



ANGSPE

Agence Nationale
de Gestion Stratégique
des Participations de l'Etat
et de suivi des performances
des établissements
et entreprises publics



**RAPPORT
SUR L'ÉTAT
ACTIONNAIRE
2023 - 2024**



Sa Majesté Le Roi Mohammed VI
que Dieu L'Assiste

Directeur Général

M. Abdellatif ZAGHNOUN

Conseil d'Administration

- ♦ **Mme Nadia FETTAH**
Ministre de l'Économie et des Finances, Présidente
- ♦ **M. Mohamed FAOUZI**
Wali, Secrétaire Général du Ministère de l'Intérieur et Directeur Général, par intérim, des Collectivités Territoriales, Membre
- ♦ **M. Zakaria HACHLAF**
Secrétaire Général du Département du Développement Durable et Secrétaire Général par intérim du Département de la Transition Énergétique du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable, Membre
- ♦ **M. Mustapha FARES**
Secrétaire Général par intérim du Ministère de l'Équipement et de l'Eau, Membre
- ♦ **M. Redouane ARRACH**
Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, Membre
- ♦ **Mme Faouzia ZAABOUL**
Directrice du Trésor et des Finances Extérieures, Ministère de l'Économie et des Finances, Membre
- ♦ **Trois membres indépendants, en cours de désignation**

M. Jelloul SAMSSEME a été nommé par SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI QUE DIEU L'ASSISTE lors du Conseil des Ministres du 18 octobre 2024 en tant que Wali, Directeur Général des Collectivités Territoriales

M. Abdelfattah SAHIBI a été nommé en août 2024 en tant que Secrétaire Général du Ministère de l'Équipement et de l'Eau, en remplacement de M. Mustapha FARES



RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT ACTIONNAIRE

soumis à

**SA MAJESTÉ
LE ROI MOHAMMED VI,
QUE DIEU L'ASSISTE**

Par Monsieur Abdellatif ZAGHNOUN

Directeur Général de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique
des Participations de l'État et de suivi des performances
des établissements et entreprises publics.

MAJESTÉ

En application de l'article 5 de la loi n° 82-20 portant création
de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations
de l'État et de suivi des performances des établissements et
entreprises publics, promulguée par le Dahir n° 1-21-96
du 15 hija 1442 (26 juillet 2021), j'ai l'honneur de soumettre
à VOTRE MAJESTÉ le Rapport sur l'État actionnaire 2023 - 2024.





SO
WIN
A
R
I
E
S

NOTE INTRODUCTIVE
ADRESSÉE À SA MAJESTÉ
LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE

1	VERS UNE REFORME PROFONDE DES EEP, RECONSIDÉRANT LE RÔLE DE L'ÉTAT ACTIONNAIRE	
	Partant des Hautes Orientations Royales	18
	Cadre juridique et institutionnel de la réforme des EEP	20
	Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État, pour un meilleur encadrement du rôle de l'État actionnaire	22
	Politique Actionnariale de l'État	27
	♦ Approche méthodologique	28
	♦ Volets, Axes et Thématiques	28
	♦ Mise en oeuvre de la Politique Actionnariale de l'État	38

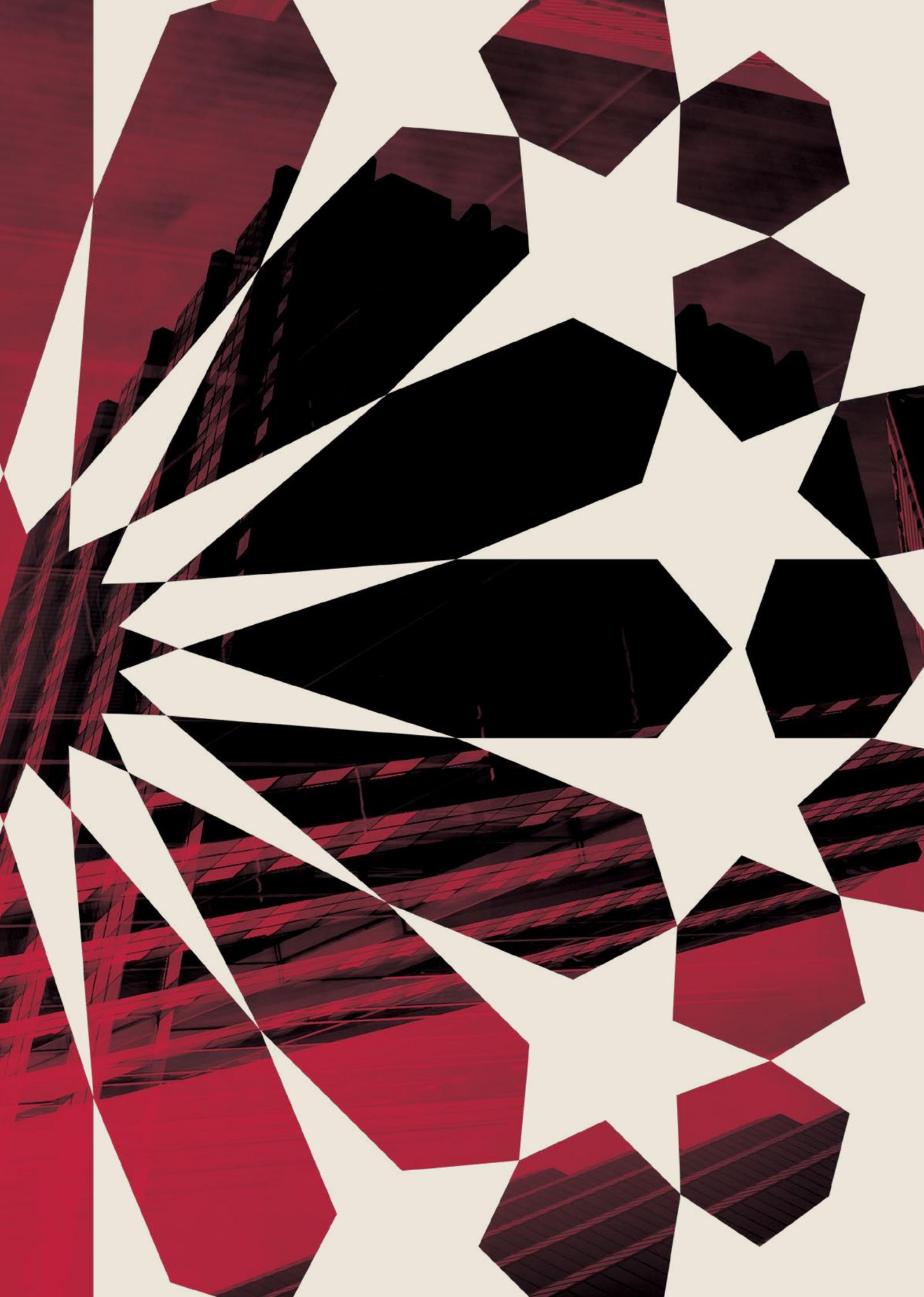
2	DES PRÉROGATIVES ÉLARGIES POUR INCARNER PLEINEMENT LE RÔLE DE L'ÉTAT ACTIONNAIRE	
	Des missions et des objectifs en ligne avec l'esprit de la réforme	42
	Une gouvernance transparente et une organisation optimisée	43
	Des ressources et des moyens dédiés	47

3	UN PÉRIMÈTRE MULTIDIMENSIONNEL, PORTEUR D'ENJEUX STRATÉGIQUES	
	PÉRIMÈTRE DES EEP RELEVANT DE L'ANGSPE	56
	Indicateurs économiques et financiers	60
	Relations financières du périmètre avec l'État	71

4	DES CHANTIERS DE RÉFORME STRUCTURANTS	
	Vers une gouvernance alignée sur les meilleures pratiques	76
	Consolidation des comptes de l'État actionnaire et pilotage de la performance des EEP	84
	Transformation des Établissements Publics en Sociétés Anonymes	87
	Réforme du régime de la privatisation et des opérations de portefeuille et sur le capital	88
	Transfert des participations de l'État à l'ANGSPE	91
	Réforme du secteur de l'énergie	92
	Réforme du secteur audiovisuel	95

5	PANORAMA SECTORIEL	
	Mines, Eau, Énergie et Industrie	98
	Infrastructures, Transports et Logistique	112
	Développement territorial, Agriculture et Immobilier	130
	Finance, Investissement et Banques	150
	Numérique, Média, Télécom et Divers	166

	LISTES DES ACRONYMES	
	Acronymes des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE	178
	Autres acronymes et abréviations	180





**NOTE INTRODUCTIVE
ADRESSÉE À SA MAJESTÉ
LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE**





Majesté

Les Hautes Orientations Royales prodiguées par VOTRE MAJESTÉ, lors des Discours prononcés à l'occasion de la glorieuse Fête du Trône, du 29 juillet 2020 et à l'occasion de l'ouverture de la 1^{ère} session de la 5^{ème} année législative de la 10^{ème} législature en date du 9 octobre 2020, ont appelé à une réforme profonde du secteur des établissements et entreprises publics (EEP) et à la création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (ANGSPE) qui constitue l'un des principaux leviers de cette réforme et qui joue un rôle-clé dans sa mise en œuvre.

Ces Hautes Orientations Royales interviennent dans le prolongement de celles prodiguées par VOTRE MAJESTÉ lors du Conseil des Ministres du 10 octobre 2018, relatives à la restructuration de certains établissements et entreprises publics à forts enjeux socio-économiques afin de pérenniser leur modèle économique et d'asseoir les bases de leur développement futur à travers notamment le recentrage de leurs activités sur leur cœur de métier.

Une nouvelle dynamique de réforme a ainsi été impulsée pour un secteur public qui joue un rôle important dans le développement économique, social et culturel de notre pays, en tant que locomotive de la conduite de chantiers structurants dans de nombreux secteurs stratégiques. Cette nouvelle dynamique représente un tournant historique pour les EEP qui verront leur pilotage stratégique, leur gestion et leur gouvernance profondément transformés.

Les objectifs et les principes de cette réforme sont en phase avec les recommandations du Nouveau Modèle de Développement, présentées à la HAUTE ATTENTION DE VOTRE MAJESTÉ, le 25 mai 2021, et qui constituent, selon les Hautes Orientations de VOTRE MAJESTÉ, un cadre général propice à l'action, à l'instauration de nouvelles règles et à l'ouverture de larges perspectives pour chacun, et pour tous.

Amorcée par la loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021, promulguée par le Dahir n° 1-21-89 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021), cette réforme ambitieuse permettra de remédier aux dysfonctionnements structurels des établissements et entreprises publics, mis en exergue par les missions de contrôle et d'audit réalisées par les instances de contrôle. Ces dysfonctionnements sont liés notamment au pilotage stratégique du secteur, à son dimensionnement, aux relations financières entre l'État et les EEP, à la gouvernance de ces entités, à leurs relations avec la tutelle technique et au rôle de l'État actionnaire. Les établissements et entreprises publics se trouvent également confrontés à de nombreux enjeux notamment en termes de risques, de performance et de sauvegarde du patrimoine public.

La réforme du secteur des établissements et entreprises publics a vocation, dans ce contexte, à parvenir à une plus grande intégration et cohérence dans les missions de ces entités, à renforcer leur synergie, à accroître leur efficacité économique et sociale et à consolider le cadre institutionnel et organisationnel de l'intervention de l'État en tant qu'actionnaire, en vue de l'inscrire dans une gestion stratégique et plus dynamique des participations de l'État.

Cette réforme permettra aussi de disposer d'opérateurs publics capables de contribuer au développement économique et social et au renforcement de l'attractivité des investisseurs et de la compétitivité de l'économie à travers, notamment, le développement de la connectivité, de la mobilité et de la fourniture de services de qualité. C'est dans ce contexte que la nouvelle charte de l'investissement a été adoptée en application de VOS HAUTES ORIENTATIONS afin de créer un cadre incitatif global et transparent au profit des investisseurs nationaux et étrangers, notamment, pour accélérer les investissements transformateurs de notre économie et créer plus d'emplois stables, tout en favorisant un développement équitable des territoires.

Cette réforme vise également à reconfigurer le portefeuille public, à en améliorer le pilotage, ainsi qu'à mener les réformes de certains secteurs clés de l'économie, de manière à assurer en définitive une offre de service public continue, accessible et de qualité.

La réforme du secteur des établissements et entreprises publics est pour cela déployée à travers la mise en place d'un dispositif encadrant l'intervention de l'État en tant qu'actionnaire, qui repose sur **trois principaux piliers** :

- ♦ **Une gouvernance institutionnelle** basée principalement sur l'incarnation du rôle de l'État actionnaire par l'ANGSPE. Ce choix permet d'opérer clairement la séparation de la fonction actionnariale de l'État des autres fonctions d'élaboration des politiques publiques, de régulation et de contrôle, réduisant les risques d'ingérence et permettant un meilleur suivi des performances et une transparence et responsabilisation accrues des acteurs impliqués ;

- ♦ **Une Politique Actionnariale** qui sera déployée sur la base des Orientations Stratégiques et qui arrêtera les engagements et les exigences de l'Etat actionnaire, ainsi que les objectifs et les attentes vis-à-vis des EEP ;

- ♦ **Un périmètre d'EEP** à forts enjeux socio-économiques pour le déploiement de la Politique Actionnariale de l'État d'une manière dynamique et adaptée aux enjeux portés par l'État en tant qu'actionnaire.

Concrètement, la réforme des établissements et entreprises publics vise principalement la mise en place :

- ♦ D'une Politique Actionnariale de l'État qui décline les Orientations Stratégiques et les objectifs globaux de l'État actionnaire, son rôle dans la gouvernance des EEP et la manière dont il met en œuvre cette politique. Sa mise en œuvre incombe à l'ANGSPE ;
- ♦ D'un programme ambitieux de restructuration des EEP ;
- ♦ D'un cadre de gestion approprié destiné à rationaliser la création des EEP, améliorer leur gouvernance et renforcer la complémentarité, la coordination et les synergies entre eux ;
- ♦ D'une évaluation périodique des activités des EEP pour s'assurer de la pertinence des missions qui leur sont imparties ;
- ♦ D'une révision du contrôle financier de l'État applicable aux EEP pour en faire un contrôle axé principalement sur l'appréciation des performances, l'évaluation du dispositif de gouvernance et la prévention des risques ;
- ♦ Et d'une gestion active du portefeuille public visant l'accélération des chantiers prioritaires et favorisant la complémentarité et le renforcement de la contribution du secteur privé.

Ainsi, la création de l'ANGSPE, en vertu de la loi n° 82-20, promulguée par le Dahir n° 1-21-96 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021), constitue une évolution institutionnelle importante de la gestion et du pilotage du secteur des EEP. Cette Agence a pour mission d'exprimer la position de l'État actionnaire, d'assurer la gestion stratégique des participations de l'État, de suivre les performances des entités concernées, d'encadrer l'évolution du portefeuille des filiales et participations, d'améliorer la gouvernance des établissements et entreprises publics, de renforcer les complémentarités et synergies entre eux et d'assurer une supervision axée principalement sur l'appréciation des performances et la prévention des risques.

Cette évolution institutionnelle s'inscrit dans une démarche volontariste de restructuration des EEP, de valorisation des participations de l'État et d'amélioration de leurs performances en vue de continuer à faire de ce secteur un moteur de développement économique et une locomotive pour le secteur privé.

En vertu du texte de création de l'ANGSPE, son portefeuille est composé de 57 EEP (15 établissements publics, 35 entreprises publiques à participation directe de l'État et 7 participations directes minoritaires de l'État), détenant plus de 340 filiales et participations (périmètre de consolidation). Il s'agit d'un portefeuille très diversifié, multidimensionnel et porteur de chantiers structurants, mais également de risques.

Ce portefeuille contribue fortement au développement économique et social du Maroc : 67% du chiffre d'affaires, 96% de la valeur ajoutée et 75% des investissements du portefeuille public global sont réalisés à fin 2023 par le portefeuille relevant du périmètre de l'ANGSPE. L'Agence Nationale œuvre à maximiser la valeur et la rentabilité de ce portefeuille et à identifier les opérations opportunes de portefeuille et sur le capital, de privatisation, d'ouverture au secteur privé ou de renforcement dans les secteurs prioritaires, stratégiques et de souveraineté. Elle vise aussi à pousser son périmètre vers l'excellence, à développer davantage la culture de la performance et de la transparence ainsi qu'à renforcer la transversalité et la complémentarité entre les entités qui composent son portefeuille.

À terme, l'ANGSPE sera transformée en Société Anonyme et sera structurée en holding qui portera les EEP de son périmètre et opérera une gestion dynamique pour optimiser et rationaliser l'action de ces EEP en maximisant la création de valeur et d'emplois et en encadrant la remontée des dividendes, avec l'objectif de renforcer leur contribution au développement économique et social du Maroc.

Le Maroc fait partie des rares pays à avoir opté pour une gestion stratégique du portefeuille de l'État via une holding devant porter ses participations et ce, selon les meilleurs standards internationaux.

Majesté

Depuis l'opérationnalisation de l'Agence le 12 décembre 2022, suite à la tenue de son premier Conseil d'Administration, une feuille de route a été établie et adoptée, axée sur un ensemble de chantiers structurants qui s'inscrivent dans le cadre de ses prérogatives. Ces chantiers visent à améliorer les performances des établissements et entreprises publics, à renforcer leur gouvernance à travers des organes délibérants plus efficaces et à même de challenger leurs business plans, et à les orienter davantage vers des mécanismes de financement et des montages institutionnels innovants pour renforcer l'autonomie du portefeuille de l'Agence.

La Politique Actionnariale de l'État, qui compte parmi les chantiers structurants de la réforme du secteur public et les missions principales de l'Agence, représente l'innovation la plus importante au niveau de la gouvernance des EEP. Cette politique permettra de donner la visibilité nécessaire tant aux établissements et entreprises publics qu'au secteur privé et ce, dans le cadre de la vision stratégique du Maroc en matière de développement économique et social.

À cet effet, la Politique Actionnariale de l'État fixe les objectifs globaux de l'actionnariat de l'État, son rôle dans la gouvernance des établissements et entreprises publics et la manière dont il met en œuvre cette politique. Une large concertation a été menée dans ce cadre par l'ANGSPE avec les principaux départements ministériels, EEP et autres organismes et institutions publics et privés concernés. Le but étant d'aboutir à une Politique Actionnariale de l'État qui converge vers un modèle de gestion de l'actionnariat de l'État créant de la valeur, performant et répondant aux objectifs de l'État en tant qu'actionnaire.

Elle s'inscrit dans le cadre général des Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État adoptées, notamment en termes de souveraineté nationale, d'intégration continentale et internationale, de dynamisation de l'investissement privé, de compétitivité et de partage de la valeur ajoutée, d'équité territoriale et d'inclusion, de gestion responsable des ressources ou encore d'exemplarité de la gouvernance.

Les Orientations Stratégiques adoptées en Conseil des Ministres, le 1^{er} juin 2024 SOUS LA HAUTE PRÉSIDENCE DE VOTRE MAJESTÉ, ont servi de cadre directeur à cette politique et permettront aux EEP de mieux porter les enjeux stratégiques du Royaume, notamment dans l'exécution des politiques publiques du Pays.

La Politique Actionnariale de l'État permettra, notamment, un meilleur encadrement de l'évolution du portefeuille des établissements et entreprises publics à travers des opérations de restructuration (regroupements/fusions, liquidations, privatisations, transformations en Société Anonyme...), en phase avec les objectifs fondamentaux de la réforme du secteur des EEP. Dans ce cadre, l'ANGSPE joue un rôle-clé dans le pilotage de la réforme du cadre juridique des opérations de portefeuille et sur le capital dans l'objectif de créer la cohérence nécessaire entre les différents textes en vigueur encadrant ces opérations, ainsi qu'entre les différents intervenants dans le processus de mise en œuvre de ces opérations.

Un deuxième chantier structurant, lié à la gouvernance du périmètre de l'ANGSPE, concerne la **professionnalisation des organes délibérants** des établissements et entreprises publics et la régularité de leurs réunions à travers des mesures portant sur la réduction de la taille de ces organes, l'institution des comités spécialisés et l'approbation de leurs chartes, la revue des conditions de désignation des administrateurs, ainsi que le respect de la parité. L'Agence s'est mobilisée depuis son opérationnalisation pour la désignation de représentants permanents de l'État actionnaire au niveau de l'ensemble des instances de gouvernance des établissements et entreprises publics de son périmètre. Ces représentants veillent à l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance et à ce que les plans de restructuration et les stratégies de développement et de croissance des EEP concernés s'inscrivent dans des trajectoires en ligne avec leurs missions. Ils permettent également d'assurer un dialogue stratégique continu avec les tutelles techniques et les dirigeants de ces entités. En outre, l'ANGSPE a initié un cycle de formation des administrateurs siégeant dans les organes de gouvernance des différents établissements et entreprises publics relevant de son périmètre.

L'Agence œuvre également à la cooptation d'administrateurs et membres indépendants au sein des organes délibérants des EEP, appelés à contribuer de manière effective à l'amélioration des travaux des organes délibérants et à apporter l'expertise pouvant impacter positivement la performance et la qualité des décisions prises. L'ANGSPE se penche en outre sur l'évaluation des instances de gouvernance des EEP et le suivi de la mise en œuvre de leurs résolutions ainsi que sur la digitalisation du fonctionnement des organes de gouvernance des établissements et entreprises publics de son périmètre afin de rehausser leur performance et leur efficacité.

La **consolidation des comptes de l'État actionnaire** en normes IFRS représente un autre chantier prioritaire de l'Agence dans la mesure où il permettra de refléter une image fidèle de l'actif et du passif des EEP, de leur situation financière et de leurs résultats. Menée selon une approche économique offrant l'avantage de mieux apprécier la performance financière des EEP, cette consolidation permet une catégorisation transparente en termes de contribution et de création de valeur. L'objectif attendu de ce chantier est d'assurer une présentation uniforme des comptes de l'État actionnaire afin de communiquer des informations pertinentes et fiables, offrant une lecture globale et transparente de la santé financière consolidée des EEP, tout en favorisant la capacité de levée de fonds notamment à l'international.

Parmi les autres chantiers stratégiques de l'ANGSPE figure le projet de **mise en place d'un dispositif de pilotage de la performance** des établissements et entreprises publics de son périmètre. Celui-ci consistera à définir

une architecture de pilotage globale au sein de ce périmètre, permettant de normaliser les outils de suivi de la performance et de renforcer le dialogue de gestion ainsi que la culture de performance entre l'ANGSPE et les EEP concernés.

L'ANGSPE a également engagé une réflexion sur le **schéma de transfert des participations de l'État** relevant de son périmètre et ce, en vertu de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics qui dispose que l'Etat actionnaire prendra les mesures nécessaires pour transférer à l'Agence, progressivement, en pleine propriété, les participations qu'il détient dans les entreprises publiques et les sociétés concernées.

Sur le **plan juridique**, l'Agence a contribué activement à la mise en place des textes législatifs et réglementaires d'application prévus par la loi-cadre n° 50-21 et la loi n° 82-20 précitées. Il s'agit de la publication de la loi fixant le nombre d'administrateurs indépendants, les conditions et la procédure de leur nomination au sein des organes délibérants des entreprises publiques; du décret fixant les conditions et les modalités de nomination et de rémunération des membres indépendants siégeant au sein des organes délibérants des établissements publics; du décret relatif à la composition et aux modalités de fonctionnement de l'Instance de concertation sur la Politique Actionnariale de l'État; du décret fixant les conditions et les modalités de nomination des représentants de l'État dans les organes délibérants des établissements et entreprises publics, ainsi que du décret relatif à la désignation des représentants de l'État dans le Conseil d'Administration de l'ANGSPE.

L'Agence travaille en outre sur la mise en œuvre d'opérations de restructuration dans différents secteurs notamment l'audiovisuel, l'énergie, les infrastructures ou encore les banques, la finance et l'investissement. La feuille de route de l'ANGSPE comprend également le chantier prioritaire d'accompagnement des établissements publics, relevant de son périmètre, dans leur processus de transformation en Société Anonyme, ce qui permettra de hisser leur gouvernance aux meilleurs standards et de renforcer leur performance, notamment à travers la revue de leurs modèles économiques et la modernisation de leurs modes d'intervention. Ce chantier est mené en étroite concertation avec les établissements publics et les ministères de tutelle concernés.

Majesté

Le présent document, qui constitue la première édition du Rapport sur l'État actionnaire, rappelle la genèse de la réforme du secteur des établissements et entreprises publics et présente les prérogatives de l'Agence en tant que pilier principal de cette réforme ainsi que les chantiers stratégiques prioritaires conduits depuis son opérationnalisation.

Il apporte un éclairage sur le portefeuille des établissements et entreprises publics relevant du périmètre de l'Agence, notamment sur son poids, ses performances, sa contribution à l'effort d'investissement et à la remontée des dividendes, avec un panorama sectoriel qui présente les principaux indicateurs économiques et financiers dudit périmètre.

Le Rapport fait ressortir les chantiers et perspectives de l'Agence parmi lesquels la mise en œuvre de la Politique Actionnariale de l'État et la poursuite des autres chantiers structurants.

SOUS VOTRE IMPULSION, MAJESTÉ, le secteur des établissements et entreprises publics connaît un tournant historique à travers l'engagement d'une réforme profonde, inédite. Au cours de ces deux premières années, l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics, qui incarne le rôle de l'État actionnaire, a posé les bases de son opérationnalisation. La feuille de route de l'Agence est ambitieuse, portant un changement substantiel qui impactera durablement le secteur des EEP et partant, le développement socio-économique de notre pays.

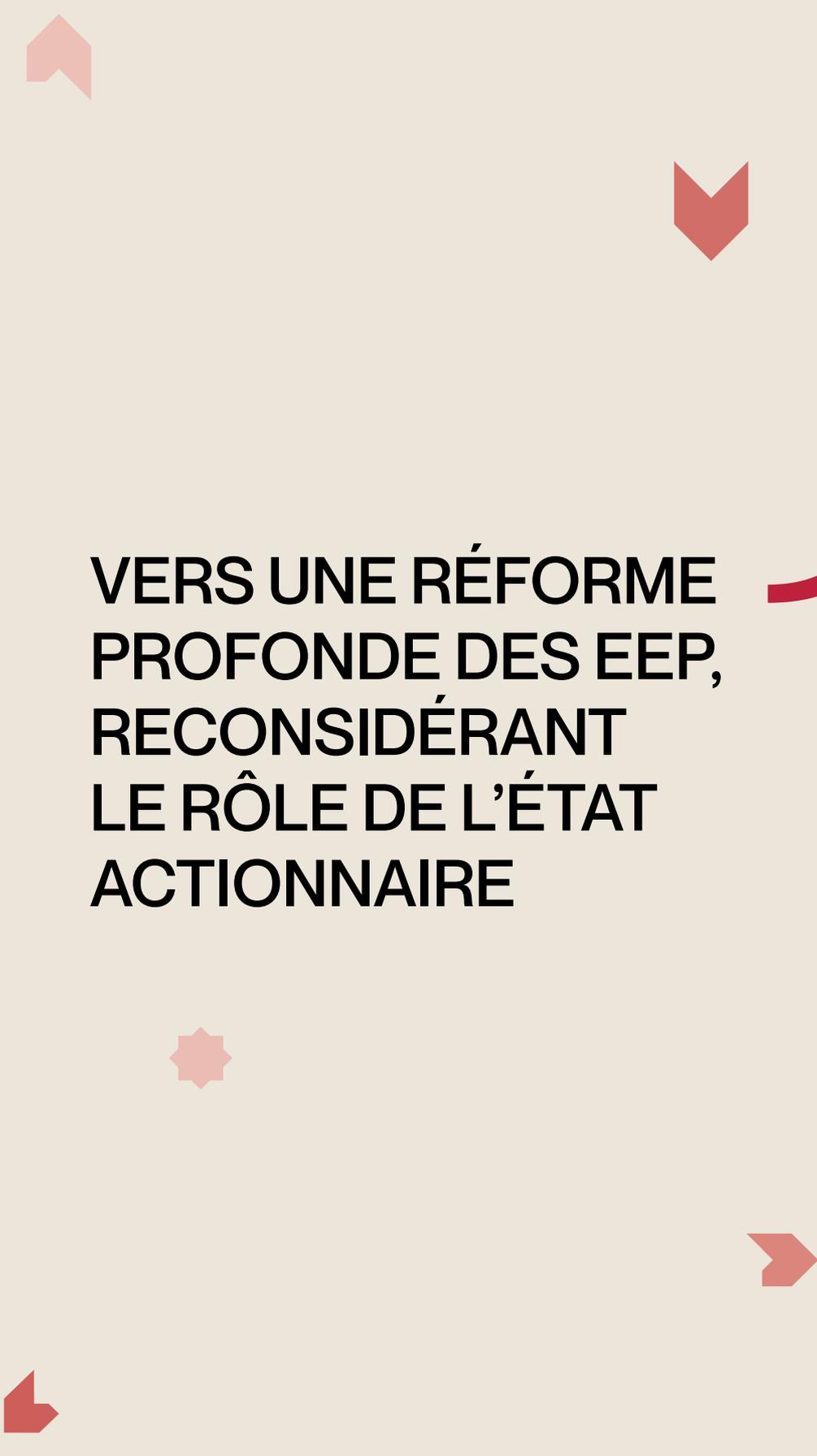
Le Conseil des Ministres réuni sous votre HAUTE PRESIDENCE, le 1^{er} juin 2024, a adopté les Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État visant à faire du secteur des EEP un levier stratégique pour la consolidation de la souveraineté nationale; un moteur de l'intégration continentale et internationale; un pilier de dynamisation de l'investissement privé; un catalyseur d'une économie compétitive et un véhicule de partage de la valeur ajoutée et de promotion de l'emploi productif; un acteur actif de l'équité territoriale au service de l'inclusion économique, sociale, financière et numérique; un gestionnaire responsable des ressources et un acteur exemplaire en matière de gouvernance et de performance. Traduisant ces Orientations Stratégiques, la Politique Actionnariale de l'État, qui définit la doctrine d'intervention de l'État en tant qu'actionnaire, sera déployée par l'Agence suite à son approbation par le Conseil du Gouvernement.

Cette transformation substantielle nécessitant la mobilisation de tous, l'engagement de l'Agence et de l'ensemble de l'écosystème est total pour réussir la réforme du secteur des établissements et entreprises publics et relever les défis actuels et à venir du Maroc.

Les avancées présentées dans ce Rapport démontrent que la voie est déjà bien tracée et que les fondations sont solidement établies pour la réalisation des chantiers de cette réforme.

Abdellatif ZAGHOUN,
Rabat, décembre 2024





**VERS UNE RÉFORME
PROFONDE DES EEP,
RECONSIDÉRANT
LE RÔLE DE L'ÉTAT
ACTIONNAIRE**

Orientations Royales

Partant des Hautes Orientations Royales...

Dans le sillage des **Hautes Orientations Royales** prodiguées en 2020, le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc a connu un tournant historique en matière de pilotage stratégique, de gestion et de gouvernance, et ce, à travers le lancement d'une réforme profonde du secteur public, visant à corriger les dysfonctionnements structurels des EEP, garantir une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives et rehausser leur efficacité économique et sociale.

Ces dysfonctionnements du secteur des EEP, qui ont été mis en évidence à travers les diagnostics réalisés par les différentes instances de contrôle, concernent principalement la taille du secteur public, l'implication du secteur privé, le chevauchement des missions ou d'activités de certains EEP qui se font concurrence, le mode de gouvernance, la dépendance de certains EEP au Budget Général de l'État, l'absence de synergie, de coordination et de complémentarité entre les EEP et la prolifération d'entités publiques.

Deux textes fondateurs

Les **Hautes Orientations Royales** prodiguées en 2020, à l'occasion du Discours du Trône et du Discours adressé au Parlement, ont impulsé une nouvelle dynamique de réforme au secteur des EEP.

Lors de son Discours du Trône du 29 juillet 2020, SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, a donné ses Hautes Instructions pour lancer une réforme profonde du secteur public et créer une Agence Nationale chargée de la gestion stratégique des participations de l'État et du suivi des performances des EEP. L'objectif ultime de cette réforme profonde du secteur public est de rehausser l'efficacité économique et sociale des EEP et ce, en corrigeant les dysfonctionnements structurels qui entravent leur développement, tout en garantissant une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives.



« [...] Une réforme profonde du secteur public doit être lancée avec diligence pour corriger les dysfonctionnements structurels des établissements et des entreprises publics, garantir une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives et, in fine, rehausser leur efficacité économique et sociale.

À cette fin, Nous appelons à la création d'une Agence Nationale dont la mission consistera à assurer la gestion stratégique des participations de l'Etat et à suivre la performance des établissements publics.

Tous les projets et toutes les initiatives que Nous engageons ont une double finalité complémentaire : la promotion du développement et l'instauration de la justice sociale et spatiale.»

Extrait du Discours du Trône du 29 juillet 2020

Lors du Discours adressé au Parlement le 9 octobre 2020, à l'occasion de l'ouverture de la 1^{ère} session de la 5^{ème} année législative de la 10^{ème} législature, SA MAJESTE LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, a appelé à une redéfinition substantielle et équilibrée du secteur public et à ce que l'Agence joue un rôle-clé dans ce domaine.

« [...] À cet égard, les institutions de l'État et les entreprises publiques doivent montrer une attitude exemplaire et agir comme un levier de développement, et non comme un frein. Étant donné l'importance stratégique de ces institutions, Nous appelons à une redéfinition substantielle et équilibrée du secteur. Par ailleurs, Notre souhait est que l'Agence chargée de la supervision des participations de l'État et du suivi de leurs performances joue un rôle-clé dans ce domaine.

De fait, le succès du plan de relance économique et la mise en place d'un nouveau contrat social nécessitent une évolution réelle des mentalités et un véritable changement dans le niveau de performance des établissements publics [...] »

Extrait du Discours au Parlement du 9 octobre 2020

Lors du Conseil des Ministres, présidé par SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, le 14 octobre 2020, l'accent a été mis sur le renforcement de l'exemplarité de l'État et la rationalisation de sa gestion à travers le lancement d'une réforme profonde du secteur public et le traitement des dysfonctionnements structurels des EEP dans le but de réaliser davantage de complémentarité et de cohérence entre leurs missions et d'améliorer leur efficacité économique et sociale.

Ainsi, ces Orientations Royales ont inspiré les recommandations du Nouveau Modèle de Développement, dont le rapport a été remis à SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, et publié en 2021. Elles ont également impulsé l'adoption de la nouvelle Charte de l'Investissement.



Cadre juridique et institutionnel de la réforme des EEP

En application des Hautes Orientations Royales susmentionnées, le dispositif des lois-cadres, prévu par la Constitution du Royaume de 2011, a été retenu pour la mise en place d'un cadre légal permettant aux acteurs concernés de mettre en œuvre les réformes nécessaires pour consolider le rôle stratégique des EEP. Ainsi, la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics a été adoptée et publiée en date du 26 juillet 2021 au même titre que la loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE.

Ces deux lois constituent le cadre de référence de la réforme globale et intégrée du secteur des EEP, qui bénéficie du consensus de l'ensemble des partenaires concernés. Les dispositions de ces lois répondent à toutes les observations et recommandations contenues dans les rapports des organes de contrôle, notamment la Cour des Comptes et le Parlement, ainsi que les recommandations de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement.

Loi-cadre n° 50-21 : Des dispositions innovantes

La loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP a introduit des dispositions innovantes qui visent en particulier le renforcement de l'autonomie des EEP, la responsabilisation de leurs organes d'Administration et de gestion, l'amélioration de leur gouvernance, l'accroissement de leurs performances, l'évaluation périodique de la pertinence des missions et des activités qui leur sont dévolues, ainsi que le rehaussement de leur efficacité économique et sociale.

Concernant le renforcement de l'autonomie des EEP et la responsabilisation de leurs organes d'Administration et de gestion, la loi-cadre a prévu des dispositions relatives à la généralisation du mécanisme de la contractualisation, comme moyen de pilotage stratégique et de consécration d'une culture de gestion axée sur les résultats. La contractualisation pluriannuelle a été ainsi consacrée dans toutes les relations, que ce soit entre l'État et les EEP, ou en interne de ces entités, ou encore entre les organes délibérants et les responsables des EEP.

Cette loi-cadre a également clarifié le rôle de la tutelle de l'État sur les EEP qui consiste à veiller à ce que les organes d'administration et de gestion des EEP fonctionnent conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, sans pour autant intervenir dans leur gestion interne.

La loi-cadre prévoit, en outre, une évaluation périodique des missions et des activités dévolues aux EEP, ce qui contribuera à rationaliser le portefeuille public. Cette évaluation permettra, le cas échéant, de réviser les missions de certains EEP, de reconsidérer leur mode de gouvernance ou leur positionnement, ou de les restructurer sur la base des recommandations issues d'opérations d'évaluation.

En ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance des EEP, la réforme préconise la professionnalisation des organes délibérants des EEP, à travers des mesures portant sur la réduction de la taille de ces organes dans les limites conformes aux meilleurs standards, sur leur fonctionnement en instaurant des comités spécialisés, ainsi que sur les conditions de désignation de leurs membres en respectant la parité et avec le recours à la désignation des administrateurs indépendants.

Prévue par la loi-cadre n° 50-21, l'ANGSPE joue un rôle-clé dans le déploiement de la réforme du secteur des EEP, à travers les dispositions suivantes :

- ♦ La mise en place d'une Politique Actionnariale de l'État clarifiant ses objectifs et attentes du portefeuille public.
- ♦ La refonte du régime des privatisations qui permettra de moderniser et de mettre à niveau le dispositif existant, afin de mieux encadrer les opérations sur le capital et le désengagement de l'État des activités concurrentielles.
- ♦ La réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier des EEP.
- ♦ La mise en place des mesures législatives ou réglementaires fixant les conditions et les modalités de nomination, au sein des organes délibérants des EEP, des représentants de l'État, autres que les autorités gouvernementales ainsi que des membres et des administrateurs indépendants.
- ♦ L'accompagnement des opérations de restructuration des EEP relevant de son champ de compétence.

Sur un autre plan, cette loi-cadre exclut de son champ d'application les établissements publics et les sociétés de développement relevant des collectivités territoriales et ce, à l'exception des dispositions relatives, notamment, à la gouvernance et au contrôle financier.

Loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE

La loi n° 82-20, promulguée en date du 26 juillet 2021, porte création de l'ANGSPE en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et soumis à la tutelle de l'État.

Principales dispositions

Cette loi définit le cadre général, les missions, les organes de direction et de gestion, ainsi que l'organisation financière de l'ANGSPE, dont la création constitue une évolution institutionnelle importante de la réforme du secteur des EEP.

Institution, sous la présidence du Chef du gouvernement, de l'Instance de concertation sur la Politique Actionnariale de l'Etat et définition de ses missions

Un meilleur portage du rôle de l'Etat actionnaire auprès d'un périmètre pertinent d'établissements et entreprises publics

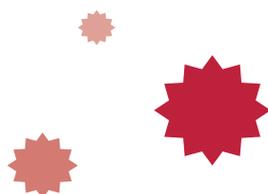
Définition de la composition, des prérogatives et du fonctionnement des organes d'administration et de gestion

Des missions permettant à l'ANGSPE de veiller aux intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire, gérer les participations de l'État, assurer le suivi et l'appréciation des performances des EEP et contribuer à l'amélioration de leur gouvernance

L'ANGSPE élabore un rapport annuel sur l'État actionnaire à soumettre à SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, avant d'être rendu public. À cet égard, le présent rapport constitue la première édition produite par l'ANGSPE.

Dans ce cadre, l'Agence Nationale œuvre pour la mise en place d'un système d'information efficient lui permettant de disposer d'informations financières et extra-financières relatives aux EEP de son périmètre, nécessaires pour réaliser des analyses approfondies, notamment, en matière de suivi des performances desdits EEP, mais également pour se prononcer sur les opérations de portefeuille et sur le capital qu'ils réalisent. Plus spécifiquement, le rapport sur l'État actionnaire dressera, chaque année, le bilan de l'ANGSPE pour rendre compte de sa mission de gestionnaire des participations de l'État.

Ce rapport fournira une information régulière et pertinente sur les réalisations de l'État en tant qu'actionnaire, permettant ainsi d'institutionnaliser la communication sur ce rôle et de consacrer le principe de la reddition des comptes en matière de gestion des participations de l'État.



7 Orientations Stratégiques

Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État, pour un meilleur encadrement du rôle de l'État actionnaire



Le 1^{er} juin 2024, le Conseil des Ministres, présidé par SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, a approuvé les Orientations Stratégiques, fixant le cadre d'élaboration de la Politique Actionnariale de l'État.

Aujourd'hui, l'émergence de la fonction actionnariale de l'État au sein d'une entité dédiée, en l'occurrence l'ANGSPE, traduit la volonté des pouvoirs publics de distinguer le rôle actionnarial des autres rôles de l'État vis-à-vis du secteur des EEP. À cet effet, parmi les missions principales de l'ANGSPE figure la proposition et l'exécution d'une Politique Actionnariale de l'État (PAE). Son contenu explicite et consolidé constitue l'unique document de référence.

La PAE constitue ainsi, une étape décisive dans l'effort de restructuration et de modernisation du secteur des EEP. Elle se définit, selon la loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE, comme étant « *la politique qui traduit les Orientations Stratégiques et les objectifs globaux de l'actionnariat de l'État, son rôle dans la gouvernance des établissements et entreprises publics et la manière dont il met en œuvre cette politique* ».

Cette définition est également consacrée par l'article 50 de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, qui dispose que « *L'État veille à se doter d'une politique actionnariale traduisant les Orientations Stratégiques et les objectifs globaux de son actionnariat, son rôle dans la gouvernance des établissements et entreprises publics et la manière dont il met en œuvre cette politique* ».

Les Orientations Stratégiques de la PAE sont délibérées en Conseil des Ministres conformément aux dispositions de l'article 49 de la Constitution et de l'article 3 de la loi n° 82-20.

Conformément à ces Orientations Stratégiques, l'ANGSPE propose à l'autorité gouvernementale chargée des finances le projet de PAE qu'elle soumet à l'avis de l'Instance de concertation, conformément à l'article 22 de la loi n° 82-20. Le projet de PAE est ensuite approuvé en Conseil de Gouvernement, conformément aux dispositions de l'article 92 de la Constitution.

Depuis sa création, l'ANGSPE s'est activement engagée dans le processus de préparation de la PAE et ce, selon une approche participative et de concertation, engageant les ministères, les entités gouvernementales concernées par la PAE, les établissements et entreprises publics ainsi que le secteur privé.

Une fois approuvée par les Instances concernées, la PAE est déclinée dans un plan d'actions approuvé par le Conseil d'Administration de l'ANGSPE. Elle est mise à jour, selon les mêmes modalités de son approbation, chaque fois que nécessaire.

Élaboration de la PAE

L'approbation des Orientations Stratégiques par le Conseil des Ministres du 1^{er} juin 2024 a déclenché le processus d'élaboration, de validation et de mise en oeuvre de la PAE



▲
Étapes et responsabilités des parties prenantes impliquées dans l'élaboration de la PAE

Orientation 1

Le secteur des EEP, un levier stratégique pour la consolidation de la souveraineté nationale

La PAE doit soutenir, durablement et de manière dynamique, les efforts de l'État pour la consolidation de la souveraineté nationale, en particulier, dans les secteurs énergétique, hydrique, sanitaire, alimentaire, numérique, environnemental, de connectivité et de mobilité. À cet effet, les EEP doivent faire preuve d'anticipation et d'engagement pour :

- ♦ Maintenir une plus grande autonomie et sécurité dans les domaines essentiels pour les citoyens et les entreprises ;
- ♦ Renforcer les maillons critiques des chaînes de valeur des secteurs de souveraineté nationale ;
- ♦ Se prémunir contre les aléas géopolitiques, économiques et climatiques et les risques de dépendance vis-à-vis des approvisionnements extérieurs ;
- ♦ Préserver les intérêts stratégiques du pays en recherchant une meilleure intégration des chaînes de valeur mondiales.

La souveraineté nationale dans les secteurs identifiés doit prendre en considération les meilleures pratiques internationales relatives à la triple transition énergétique, écologique et numérique.

Orientation 2

Le secteur des EEP, un moteur de l'intégration continentale et internationale

Dans le cadre d'une démarche globale et coordonnée, la Politique Actionnaire de l'État doit contribuer à répondre aux enjeux géostratégiques du Maroc, en se basant sur des partenariats public-public et public-privé, mutuellement bénéfiques et diversifiés.

L'action des EEP à l'international doit particulièrement œuvrer à la garantie des intérêts du Royaume ainsi qu'au transfert technologique, au développement des exportations et à l'attraction des capitaux. Plus spécifiquement, les EEP doivent contribuer à renforcer la coopération économique et commerciale Sud-Sud du pays, en particulier avec les pays africains.

L'émergence de champions nationaux, qui pourront se développer sur les marchés régionaux et internationaux, constituera un socle résilient pour l'émergence d'un hub à forte influence régionale et continentale.

Orientation 3

Le secteur des EEP, un pilier pour la dynamisation de l'investissement privé

La PAE doit encourager des partenariats volontaristes avec le secteur privé, favorisant la création d'emplois productifs, dans le cadre d'une gestion active du portefeuille public visant l'accélération des chantiers prioritaires liés aux besoins des citoyens ainsi que la concrétisation d'investissements transformateurs pour une meilleure compétitivité de notre économie.

L'action du secteur des EEP s'inscrit dans la logique de complémentarité et de renforcement de la contribution du secteur privé dans la dynamique économique du Maroc. La combinaison des capacités techniques, financières et opérationnelles des secteurs public et privé est un levier pour, à la fois, renforcer l'additionnalité en matière de mobilisation des capitaux privés, accélérer les investissements à impact positif sur le plan social et/ou environnemental et favoriser le transfert technologique et/ou le partage des risques.

1

2

3

4

Orientation 4

Le secteur des EEP, un catalyseur d'une économie compétitive et un véhicule de partage de la valeur ajoutée et de promotion de l'emploi productif

Afin de permettre aux EEP de participer activement à la compétitivité de l'économie nationale et à la fourniture de services de qualité et accessibles aux citoyens, la PAE doit soutenir des modèles économiques viables et agiles et en phase avec les exigences de régulation, l'environnement concurrentiel et les opportunités de marché.

Les EEP sont appelés à créer de fortes synergies avec tous les acteurs de leurs chaînes de valeur, à mobiliser la commande publique comme levier de partage de la valeur ajoutée et à développer de nouvelles capacités, à travers des partenariats avec des jeunes entreprises innovantes.

Grâce à son impact dynamisant sur le tissu entrepreneurial dans les territoires, la PAE déploiera des mécanismes novateurs visant à renforcer le partage de la valeur, tout en stimulant la création d'emplois.

5

Orientation 5

Le secteur des EEP, un acteur actif de l'équité territoriale, au service de l'inclusion économique, sociale, financière et numérique

La PAE doit s'inscrire dans le cadre de la régionalisation avancée pour renforcer la contribution des EEP à l'accélération de l'émergence d'un « Maroc des Régions ». Elle doit ainsi mettre l'accent sur la contribution des EEP à assurer une équité des territoires, en veillant à réduire les disparités spatiales et à garantir un accès équitable des citoyens aux services publics de qualité, et des opportunités économiques spécifiques à chaque Région pour les entreprises.

Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs programmes d'actions, les EEP doivent intégrer la dimension de l'inclusion économique, sociale, financière et numérique, en particulier dans le monde rural. Cette inclusion devra garantir l'intégration des populations dans la dynamique de développement économique et l'égalité des chances pour l'accès à l'éducation, à la santé, au logement, au renforcement de la connectivité et de la mobilité, en développant le maillage des territoires par les infrastructures de transport et de communication, pour faciliter les échanges et le développement économique régional.

6

Orientation 6

Le secteur des EEP, un gestionnaire responsable des ressources s'inscrivant dans les Objectifs de Développement Durable

Il s'agit pour les EEP de préserver les ressources naturelles et de renforcer la résilience du pays face aux défis du changement climatique. À cet effet, la PAE doit mettre en œuvre des mesures visant à renforcer la contribution des EEP en faveur de la durabilité environnementale et de la promotion d'une gestion responsable des ressources naturelles, à travers la mise en place d'actions visant la valorisation, la protection et la conservation de ces ressources.

Les EEP mettront en œuvre des politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) qui se traduisent par un comportement éthique et transparent, contribuant au développement durable, prenant en compte les attentes des parties prenantes et s'alignant sur les pratiques nationales et internationales en la matière.

Dans ce cadre, les EEP doivent se positionner comme des acteurs de référence en termes d'engagement et d'exemplarité. Cet engagement doit être piloté à la fois au niveau de chaque EEP et à l'échelle globale du portefeuille de l'État. L'objectif étant d'optimiser l'impact positif de cet engagement sur les populations et l'environnement local.

Orientation 7

Le secteur des EEP, un acteur exemplaire en matière de gouvernance et de performance, s'inscrivant dans une gestion dynamique du portefeuille des participations publiques

L'État actionnaire doit s'assurer de l'amélioration du dispositif de gouvernance et de performance des EEP, en veillant à la pertinence des décisions prises par les organes délibérants, à la manière dont elles sont mises en œuvre par l'équipe dirigeante, afin d'accompagner les EEP à atteindre leurs objectifs de création de valeur au profit des usagers et d'amélioration de leurs performances opérationnelles et financières.

Le dispositif de gouvernance doit cibler notamment, l'excellence opérationnelle, à travers la planification stratégique, la fixation d'objectifs clairs et l'utilisation efficiente des ressources, la gestion des risques opérationnels et financiers et la mise en place des processus nécessaires au pilotage stratégique des EEP et à la pleine mobilisation de leurs ressources humaines.

L'État actionnaire doit veiller également à mettre en place une gestion active de son portefeuille public, en définissant de manière claire les objectifs qu'il poursuit en matière de consolidation et de renforcement de ses participations ou de désengagement de certaines entités de son portefeuille de participations directes et indirectes.

Ce mode de gestion dynamique du portefeuille public doit viser une valorisation optimale du patrimoine matériel et immatériel des EEP, une amélioration des performances des EEP ainsi que l'optimisation des contributions financières de l'État et des EEP aux efforts de développement du Pays.

Pour garantir cette gestion dynamique du portefeuille public, l'État actionnaire veille à la rentabilité globale du portefeuille public et définit sa position dans le capital des entreprises publiques, en distinguant :

- Les secteurs prioritaires, dans lesquels l'État actionnaire doit maintenir ou renforcer sa position, à travers sa participation directe ou indirecte dans les entreprises publiques, notamment dans les secteurs stratégiques ou de souveraineté ;
- Les secteurs matures dont l'État actionnaire devrait se désengager, notamment ceux ne nécessitant pas de péréquation et/ou ne présentant pas de barrières à l'entrée significatives pour les investisseurs privés ;
- Les secteurs dont l'État doit se désengager partiellement pour les besoins de financements et/ou d'amélioration de leur gestion ou de leur gouvernance, tout en préservant les intérêts stratégiques du Royaume.

Processus

Suite à l'approbation de ces 7 Orientations Stratégiques et en application des dispositions des articles 5 et 14 de la loi n° 82-20, l'ANGSPE a proposé à l'autorité gouvernementale chargée des finances le projet de PAE, qui a été délibéré par le Conseil d'Administration de l'Agence du 03 juillet 2024.

Ainsi, et préalablement à la soumission du projet de PAE pour approbation du Conseil du Gouvernement, l'Instance de concertation sur la Politique Actionnaire de l'État, instituée, sous la présidence du Chef du Gouvernement, par la loi n° 82-20 précitée et dont la composition et les modalités de fonctionnement ont été fixées par le décret n° 2-22-796 du 26 janvier 2023, s'est réunie le 19 septembre 2024 et a émis un avis favorable sur le projet de PAE et sur son plan de mise en œuvre.

Suite à son approbation par le Conseil du Gouvernement, le pilotage du déploiement de la PAE sera opéré à travers la mise en place, par l'ANGSPE, des dispositifs de gouvernance, d'opérationnalisation et de suivi nécessaires à sa mise en œuvre. Des reportings réguliers de déploiement de la PAE auprès des EEP concernés seront également assurés.

Ce déploiement concernera les EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE. Les EEP hors périmètre s'en inspireront pour que l'ensemble du portefeuille public soit géré de manière cohérente et en conformité avec les Orientations Stratégiques de la PAE.





Politique Actionnariale de l'État

Approche méthodologique

S'inspirant des meilleures pratiques au niveau international, à travers un benchmark des pays ayant adopté des PAE, l'ANGSPE a procédé à un large diagnostic de l'exercice de la fonction actionnariale de l'Etat et ce, dans le cadre d'une démarche participative et concertée. Ainsi, l'ANGSPE a procédé à ce qui suit :

- Une consultation élargie des différents partenaires concernés (départements ministériels, établissements et entreprises publics, institutions de contrôle, organismes publics, secteur privé et instances de régulation) afin d'aboutir à un modèle concerté de gestion de l'actionnariat de l'Etat répondant au mieux aux attentes desdits partenaires et aux objectifs de l'Etat en tant qu'actionnaire aligné sur les Orientations Stratégiques de la PAE.
- Une prise en compte des recommandations contenues dans le Rapport de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, visant à faire des établissements et entreprises publics un moteur de développement socio-économique et un catalyseur pour le secteur privé et ce, à travers la structuration de modèles d'EEP innovants, concurrentiels et compétitifs.
- Une prise en considération des recommandations de la Cour des Comptes, visant la définition d'une vision claire du rôle de l'Etat actionnaire et ce, eu égard à la nécessité de la mise en cohérence des missions ou des activités des EEP avec les politiques publiques.

Volets, Axes et Thématiques

Sur la base de cette approche, la politique actionnariale de l'Etat est structurée en trois volets :

1 - Vision

*2 - Stratégie
actionnariale*

*3 - Gouvernance
du portefeuille public*

Les deux derniers volets ont été structurés autour de 5 thématiques et 15 axes.

VOLET 1 - Vision de l'État actionnaire



L'État, en tant qu'actionnaire, s'engage à garantir la valorisation du patrimoine géré par les EEP de son portefeuille et les inscrire dans une logique de performance, de transparence, de transversalité et de synergies. Aussi, entend-t-il œuvrer pleinement à la consolidation de la souveraineté nationale, à l'amorçage des secteurs d'avenir, au soutien de l'innovation ainsi qu'à la préservation et au renforcement de services publics qualitatifs et accessibles, tout en se positionnant en complémentarité avec le secteur privé et en renforçant les partenariats avec ce dernier. De plus, l'État actionnaire renforcera le rôle des EEP en matière de développement socio-économique en les ancrant en tant qu'outil majeur, au côté du secteur privé, dans l'accompagnement des politiques sectorielles et territoriales, ainsi que dans l'appui au rayonnement du Royaume à l'international et à l'amélioration de son attractivité.

Par ailleurs, il s'assurera de mettre en place une gouvernance favorisant un juste équilibre entre les diverses parties prenantes et encourageant à la fois la performance tant sur les plans financier que non financier.



VOLET 2 - Stratégie actionnariale explicite et dynamique s'inscrivant dans le long terme et favorisant la transversalité

Thématique 1 Définition des objectifs de l'actionnariat de l'État et gestion dynamique du portefeuille public

Axe 1 Adoption d'une définition détaillée des objectifs de l'actionnariat de l'État à l'échelle des secteurs et des EEP, tenant compte des dimensions de souveraineté, de service public et de complémentarité avec le secteur privé

Selon l'objectif d'actionnariat poursuivi par l'Etat, deux types d'intervention peuvent être distingués :

♦ L'intérêt stratégique économique ou social.

♦ Les situations particulières.

Lorsque sa participation est justifiée par un intérêt stratégique économique ou social, l'Etat actionnaire poursuit, dans l'intérêt général, des objectifs de large portée concourant à le maximiser. Cet intérêt stratégique peut être permanent ou limité dans le temps, généralement lorsqu'il est lié à la réalisation d'une mission spécifique telle que l'aménagement d'une zone géographique.

L'Etat actionnaire veille à la préservation de ses intérêts stratégiques selon les principes énoncés dans la PAE. A travers les EEP présentant un intérêt stratégique économique, l'Etat vise à maximiser la rentabilité financière et la valorisation de son patrimoine.

Dans les EEP présentant un intérêt stratégique social, l'Etat actionnaire veille à concilier les objectifs de rentabilité financière et de service public (qualité, accessibilité, couverture territoriale...). Si l'Etat actionnaire doit maintenir ses participations dans les EEP présentant un intérêt stratégique social, il lui revient également de formaliser les obligations de service public (OSP) qui leur incombent dans un cadre contractuel et de promouvoir les opportunités de partenariats public-public ou public-privé.

Pour l'ensemble des participations présentant un intérêt stratégique, l'Etat actionnaire doit consolider et développer des entreprises publiques en mesure de contribuer significativement au développement économique, social, territorial et environnemental du Pays.

En fonction des objectifs d'actionnariat définis pour chaque EEP et des priorités de la rotation du portefeuille public, l'Etat actionnaire peut décider de maintenir ou de renforcer sa participation dans les EEP à intérêt stratégique économique ou social ou de mener les opérations de transformation (cession partielle, promotion de partenariat public-public ou public-privé...).

Par ailleurs, plusieurs situations particulières peuvent entraîner la caducité de l'intérêt stratégique attaché à un EEP, notamment, lorsque ses missions arrivent à leur terme ou que les acteurs privés de son secteur atteignent un niveau de développement, une maturité et un savoir-faire significatifs. Dans ce cas, l'Etat actionnaire vise, à court terme, la maximisation de la rentabilité financière de ces EEP.

A plus long terme et lorsque les conditions de marché sont favorables, l'Etat actionnaire s'attache, selon le cas, à transformer ces EEP, par transfert, regroupement, fusion ou rapprochement dans des conditions permettant de maximiser la valeur patrimoniale de l'opération.

Axe 2 Pérennisation et clarification des modèles économiques des EEP et optimisation des dispositifs de péréquation

Dans le but d'inscrire la gestion du portefeuille public dans un esprit de transparence, de performance et de reddition des comptes, les chantiers suivants peuvent être initiés dans le cadre de la PAE à l'échelle de l'ensemble du périmètre de l'ANGSPE :

- ♦ Dénouer les « subventions silencieuses inter-EEP » afin de disposer d'une meilleure visibilité sur le niveau de rentabilité réel de chaque EEP du portefeuille de l'ANGSPE.

- ♦ Expliciter les flux de péréquations intra-EEP qui financent des activités peu ou pas rentables à partir d'activités rentables. Si le principe de péréquation n'est pas à exclure, son application implicite, non transparente ou non quantifiée doit être prohibée. Ce chantier présuppose un travail d'affinement des clés de répartition des charges partagées entre plusieurs activités au sein d'un même EEP.

Il est à noter aussi que, pour financer les activités non marchandes portées par des EEP marchands, il sera maintenu la possibilité de recourir à deux solutions de financement qui peuvent être combinées :

- ♦ La péréquation intra-EEP entre activités marchandes et non marchandes.

- ♦ Les subventions versées par le budget général de l'État, les collectivités territoriales ou les fonds dédiés.

Dans le même esprit de transparence, le choix de la solution de financement procède d'un arbitrage explicité et argumenté, tenant notamment compte de son impact sur la performance de l'EEP concerné, des problématiques réglementaires associées ainsi que des spécificités commerciales et opérationnelles dudit EEP et des parties prenantes impliquées ou bénéficiant des activités à financer. Plus précisément, quand la solution adoptée se fonde totalement ou partiellement sur la péréquation, cette dernière doit être explicite, transparente et quantifiée.

Axe 3 Gestion dynamique du portefeuille public

Il est nécessaire d'identifier et de concrétiser les opportunités de restructuration du portefeuille public à travers des opérations de regroupement ou de rapprochement entre deux ou plusieurs EEP, la fusion de deux ou plusieurs entreprises publiques, la séparation des activités, la dissolution et la liquidation d'établissements et entreprises publics, le transfert des entreprises publiques au secteur privé ou la transformation des établissements publics exerçant une activité marchande en sociétés anonymes.

Pour assurer une gestion dynamique du portefeuille public, une rotation du portefeuille est à assurer en distinguant :

- ♦ Les secteurs prioritaires, dans lesquels l'État actionnaire devrait maintenir ou renforcer son engagement notamment, les secteurs stratégiques où la souveraineté nationale et les intérêts suprêmes de l'État sont en jeu.

- ♦ Les secteurs matures dont l'État actionnaire devrait se désengager, notamment en cas d'absence de nécessité de péréquation notamment, des secteurs qui ne présentent ni difficulté technique entravant les initiatives privées, ni barrière à l'entrée significative en termes d'investissement.

Axe 4 Renforcement de la transversalité et de la convergence de l'action des EEP

Afin de renforcer les synergies entre les EEP, les orientations suivantes ont été retenues :

- ♦ Eriger la convergence et la génération de synergies en critère d'évaluation central de la performance de chaque EEP. Ce critère devrait notamment, tenir compte de la qualité d'engagement dudit EEP dans les chantiers structurants à l'échelle nationale et territoriale.
- ♦ Promouvoir et initier la conclusion de cadres contractuels, tels que des conventions et des protocoles d'accord, ainsi que la mise en place de structures appropriées, telles que des joint-ventures, des Groupements d'Intérêt Public « GIP » ou des Groupements d'Intérêt Economique « GIE ». Ces initiatives auront pour objectif la réalisation d'activités ou de projets communs entre des EEP, ainsi que la mutualisation des ressources et des moyens.
- ♦ Constituer, sur proposition de l'ANGSPE, des comités inter-EEP pour garantir la convergence et la coordination entre EEP impliqués dans un ou plusieurs chantiers structurants.

Axe 5 Définition d'une approche responsable et transparente dans la distribution des dividendes

La politique de distribution des dividendes doit tenir compte des objectifs stratégiques à long terme des EEP, tout en étant en harmonie avec les priorités nationales qui régissent les secteurs dans lesquels ils opèrent. En particulier, il est essentiel de tenir compte des impératifs d'investissement de l'entreprise publique en lien avec sa stratégie de développement et ses éventuelles OSP, lors de la détermination des montants à attribuer en dividendes.

En parallèle, des efforts seront déployés pour la valorisation, à moyen et long termes, des EEP qui ne disposent pas de politique de distribution des dividendes.

Axe 6 Amélioration de l'éligibilité et l'accès des EEP à des sources de financement diversifiées, à l'échelle nationale et internationale, dans le cadre du respect des principes directeurs d'endettement fixés pour le portefeuille de l'État

La diversification des sources de financement permet aux EEP d'accéder à des montants plus importants de financement, de réduire les risques, d'optimiser les coûts et d'améliorer leur image. Cela assure leur stabilité financière dans un environnement économique changeant.

L'État actionnaire encouragera les EEP à utiliser, quand c'est pertinent, leur potentiel de financement sur le marché des capitaux, à renforcer leur éligibilité à des financements à l'international et à valoriser leurs actifs dont en particulier les actifs fonciers.

En parallèle, l'État actionnaire veillera à élaborer des principes directeurs en matière de conformité des sources d'endettement et de financement à l'international de son portefeuille d'EEP.

Par ailleurs, le potentiel d'introduction en bourse des entreprises publiques pertinentes sera étudié de manière systématique.

Thématique 2 Articulation entre les EEP et les politiques étatiques

Axe 7 Amélioration de l'articulation entre les politiques sectorielles et territoriales et l'action des EEP

La PAE ambitionne, à travers l'action de l'ANGSPE, de renforcer le lien entre les stratégies sectorielles et les EEP. Plus concrètement, l'ANGSPE jouera un rôle de « courroie de transmission » des stratégies sectorielles à travers la mise à disposition de l'Etat stratege des éléments lui permettant de tenir compte de la réalité des moyens et de la marge de manœuvre des EEP, ainsi que de la systématisation du cadrage stratégique comme prérequis à la contractualisation EEP-Etat et incitation à ce cadrage lorsqu'il n'est pas formalisé.

L'État actionnaire encouragera aussi davantage de volontarisme dans l'appui à l'action des collectivités territoriales et l'accélération de la régionalisation à travers notamment :

- ♦ L'intensification de la contribution des EEP dans l'élaboration et l'exécution des PDR et autres plans et stratégies régionales conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- ♦ L'intensification de l'implication des EEP dans les projets à réaliser au niveau régional dans un cadre conventionnel.
- ♦ Une intensification de l'engagement des EEP intervenant dans les secteurs de la Banque, de la Finance et de l'Investissement dans le financement des projets régionaux.
- ♦ La contribution au développement d'offres intégrées régionales et à l'émergence d'écosystèmes et de tissus locaux à travers notamment la création de dynamiques positives.

Axe 8 Développement coordonné du rôle des EEP en tant qu'instrument au service des intérêts du Royaume à l'étranger et en tant que contributeur à son rayonnement et son influence à l'international

L'action des EEP au niveau international doit être alignée sur les orientations stratégiques du Royaume, en particulier à l'échelle africaine.

En outre, l'expansion internationale des EEP, dont l'activité est propice à cela, doit être réalisée de manière synergique à l'échelle du portefeuille de l'État. La création de filiales à l'étranger, l'établissement de partenariats stratégiques avec des acteurs internationaux et les investissements à l'étranger doivent être systématiquement coordonnés afin de garantir une approche intégrée et de générer un impact optimal.

Par ailleurs, la souveraineté du pays peut dépendre dans certains secteurs de son action à l'international, notamment pour garantir son approvisionnement en énergie et en matières premières. L'action individuelle et collective des EEP du portefeuille de l'Agence à l'international sera orientée en mettant cette préoccupation au centre de ses priorités.

Axe 9 Renforcement de services publics qualitatifs et accessibles, encadrement des OSP et identification de leurs mécanismes de financement

L'État actionnaire veillera au maintien de services publics assurés par les EEP de son portefeuille, en cherchant à garantir une qualité de service, à disposer d'une transparence sur les coûts réels desdits services, ainsi qu'à œuvrer à la maîtrise de leurs coûts. Quand ces services publics sont déficitaires, l'EEP devrait d'abord s'appuyer sur des mécanismes de financement transparents, en priorisant une péréquation encadrée et transparente avec les activités marchandes ; les subventions étatiques ne devant intervenir qu'en dernier recours.

L'État actionnaire engagera les mesures nécessaires permettant un encadrement des OSP par des mandats spécifiques exercés en collaboration avec l'ANGSPE, les EEP et les autorités gouvernementales de tutelle ou de supervision. Ces mandats peuvent inclure une identification précise des OSP (nature, durée, territoire, qualité et fréquence des services...) ainsi qu'une description des mécanismes de compensation et des paramètres de son calcul. La publication de ces mandats assure leur transparence.

Thématique 3 Relation entre les EEP, le secteur privé et les autres parties prenantes non gouvernementales

Axe 10 Renforcement de la complémentarité et intensification de la collaboration avec le secteur privé, en veillant à la juste répartition des rôles ainsi qu'en développant des PPP et en promouvant la neutralité concurrentielle des marchés d'intervention des EEP

La PAE s'inscrit dans le cadre des Hautes Orientations Royales de la promotion de l'investissement privé au Maroc, et se conforme à la Charte de l'Investissement. Le renforcement de la complémentarité avec le secteur privé s'opérera à plusieurs niveaux : le positionnement de l'actionariat public de manière prioritaire sur les activités peu accessibles au secteur privé tout en créant des conditions de participation de ce dernier aux projets nécessitant un effort d'investissement important, la prise en compte de la présence du secteur privé dans les différents secteurs dans les choix de rotation du portefeuille public, ainsi que l'intensification des PPP en vue de mettre à profit les expertises et les moyens des deux secteurs, plus particulièrement dans l'attraction et la stimulation de l'investissement privé.

Ainsi, les EEP sont appelés à rechercher constamment, dans le cadre de la réalisation de leurs projets d'investissements, des partenariats et alliances stratégiques avec le secteur privé, dans une logique de complémentarité et d'efficacité. Cette ouverture sur le secteur privé permettra aux EEP de profiter de l'expertise, de la méthodologie et des ressources du secteur privé, afin de réaliser des projets bénéfiques aux citoyens dans des délais raisonnables.

Par ailleurs, l'État actionnaire tiendra compte également, des recommandations du Conseil de la Concurrence, en invitant les EEP à éviter toute distorsion de la neutralité concurrentielle ou contrainte pour l'attractivité de l'investissement privé, et en particulier des investissements directs étrangers. Ainsi, les EEP seront encouragés à mettre en place un programme de conformité au droit de la concurrence.

Enfin, les EEP, qui portent une part importante de la commande publique, si critique pour le tissu des entreprises nationales et notamment les PME, doivent se montrer exemplaires en termes de respect des délais de paiement. Plus généralement, ces EEP doivent accorder une attention particulière au renforcement de leurs externalités positives sur le tissu des entreprises partenaires (fournisseurs, clients, petits porteurs actionnaires...).

Axe 11 Développement du capital humain dans les EEP et amélioration de leur attractivité auprès des talents

En vue de renforcer les compétences et le niveau de motivation du capital humain au sein des EEP et de renforcer leur attractivité envers les talents, l'État actionnaire encouragera les EEP à adopter des politiques de recrutement, de rémunération, de gestion de carrière et de formation continue en mesure de développer un environnement de travail stimulant et attractif pour les professionnels les plus qualifiés. Plus particulièrement, l'État actionnaire encouragera les EEP à se fixer des objectifs précis en termes de recrutement de « hauts potentiels », en offrant un package de rémunération compétitif avec le secteur privé et un parcours de développement professionnel, les dotant ainsi d'un vivier solide de recrutement pour les postes à responsabilité.

Axe 12 Renforcement des engagements des EEP envers les principes et les normes de la RSE

En plus de l'intégration des considérations de la RSE dans sa stratégie d'investissement et dans la gestion de ses participations, l'Etat actionnaire formalisera des orientations et objectifs RSE précis pour ses participations et veillera au respect de ces orientations par les dirigeants des EEP. Une attention particulière sera accordée à la réduction de l'impact sur l'environnement et au développement socio-économique des communautés des zones d'action des EEP.

De plus, l'État actionnaire devrait orchestrer les initiatives RSE, entre différents EEP du portefeuille pour maximiser l'impact au niveau des environnements et populations locales.

Par ailleurs, l'appropriation de principes et de normes RSE par les EEP pourraient offrir aussi des opportunités d'accès à des partenaires de grandes envergures et/ou des financements plus importants et moins coûteux, renforçant ainsi la valorisation du patrimoine public.

VOLET 3 - Une gouvernance transparente et promouvant la culture de la performance et de la reddition des comptes

Thématique 4 Modernisation des organes délibérants et des modalités de gouvernance des établissements et entreprises publics

Axe 13 Renforcement de la professionnalisation des organes délibérants des établissements et entreprises publics en termes de composition et de modes de fonctionnement

La Politique Actionnaire de l'État promeut plusieurs mesures de modernisation des organes délibérants des entreprises publiques, notamment :

- ♦ Le respect d'une fréquence minimale adaptée à chaque EEP (fréquence trimestrielle dans la mesure du possible) pour la tenue des réunions des organes délibérants.
- ♦ La réduction du caractère pléthorique des organes délibérants.
- ♦ La représentation de l'État au sein des organes délibérants par des membres ayant déjà exercé un rôle de direction d'entreprises significatives, ou disposant d'une expertise de pointe pertinente pour les entreprises publiques.
- ♦ La représentation de l'État au sein des comités de gouvernance par des administrateurs professionnels sans restreindre leur sélection aux seuls fonctionnaires des entités qu'ils représentent.
- ♦ Le recrutement de membres indépendants au sein des organes délibérants, sous réserve du respect du principe d'équilibre et en vue de porter progressivement leur proportion au tiers au sein desdits organes.
- ♦ La mise en place d'une évaluation annuelle de la performance de l'organe délibérant de chaque EEP et la mise en cohérence de la rémunération de ses membres avec leurs responsabilités.
- ♦ La transformation des sociétés anonymes du périmètre ayant la forme duale à conseil de surveillance et directoire, chaque fois que nécessaire, en sociétés anonymes à forme moniste avec président directeur général.
- ♦ La promotion de la diversité des profils et d'une diversité générationnelle ainsi que d'une approche paritaire lors de la nomination des représentants de l'Etat et des membres indépendants des organes délibérants. Un objectif de parité doit être visé à moyen terme.

En outre, l'un des principaux défis immédiats est la transformation des établissements publics exerçant une activité marchande du périmètre de l'ANGSPE en sociétés anonymes. La taille significative, la multiplicité des filiales, la complexité fiscale, juridique et organisationnelle de ces établissements nécessitent l'implication de toutes les parties concernées, en particulier les établissements concernés et les autorités gouvernementales de tutelle afin de faire aboutir ce chantier prioritaire.

Axe 14 Transformation des modalités de gouvernance en ligne avec la stratégie actionnariale

Afin d'être mise au service de la stratégie actionnariale, la gouvernance des EEP devra être remaniée par la transformation de plusieurs modalités, notamment :

- ♦ La systématisation du cadrage stratégique et l'incitation à ce cadrage, le cas échéant, à travers la tenue d'un dialogue stratégique entre l'ANGSPE et les entités porteuses des stratégies nationales pour consolider, formaliser et préciser les attentes et les priorités propres à chaque EEP.
- ♦ La contractualisation entre l'Etat et les EEP de telle sorte à ce que ces derniers déclinent les contrats dans la définition de leurs stratégies pluriannuelles, garantissant ainsi l'alignement de ces dernières avec les priorités et les visions étatiques et ce, en veillant à la mobilisation, le cas échéant, de l'expertise nécessaire à l'atteinte de l'excellence.
- ♦ La promotion de la transparence et du dialogue de la performance dans le pilotage des EEP qui se fondent sur la définition d'objectifs financiers et non-financiers, qui sont déclinés annuellement et trimestriellement à partir de la contractualisation pluriannuelle Etat-EEP.
- ♦ La formalisation d'objectifs financiers et non-financiers dans un contrat de performance conclu avec les dirigeants des EEP, induisant la définition d'une part de rémunération variable significative calculée à partir d'indicateurs mesurables, transparents et alignés avec les objectifs de l'EEP.
- ♦ L'identification précise, la transparence et la séparation comptable des OSP du reste des activités de l'EEP, notamment, à travers l'adoption de systèmes d'information et de gestion modernes permettant une telle séparation, ainsi que le dimensionnement des clés de répartition des charges communes entre les différentes activités dudit EEP.
- ♦ La rationalisation de la création des filiales des EEP.

Thématique 5 Harmonisation de l'action de l'État stratège et de l'État actionnaire dans la gouvernance des EEP

Axe 15 Renforcement de la complémentarité entre les impératifs politiques et l'approche financière et patrimoniale

Les comités de pilotage des contrats-Programmes EEP-Etat constituent les instances par excellence d'articulation entre l'État stratège et l'EEP. Une prise en considération plus forte des dimensions politiques dans ces comités permettrait de « dépolitiser » les Conseils d'Administrations et les Comités des EEP, aussi bien en termes de composition que de sujets traités et d'inscrire ainsi, davantage leur action dans une logique de performance.

Mise en œuvre de la Politique Actionnariale de l'État

Face aux défis majeurs et à la multiplicité des chantiers à conduire dans le cadre de la mise en œuvre de cette première version de la PAE, il est impératif de mobiliser immédiatement et pleinement toutes les parties prenantes. En particulier, les organes de direction des EEP doivent collaborer étroitement avec l'ANGSPE et impliquer les autorités gouvernementales de tutelle pour initier trois chantiers prioritaires :

- ♦ La catégorisation des missions ou activités menées par les EEP afin d'évaluer leur alignement avec celles qui leur sont attribuées en vertu de leurs textes constitutifs ou qui relèvent de leur objet social. Cette classification devrait également permettre de distinguer les activités présentant un intérêt stratégique économique ou social pour l'État des autres missions ou activités, ainsi que d'identifier toute OSP éventuellement présente dans son portefeuille.

- ♦ L'identification des besoins de convergence de la stratégie de chaque EEP avec les politiques publiques ainsi que les Orientations Stratégiques et les axes définis par la PAE.

- ♦ La mise en place ou l'enrichissement de mécanismes de reporting financier et opérationnel, visant le renforcement de la gouvernance et le suivi des performances des EEP, à travers la définition et le suivi d'indicateurs pertinents et adaptés à chaque EEP et à son secteur d'activité.

L'implémentation de ces initiatives revêt une importance cruciale afin d'assurer un démarrage prompt et efficace de la mise en œuvre de cette politique transformative. Une approche proactive et fondée sur la collaboration constituera la clé de voûte pour relever ces défis avec succès, dans le but ultime de servir l'intérêt général.

Dans ce cadre, l'ANGSPE est chargée, en vertu de ses prérogatives légales, de veiller au respect des choix et orientations arrêtées dans la présente Politique Actionnariale de l'État et de rendre compte à ce sujet.

Par ailleurs et afin de tenir compte des évolutions de l'environnement international et national, cette politique actionnariale est évolutive et sera mise à jour en temps opportun selon les mêmes modalités de son élaboration.





**DES PRÉROGATIVES
ÉLARGIES POUR
INCARNER
PLEINEMENT
LE RÔLE DE L'ÉTAT
ACTIONNAIRE**

2

Des missions et des objectifs en ligne avec l'esprit de la réforme

L'Agence dispose de prérogatives larges. Elle a pour principale mission d'assurer la gestion stratégique des participations que l'État détient en sa qualité d'actionnaire. Elle veille aux intérêts patrimoniaux de l'État, gère les participations stratégiques de l'État, assure le suivi et l'appréciation des performances des EEP, encadre l'évolution du portefeuille des filiales et participations, veille à l'amélioration de la gouvernance des EEP et renforce les complémentarités et synergies entre ces entités.

L'ANGSPE a pour rôle d'assurer une gestion dynamique du portefeuille des EEP relevant de son périmètre. Elle gère actuellement un portefeuille diversifié, multidimensionnel et porteur de chantiers structurants, de grands challenges mais également de risques.

L'Agence œuvre à maximiser la valeur et la rentabilité de ce portefeuille, à le porter vers l'excellence, à développer davantage une culture de la performance et de la transparence, tout en renforçant la transversalité et la complémentarité entre les entités qui le composent.

Dans ce contexte, elle joue un rôle central en contribuant à corriger les dysfonctionnements, les interférences et les chevauchements entre les missions des EEP relevant d'un même secteur de son périmètre.

À terme, l'ANGSPE sera transformée en Société Anonyme et structurée en holding regroupant les entités de son périmètre.

Elle assurera une gestion dynamique visant à optimiser et rationaliser l'action de ces entités, afin de maximiser la création de valeur et d'emplois, de mieux encadrer la remontée des dividendes et de renforcer leur contribution au développement économique et social du Maroc.



Gouvernance

Une gouvernance transparente et une organisation optimisée

Levier essentiel de la réforme du secteur des EEP, l'ANGSPE bénéficie d'une gouvernance spécifiquement adaptée à ses missions qui lui permet d'assurer une gestion stratégique, efficace et transparente des participations de l'État, tout en renforçant la performance des EEP de son périmètre.

L'Agence est administrée par un Conseil d'Administration, présidé par l'autorité gouvernementale chargée des finances, et composé des représentants de l'État, nommés conformément au décret n° 2-22-964 du 08 décembre 2022, ainsi que de trois membres indépendants.

L'ANGSPE est gérée par un Directeur Général, en la personne de M. Abdellatif ZAGHNOUN, nommé par SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, le 13 juillet 2022.

En outre, une Instance de concertation sur la Politique Actionnaire de l'État est instituée sous la présidence de Monsieur le Chef du Gouvernement et se compose des Ministres désignés par le Décret pris à cet effet.



La gouvernance de l'ANGSPE est conçue pour refléter son rôle stratégique dans la réforme du secteur des EEP

Cette Instance est habilitée à :

- ♦ Donner son avis sur le projet de Politique Actionnaire de l'État et sur son plan de mise en œuvre.
- ♦ Proposer toute mesure destinée à valoriser les participations de l'État et à accroître les performances des EEP.
- ♦ Émettre toute recommandation susceptible d'assurer la mise en cohérence des missions et des activités des EEP avec les politiques publiques et les stratégies sectorielles arrêtées par l'État.

Une gouvernance aux meilleurs standards et un statut juridique évolutif

Conseil d'Administration de l'Agence

L'Agence est administrée par un Conseil d'Administration avec l'appui de 3 Comités spécialisés.

Missions du Conseil d'Administration de l'ANGSPE

Le Conseil d'Administration dispose de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'ANGSPE. À cet effet, il :

- Délibère sur la Politique Actionnariale de l'État proposée par le Directeur Général avant sa soumission à l'autorité gouvernementale chargée des finances.

- Approuve le plan de mise en œuvre de la Politique Actionnariale de l'État.

- Approuve le programme d'action annuel de l'Agence.

- Délibère sur les propositions relatives aux opérations de privatisation.

- Arrête le budget annuel et les états prévisionnels pluriannuels.

- Fixe les tarifs des prestations.

- Arrête les états de synthèse de l'exercice comptable clos.

- Approuve les instruments de gestion :
 - L'organigramme fixant les structures organisationnelles de l'Agence et leurs attributions.
 - Le statut du personnel.
 - Le règlement fixant les règles et les modes de passation des marchés.

- Approuve le rapport annuel sur l'État actionnaire.

- Approuve le rapport annuel de gestion.

Le Conseil d'Administration peut donner délégation au Directeur Général pour le règlement d'affaires déterminées.

Réunions du Conseil d'Administration et opérationnalisation de l'Agence

La tenue du premier Conseil d'Administration de l'Agence, en date du 12 décembre 2022, a acté l'entrée en vigueur de la loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE par la mise en place de ses organes d'Administration et de gestion. Ce premier Conseil a également approuvé l'organigramme de l'Agence, son statut du personnel, son règlement des marchés et son modèle de financement, ainsi que sa feuille de route qui définit ses chantiers prioritaires, à savoir :



- Définir la Politique Actionnariale de l'État, dont l'objectif est de forger une vision commune reflétant les Orientations Stratégiques de l'actionnariat de l'État. Elle permettra de déterminer la doctrine d'intervention de l'État dans les différents secteurs d'activités.



- Garantir une gestion plus dynamique du portefeuille relevant de son périmètre : favoriser l'excellence, promouvoir la culture de la performance et permettre une remontée des dividendes équilibrant la juste rémunération des fonds propres avec le financement des plans de développement des EEP, tout en renforçant la transparence.



- Œuvrer à corriger les dysfonctionnements, interférences et chevauchements entre les missions des EEP du même secteur, relevés notamment au niveau du Rapport de la Cour des Comptes et suivant les recommandations de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement et ce, en créant les synergies et complémentarités nécessaires entre ces EEP.

L'Agence a tenu son deuxième Conseil d'Administration le 28 novembre 2023, notamment pour compléter sa composition conformément aux dispositions de l'article 13 de la loi n° 82-20 concernant la désignation de 3 membres indépendants. À cet égard, le Conseil a adopté la procédure de désignation des membres indépendants au sein du Conseil d'Administration de l'Agence et a mandaté un Comité *ad hoc* pour piloter le processus de présélection des membres indépendants.

La troisième réunion du Conseil d'Administration de l'ANGSPE s'est tenue le 3 avril 2024 et a arrêté les comptes de l'Agence au 31 décembre 2023, tels qu'ils ont été certifiés par l'auditeur externe, ainsi que son budget au titre de l'exercice 2024. Le Conseil a également donné son accord sur le projet de convention de contrôle qui définit l'objet et les modalités d'exercice du contrôle financier de l'État sur l'Agence. Conformément aux dispositions de l'article 24 de la loi n° 82-20, cette convention sera signée au nom de l'État par Monsieur le Chef du Gouvernement et au nom de l'Agence par son Directeur Général.

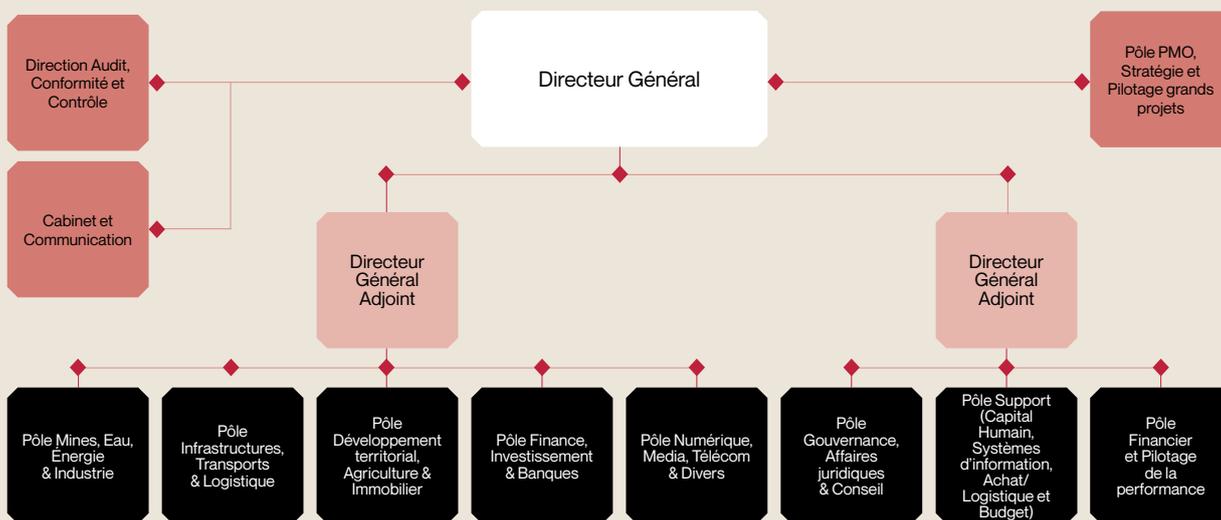
Le Conseil d'Administration a tenu sa quatrième réunion le 3 juillet 2024, suite à l'approbation des 7 Orientations Stratégiques de la PAE par le Conseil des Ministres du 1^{er} juin 2024. Le Conseil d'Administration a ainsi délibéré sur le projet de Politique Actionnariale de l'État et sur son plan de mise en œuvre.

Comités spécialisés de l'Agence

La troisième réunion du Conseil d'Administration a renforcé les organes de gouvernance de l'ANGSPE en instituant ses comités spécialisés, à savoir le comité d'audit, le comité de stratégie et d'investissement prévus par son texte de création, ainsi que le comité de nomination, de rémunération et de gouvernance, par devoir d'exemplarité de l'ANGSPE. Le Conseil a également adopté les chartes de fonctionnement de ces comités.

Mise en place d'une organisation efficiente

À la suite de son premier Conseil d'Administration tenu en date du 12 décembre 2022, l'ANGSPE a démarré le déploiement de son organigramme fonctionnel. Celui-ci définit les structures organisationnelles propres à l'Agence et détermine leurs fonctions spécifiques.



Cette organisation est le reflet de l'engagement de l'ANGSPE à mobiliser les expertises et les compétences nécessaires à son intervention. Elle repose sur trois piliers :

Structure de direction : l'ANGSPE est gérée par un Directeur Général, appuyé par deux Directeurs Généraux Adjointes en charge de la coordination respectivement des pôles de gestion et de pilotage, et des pôles sectoriels. Cette structure de direction robuste garantit une gestion solide et dynamique.

Gestion et pilotage : quatre pôles de gestion et de pilotage sont établis pour assurer l'excellence opérationnelle de l'Agence. Chacun de ces pôles se consacre à un volet spécifique de la gestion et du pilotage, allant de la gouvernance et du juridique au financier et pilotage de la performance, en passant par les différentes fonctions de support (capital humain, systèmes d'information, achats, logistique et budget).

Organisation sectorielle : cinq pôles métiers reflètent les cinq principaux domaines d'activités du portefeuille. Ces pôles capitalisent sur des compétences sectorielles spécialisées pour garantir une gestion stratégique et opérationnelle efficace des participations de l'État au sein des EEP, tout en collaborant étroitement avec ces derniers.

Dans le cadre de ses missions, toute intervention de l'ANGSPE s'appuie, d'une part, sur une connaissance approfondie et une analyse experte des secteurs d'activité des EEP relevant de son périmètre, et d'autre part, sur une interaction constante et fructueuse avec l'ensemble des parties prenantes, à travers la mise en place d'un dialogue stratégique continu assuré par les équipes de l'Agence.

Organigramme

Des ressources et des moyens dédiés

Les ressources humaines, un pilier essentiel pour l'opérationnalisation de l'ANGSPE

La réussite des missions de l'ANGSPE repose avant tout sur un capital humain de haut niveau, orienté expertise et innovation et capable de porter les enjeux liés au rôle de l'État Actionnaire ainsi que ceux auxquels sont confrontés les établissements et entreprises publics.

L'Agence a posé les bases de sa Politique RH, orientée vers la quête de l'excellence et de la performance et qui s'articule autour de cinq axes :

- Une stratégie de recrutement ciblée et une marque employeur engageante, favorisant l'attraction et la rétention des meilleurs talents.
- L'accompagnement de tous les métiers de l'ANGSPE pour assurer le portage du rôle de l'État actionnaire et la gestion stratégique des participations de l'État.
- La reconnaissance et la valorisation des contributions et la promotion d'une culture de performance.
- La promotion de l'excellence à travers une stratégie de *Knowledge management* et de développement des compétences.
- Le renforcement de l'engagement et la mobilisation autour de valeurs partagées et d'une culture corporate forte.

En miroir de ces 5 axes stratégiques, l'ANGSPE met en avant 5 facteurs clés de succès : l'attractivité, la fidélisation des talents, le développement des compétences, le *Knowledge management* et l'engagement et la motivation des équipes.

Cette Politique RH s'est traduite par le déploiement de plusieurs projets, dont les principales réalisations sont :

♦ Conception d'un système de classification et de rémunération équitable et attractif.

♦ Élaboration de la BSC (*Balanced ScoreCard*) comme dispositif nécessaire à une GPO (*Group Policy Object*) cohérente.

♦ Conception d'une politique sociale adaptée et compétitive.

♦ Mise en place d'un référentiel des emplois et des compétences, constituant le répertoire des métiers de l'ANGSPE, auxquels sont associées des compétences nécessaires par poste.

♦ Élaboration d'un plan de formation axé sur le développement des compétences stratégiques des équipes et sur la création des conditions de déploiement de l'intelligence collective. L'ANGSPE vise notamment à créer un vivier d'administrateurs professionnels et qualifiés, à même de mieux challenger les EEP de son périmètre et de renforcer leur gouvernance.

L'Agence a également défini, avec ses collaborateurs, des valeurs fondamentales qui incarnent son identité et sa mission et qui animent et orientent ainsi toutes ses actions, aussi bien entre l'ensemble des structures de l'Agence, qu'envers ses différents partenaires.

Responsabilité

Performance

Synergie

Citoyenneté

En tant que représentant de l'État actionnaire, l'ANGSPE a en outre vocation à accompagner les établissements et entreprises publics dans la modernisation de leurs politiques et systèmes de management des ressources humaines.

Cet accompagnement se veut un levier essentiel pour renforcer et aligner les pratiques de gestion des ressources humaines dans les EEP sur des standards d'excellence, tout en optimisant leur performance et leur efficacité opérationnelle.

Perspectives

Dans la continuité de la Feuille de route RH définie et des premiers projets structurants réalisés, l'ANGSPE poursuivra ses efforts pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines performant à travers essentiellement :

- ♦ La finalisation de la mise en place de la politique sociale de l'Agence et le lancement d'un système de management de la performance basé sur l'approche *Balanced ScoreCard*.
- ♦ Le lancement d'un plan de formation axé sur les compétences stratégiques de l'Agence.
- ♦ La mise en place d'un système de gestion des hauts potentiels et d'un plan de relèvement.





La digitalisation au sein de l'ANGSPE, un axe stratégique majeur

La digitalisation constitue un chantier prioritaire pour l'ANGSPE, tant pour l'accompagnement des EEP relevant de son périmètre que pour le développement de projets répondant à ses propres besoins internes.

L'accompagnement des EEP par l'Agence dans ce domaine se concrétisera par l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route numérique, en cohérence avec ses prérogatives et ses missions. Cette feuille de route repose sur une démarche visant à concevoir et à optimiser la cohérence globale des capacités numériques de l'Agence, tout en alignant les projets digitaux avec les Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État.

Elle jouera également un rôle central dans la planification et la gestion de la complexité croissante des technologies, ainsi que dans l'adaptation aux évolutions rapides des environnements numériques. Son objectif est de proposer aux différentes parties prenantes des solutions innovantes pour améliorer la performance et maximiser la contribution des EEP à l'inclusion numérique, tout en respectant les normes de développement durable.

En interne, et dans le cadre de son opérationnalisation, l'ANGSPE a lancé la construction de ses fondations numériques en élaborant et en déployant une feuille de route digitale visant à accompagner ses métiers dans l'atteinte de leurs objectifs, tout en maximisant l'impact de la transformation numérique. À cet effet, l'Agence a priorisé les chantiers les plus pertinents afin d'améliorer les processus de gestion, d'optimiser les capacités, d'accroître la performance et de réduire les risques, notamment opérationnels.

Perspectives

- ◆ Au niveau de l'Agence, il s'agit en 2024 de poursuivre la mise en place d'un système d'information efficace et sécurisé, à travers essentiellement :
 - ◆ Le renforcement des capacités numériques nécessaires au déploiement des missions de l'Agence et le renforcement du système de sécurité.
 - ◆ Le renforcement des capacités technologiques digitales de l'Agence et la rationalisation des solutions au niveau des datacenters.
- ◆ Au niveau de son périmètre, l'Agence initiera deux projets structurants :
 - ◆ La digitalisation du système de pilotage de la performance et de la consolidation des comptes de l'État actionnaire en normes IFRS.
 - ◆ La digitalisation des organes de gouvernance et des entités juridiques, filiales et participations.

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une transformation globale qui inclut 4 composantes :

- 
- 
- ◆ Le renforcement du cadre juridique et réglementaire.
 - ◆ La digitalisation des instances de gouvernance.
 - ◆ La promotion des bonnes pratiques de gouvernance et de fonctionnement des conseils d'Administration et des comités spécialisés.
 - ◆ La montée en compétence à travers la formation ainsi que la conduite du changement.

Ce plan de transformation a été lancé le 12 septembre 2024 dans le cadre d'un événement réunissant 150 représentants d'établissements et entreprises publics relevant du périmètre de l'Agence.

Une visibilité accrue et une collaboration renforcée avec les partenaires nationaux et internationaux

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la réforme du secteur des EEP, l'ANGSPE a entrepris une réflexion profonde sur la stratégie de communication à adopter. Trois objectifs majeurs ont ainsi été définis :

1

- ♦ Faire connaître le rôle et le périmètre d'intervention de l'ANGSPE auprès des partenaires nationaux et internationaux.

2

- ♦ Fédérer les EEP autour des Orientations Stratégiques de la Politique Actionariale de l'État, des missions de l'Agence et plus généralement des objectifs de la réforme.

3

- ♦ Mobiliser l'ANGSPE et les EEP relevant de son périmètre autour d'une culture de performance, essentielle à la mise en œuvre réussie des missions de l'Agence.

Une feuille de route communication a été élaborée autour de ces objectifs, et les premiers projets structurants ont été lancés, notamment : la conception et le développement du portail digital institutionnel de l'ANGSPE, la participation à des événements nationaux et internationaux, ainsi que l'organisation de premières interventions médiatiques ciblées.

Un portail digital institutionnel pour l'ANGSPE

L'ANGSPE a initié la conception, le développement et la mise en ligne de son site web institutionnel. Vitrine de l'Agence Nationale, ce portail a vocation à évoluer pour devenir plus globalement la vitrine du secteur des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE. Mis en ligne en février 2024, son lancement a fait l'objet d'une campagne de communication interne et externe. Une plateforme électronique dédiée aux appels d'offres et aux achats est également consultable en ligne.

Le portail de l'ANGSPE évoluera pour intégrer les derniers développements, des données et indicateurs actualisés, ainsi que des analyses et perspectives sur le secteur public, afin de devenir progressivement une référence incontournable pour tous les acteurs et partenaires concernés.



www.angspe.ma

Participation à des événements nationaux et internationaux

L'ANGSPE a pris part à un certain nombre d'événements nationaux et internationaux à travers l'intervention de son Directeur Général.

14 février 2023

« *Spring Meetings 2023* » du Groupe de la Banque mondiale

Session sous le thème « Financement et institutions pour une croissance équitable : Repenser les réformes des Entreprises Publiques ».

Les principales thématiques débattues ont été :

- ♦ Les opportunités et défis pour la réforme des EEP.
- ♦ L'amélioration de la gouvernance des EEP pour assurer des performances financières et des services de qualité.
- ♦ La refonte de l'empreinte de l'État pour accéder aux capitaux privés.

2 octobre 2023

Atelier MENA SOE Compact. Atelier virtuel sous le thème « *The framework of SOE Reforms in the Arab Region : Creating a regional framework to identify and encourage SOE reforms* »

Organisé par le Fonds Monétaire Arabe et le Groupe de la Banque mondiale.

Les thématiques abordées ont été :

- ♦ Le contexte de la réforme des EEP au Maroc.
- ♦ Les chiffres relatifs au portefeuille public et au portefeuille de l'ANGSPE.
- ♦ Le contenu des deux lois structurant la réforme du secteur des EEP au Maroc.
- ♦ Les premières réalisations de l'ANGSPE.

13 octobre 2023

Assemblées Annuelles 2023 du Groupe de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Panel sous le thème « *The Way Forward for State-Owned Enterprises* »

Le débat a porté sur trois principales questions :

- ♦ Le contexte des réformes du secteur public.
- ♦ La feuille de route pour l'implémentation de ces réformes.
- ♦ La nécessaire collaboration entre les secteurs public et privé pour accompagner le développement du Maroc.

De premières interventions médiatiques ciblées

L'ANGSPE a organisé les premières sorties médiatiques de son Directeur Général. Ces sorties ont essentiellement concerné l'opérationnalisation de l'ANGSPE et les chantiers prioritaires contenus dans sa feuille de route (Politique Actionnariale de l'État, Gouvernance, Transformations en société anonyme, Opérations de portefeuille et sur le capital et Opérations de restructurations).

Principales parutions

◆ « Réforme des établissements publics : La feuille de route de Zaghoun », L'Économiste, 14 juillet 2023

◆ « 7 mois après son lancement opérationnel, où en est l'ANGSPE ? Un échange avec M. Zaghoun », Médias24, 31 juillet 2023

À la suite de l'approbation par le Conseil des Ministres en date du 1^{er} juin 2024 des Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État, l'ANGSPE a co-organisé avec le Ministère de l'Économie et des Finances et les Services du Chef du Gouvernement une campagne médiatique ciblée.

◆ « Politique Actionnariale de l'État : Le projet pour juillet », L'Économiste, 04 juin 2024

◆ « Interview avec Abdellatif Zaghoun », TelQuel, du 14 au 27 juin 2024

◆ « EEP/Gouvernance : Le puzzle se met en place », L'Économiste, 19 juin 2024

◆ « Abdellatif Zaghoun explique comment l'État gère ses participations publiques », SNRTnews, 21 juin 2024.

Perspectives

L'ANGSPE poursuivra ses efforts d'ouverture vers ses partenaires, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de communication définie. Cela passera essentiellement par :

- ◆ Le déploiement d'une campagne médiatique impactante autour de l'approbation de la Politique Actionnariale de l'État et de son plan de mise en œuvre, ainsi que de leur syndication auprès des EEP.
- ◆ L'élaboration et le déploiement de campagnes de communication autour des autres chantiers structurants de l'ANGSPE notamment les projets de consolidation des comptes de l'État actionnaire en normes IFRS, de promotion des bonnes pratiques de gouvernance ou encore de pilotage de la performance des EEP.
- ◆ Le renforcement de la présence digitale de l'ANGSPE pour fluidifier les échanges autour des enjeux stratégiques de l'Agence.



Mobilisation de l'expertise nationale et internationale

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du secteur des EEP, l'ANGSPE collabore avec des institutions internationales à travers des programmes de financement et d'assistance technique.

À cet effet, en date du 21 juin 2024, le Conseil d'Administration de la Banque mondiale a approuvé un financement, destiné au programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme des EEP au Maroc qui vise à améliorer la gouvernance, la restructuration, la neutralité concurrentielle et le suivi des performances des EEP. Ce programme appuiera le renforcement de la fonction actionnariale de l'État, l'amélioration des pratiques de gouvernance et de gestion des EEP, le pilotage et le suivi des performances - y compris en matière d'impacts climatiques - et établira un cadre adéquat pour garantir une concurrence équitable.

La Banque mondiale accompagnera ainsi le Gouvernement marocain dans le cadre de la réforme des EEP, en mettant l'accent sur les résultats et en renforçant la capacité technique du Ministère de l'Économie et des Finances et de l'ANGSPE. L'accord de prêt relatif à ce programme de financement a été signé le 4 juillet 2024 en présence des différentes parties prenantes.

De même, l'ANGSPE coopère avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement dans le cadre d'un programme d'assistance technique, objet d'un Accord de Don, portant sur l'accompagnement de l'Agence dans le cadre de l'élaboration de la PAE, l'opérationnalisation de l'ANGSPE ainsi que l'appui de certains EEP ayant bénéficié de lignes de liquidités d'urgence, garanties par l'Etat et ce, pour l'amélioration de certaines opérations les concernant.

La coopération de l'ANGSPE avec les institutions internationales concerne également la collaboration avec la Banque Africaine de Développement à travers un Programme d'appui à la gouvernance économique et à la résilience au changement climatique (PGRCC). Ce Programme vise à accompagner le Gouvernement marocain dans la mise en œuvre du Nouveau Modèle de Développement, en soutenant les réformes qui contribueront à dynamiser la croissance de l'économie marocaine, à accélérer son processus de transformation structurelle et à la rendre moins vulnérable aux aléas climatiques. Le PGRCC contribuera à recentrer le secteur public sur ses fonctions stratégiques et de régulation, tout en poursuivant son rôle de catalyseur de l'investissement privé et de la compétitivité économique.

La collaboration avec les institutions internationales concerne également l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), avec laquelle le Maroc entretient une coopération diversifiée dans divers domaines, notamment la gouvernance publique, l'économie et l'investissement, l'inclusion sociale et le développement territorial et ce, à travers les programmes pays.

Dans ce cadre, l'OCDE a réalisé la première étude économique pour doter le Maroc d'un outil stratégique équivalent à celui des pays membres de l'OCDE. Cette étude s'inscrit dans les orientations stratégiques du Royaume, sous l'impulsion de SA MAJESTE LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE. Elle ouvre des perspectives importantes pour soutenir l'agenda des réformes et des chantiers structurants du Maroc. Dans ce cadre, l'ANGSPE a pris part, le 11 septembre 2024, à la cérémonie organisée autour des conclusions de l'étude en question, présidée par Monsieur le Chef du Gouvernement.

A cette occasion, un nouveau protocole d'accord a été signé afin de renforcer la collaboration entre l'OCDE et le Maroc sur de nouvelles priorités stratégiques.

En outre, l'ANGSPE est sollicitée régulièrement par l'OCDE à l'occasion de la préparation de publications ou de l'organisation d'événements et d'ateliers portant, notamment, sur la gouvernance des entreprises publiques pour partager l'expérience marocaine en matière de gestion et de gouvernance de ces entreprises.





**UN PÉRIMÈTRE
MULTIDIMENSIONNEL,
PORTEUR D'ENJEUX
STRATÉGIQUES**

3

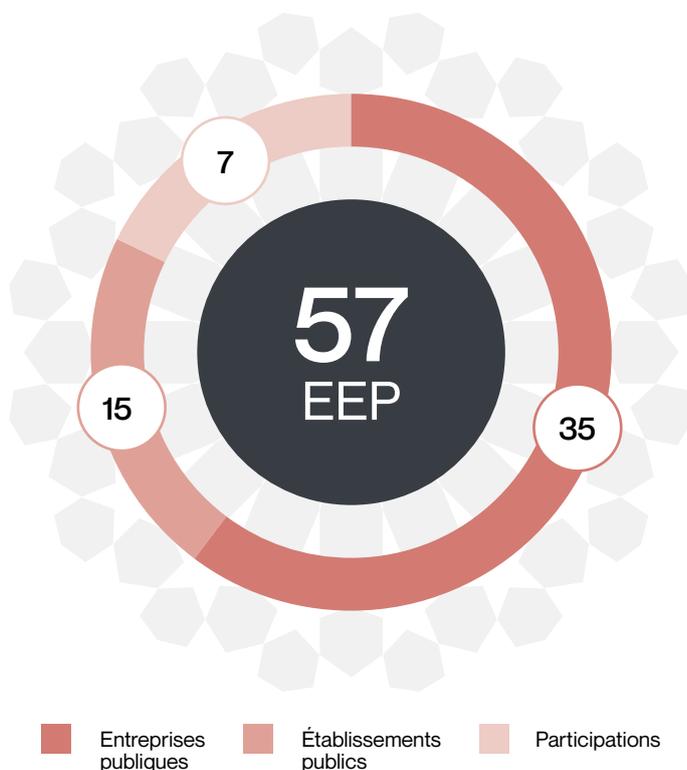
Périmètre des EEP relevant de l'ANGSPE

Conformément à ses missions, l'Agence veille aux intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire, gère ses participations, assure le suivi et l'appréciation des performances des EEP, s'assure de l'augmentation de la valeur du portefeuille public et de sa rentabilité et identifie les opérations opportunes de portefeuille et sur le capital.

Le périmètre de l'ANGSPE est composé de 57 EEP dont 15 établissements publics, 35 entreprises publiques et 7 participations publiques.

Ce périmètre constitue un baromètre de l'économie nationale et contribue fortement au développement économique et social du Royaume : 67% du chiffre d'affaires du secteur public en 2023, 96% de sa valeur ajoutée et 75% de ses investissements.

► Composition du périmètre de l'ANGSPE



¹L'État a cédé au groupe OCP ses participations dans la Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan (SAEDM) et dans la Société La Mamounia (SLM), respectivement en décembre 2023 et en juillet 2024



EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE et niveau de participation de l'État

Liste des Établissements Publics relevant du périmètre de l'ANGSPE (loi n° 82-20)

AGENCE POUR L'AMÉNAGEMENT DU SITE DE LA LAGUNE DE MARCHICA
AGENCE POUR L'AMÉNAGEMENT DE LA VALLÉE DU BOU REGREG
AGENCE NATIONALE DE LA CONSERVATION FONCIÈRE, DU CADASTRE ET DE LA CARTOGRAPHIE
AGENCE NATIONALE DES PORTS
CAISSE DE DÉPOT ET DE GESTION
FONDS D'ÉQUIPEMENT COMMUNAL
FONDS HASSAN II POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
LABORATOIRE OFFICIEL D'ANALYSES ET DE RECHERCHES CHIMIQUES DE CASABLANCA
AGENCE MAGHREB ARABE PRESSE
OFFICE MAROCAIN DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE
OFFICE NATIONAL DES CHEMINS DE FER
OFFICE NATIONAL DES AÉROPORTS
OFFICE NATIONAL DE L'ÉLECTRICITÉ ET DE L'EAU POTABLE
OFFICE NATIONAL DES HYDROCARBURES ET DES MINES
OFFICE NATIONAL DES PÊCHES

Liste des Entreprises et Participations Publiques relevant du périmètre de l'ANGSPE (loi n° 82-20)

Entreprises et Participations Publiques	Taux de participation directe et indirecte de l'État à fin 2023
SOCIÉTÉ NADOR WEST MED	100 %
BARID AL-MAGHRIB	100 %
SOCIÉTÉ LA MAMOUNIA	100 %
SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DE MAZAGAN	100 %
SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉTUDES DU DETROIT DE GIBRALTAR	100 %
SOCIÉTÉ NATIONALE DE RADIOFFUSION ET DE TÉLÉVISION	100 %
FONDS MOHAMMED VI POUR L'INVESTISSEMENT	100 %
ITHMAR AL MAWARID	100 %
MOROCCAN AGENCY FOR SUSTAINABLE ENERGY	100 %





AGENCE SPECIALE TANGER MÉDITERRANÉE	100%
HOLDING AL OMRANE	100%
SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS ET DE LA LOGISTIQUE	100%
SOCIÉTÉ NATIONALE DE GARANTIE ET DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	100%
JARDIN ZOOLOGIQUE NATIONAL	100%
SOCIÉTÉ D'INGÉNIERIE ÉNERGÉTIQUE	100%
SOCIÉTÉ NATIONALE DE RÉALISATION ET DE GESTION DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS	100%
LA MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS	99,99%
SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ET DE RÉALISATIONS AUDIOVISUELLES «SOREAD»	99,98%
SOCIÉTÉ ROYALE D'ENCOURAGEMENT DU CHEVAL	99,92%
SOCIÉTÉ DE PRODUCTIONS BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES	99,77%
DIYAR AL MADINA	99,68%
COMPAGNIE NATIONALE DE TRANSPORTS AÉRIENS « ROYAL AIR MAROC »	98,98%
SOCIÉTÉ NATIONALE DES AUTOROUTES DU MAROC	98,90%
SOCIÉTÉ MAROCAINE D'INGÉNIERIE TOURISTIQUE	97,01%
OCP SA	95,00%
SOCIÉTÉ NATIONALE DE COMMERCIALISATION DE SEMENCES	91,15%
SOCIÉTÉ NATIONALE D'AMÉNAGEMENT COMMUNAL	90,85%
TANGER MED PORT AUTHORITY	89,50%
CRÉDIT AGRICOLE DU MAROC	85,17%
SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT POUR LA RECONVERSION DE LA ZONE PORTUAIRE DE TANGER VILLE	83,33%
CASABLANCA ISKANE ET ÉQUIPEMENTS	70,00%
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES PORTS	60,00%
SOCIÉTÉ RABAT REGION AMENAGEMENT	57,47%
SOCIÉTÉ ASMA INVEST	50,00%
DÉPOSITAIRE CENTRAL - MAROCLEAR	43,17%
SOCIÉTÉ MAROCAINE D'ASSURANCE À L'EXPORTATION	40,80%
SOCIÉTÉ CASABLANCA TRANSPORTS	30,65%
SOCIÉTÉ ARABE LIBYO-MAROCAINE HOLDING	24,27%
SOCIÉTÉ ITISSALAT AL-MAGHRIB	22,00%
LABORATOIRE MÉTALLURGIQUE D'ÉTUDES ET DE CONTRÔLE	7,60%
SOCIÉTÉ TANGEROISE D'EXPLOITATIONS COMMERCIALES	4,00%
MOROCCO INVESTISSEMENT AUTHORITY	Entité non opérationnelle



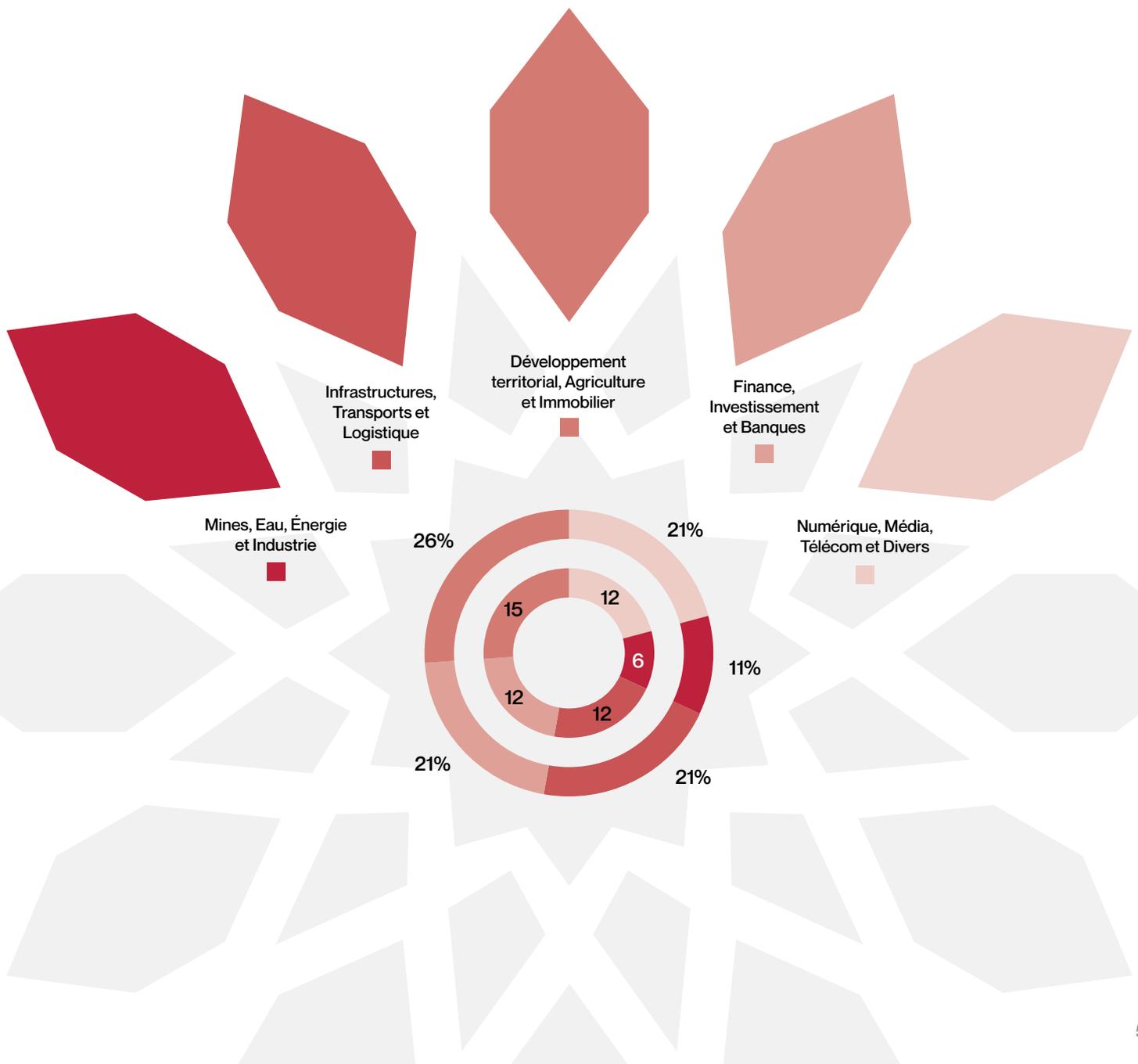
Répartition sectorielle des EEP

Les EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE jouent un rôle stratégique dans le développement économique et social du Royaume. Leur contribution aux grands chantiers de l'économie nationale est significative, comme en témoignent plusieurs réalisations majeures telles que le développement d'une infrastructure portuaire de rang mondial, l'essor de l'industrie automobile, la construction de la première ligne ferroviaire à grande vitesse en Afrique, ainsi que leur rôle dans le soutien à la sécurité alimentaire mondiale grâce à la production d'engrais phosphatés.

Ces EEP opèrent dans des domaines d'activité très variés et en interaction avec l'ensemble des secteurs de l'économie nationale. Le périmètre de l'ANGSPE s'articule autour de 5 pôles métiers :

- Mines, Eau, Énergie et Industrie ;
- Infrastructures, Transports et Logistique ;
- Développement territorial, Agriculture et Immobilier ;
- Finance, Investissement et Banques ;
- Numérique, Média, Télécom et Divers.

► Répartition par pôle métier des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (en nombre)



Indicateurs économiques et financiers

Les indicateurs présentés dans cette partie résultent d'une analyse² des données issues des états financiers des EEP du périmètre de l'Agence. LANGSPE mène un projet de mise en place des comptes consolidés de l'État actionnaire en normes IFRS, visant à harmoniser les pratiques comptables et à renforcer la transparence financière. Ce projet permettra d'améliorer la comparabilité des états financiers avec les standards internationaux, facilitant ainsi l'évaluation des performances et la prise de décision stratégique.

Indicateurs de résultat

► Indicateurs d'exploitation globaux des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (2023)



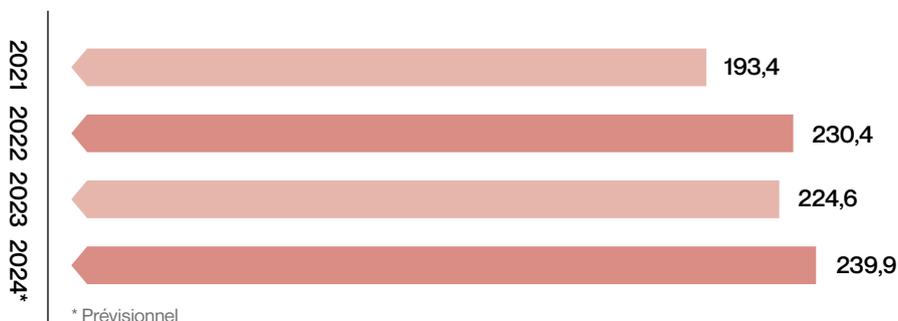
²Indicateurs résultant de l'application de règles élémentaires de consolidation financière.

Chiffre d'affaires

Entre 2022 et 2023, le chiffre d'affaires global des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a diminué de 5,8 Mds MAD (-3 %), passant de 230,4 Mds MAD à 224,6 Mds MAD.

Cette diminution s'explique principalement par la baisse du chiffre d'affaires du groupe OCP qui, après une année 2022 exceptionnelle, a enregistré un recul de 23,3 Mds MAD (-20 %). Ce repli est dû à la baisse des prix des Phosphates, de l'acide phosphorique et des engrais sur les marchés internationaux et au ralentissement de l'activité économique en Europe, bien que partiellement compensé par une augmentation des volumes de vente vers l'Inde.

➤ Chiffre d'affaires en Mds MAD



Par ailleurs, des hausses importantes du chiffre d'affaires ont été enregistrées notamment au niveau des EEP suivants :



Groupe RAM
+6,8
Mds MAD

Hausse de **6,8 Mds MAD**, résultant de la reprise mondiale du transport aérien, permettant au groupe de renouer avec une croissance notable.



Groupe CDG
+5
Mds MAD

Augmentation de **5 Mds MAD**, principalement due à la hausse du résultat sur « *Instruments financiers à la juste valeur par résultat* », à hauteur de 3,8 Mds MAD suite à la reprise des cours boursiers constatée en 2023



Groupe TMSA
+0,9
Mds MAD

Accroissement de **0,9 Mds MAD**, essentiellement grâce à l'augmentation de 11% du chiffre d'affaires des activités portuaires et logistiques.



ONDA
+0,8
Mds MAD

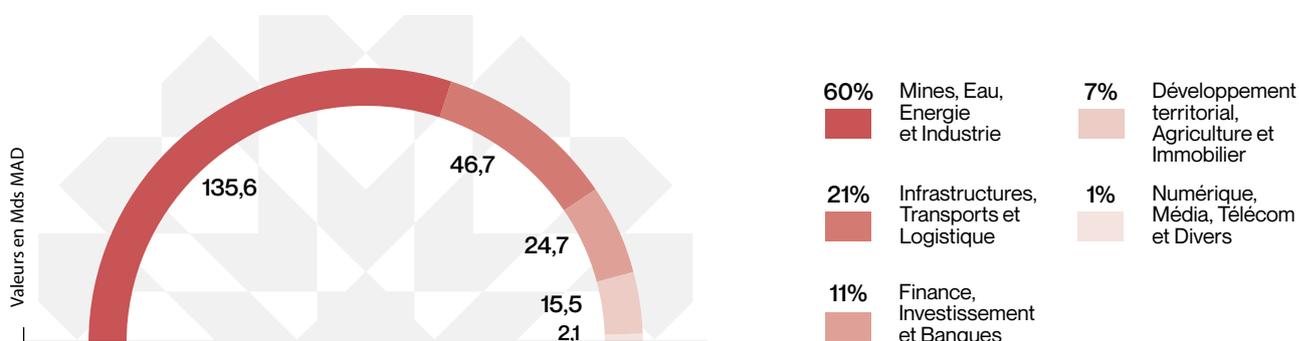
Amélioration du CA de **0,8 Mds MAD**, en lien avec la reprise du trafic aérien.

Pour l'exercice 2024, le chiffre d'affaires prévisionnel des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE devrait s'élever à 239,9 Mds MAD, enregistrant ainsi une progression de 7% par rapport à 2023. Cette hausse résulterait principalement des performances anticipées des groupes OCP, HAO, MASEN et ADM.

Répartition sectorielle du CA

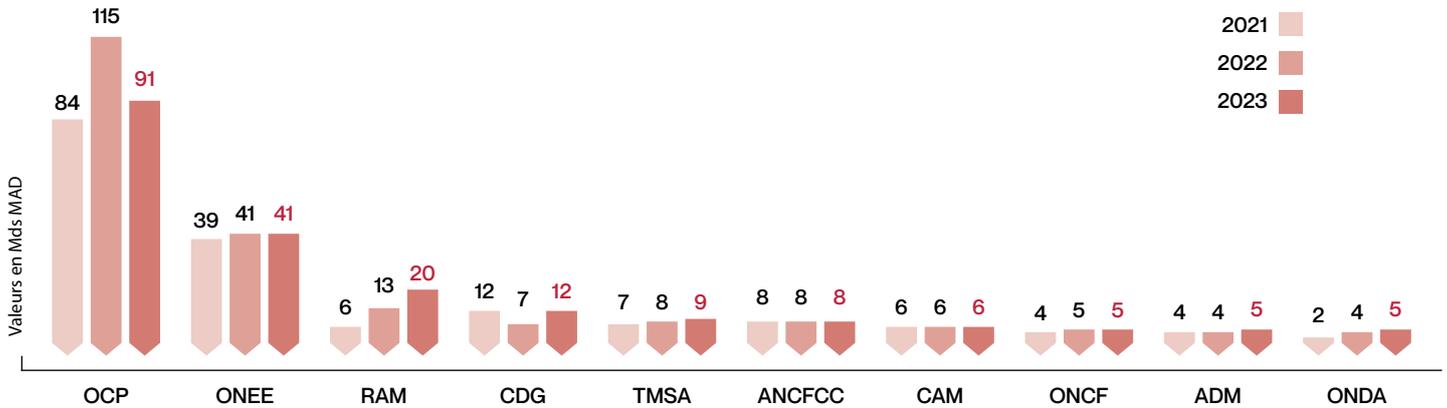
En 2023, la répartition du chiffre d'affaires global fait ressortir que le pôle « Mines, Eau, Energie et Industrie » représente plus de 60% du chiffre d'affaires global du périmètre.

➤ Répartition sectorielle du chiffre d'affaires des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (2023)



En 2023, 10 EEP réalisent 90% du chiffre d'affaires global des EEP du portefeuille de l'ANGSPE, soit un total de 203,1 Mds MAD. L'évolution du chiffre d'affaires de ces 10 EEP sur la période 2021-2023 se présente comme suit :

➤ 10 premiers EEP en termes de chiffre d'affaires (2021-2023)



Le groupe OCP et l'ONEE représentent, à eux seuls, 59% du chiffre d'affaires global au titre de l'année 2023.

Valeur ajoutée

La valeur ajoutée des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a enregistré une diminution de 6% par rapport à 2022, s'établissant à 85,6 Mds MAD en 2023.

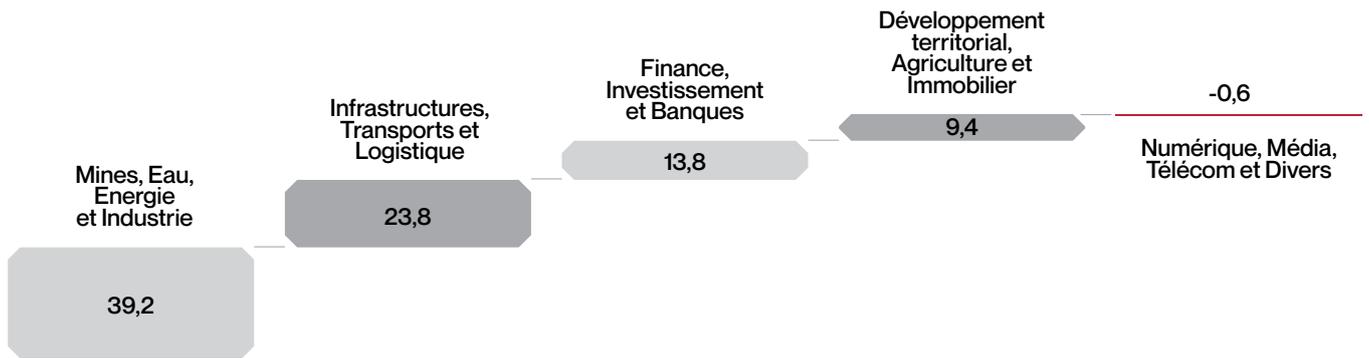
Cette baisse s'explique principalement par la contraction de la valeur ajoutée du groupe OCP, partiellement compensée par les augmentations observées chez l'ONEE et le groupe RAM.

Les prévisions de la valeur ajoutée pour l'année 2024, estimées à 97,3 Mds MAD, font ressortir une croissance significative de 14 % par rapport à 2023. Cette progression serait principalement attribuable aux augmentations de la valeur ajoutée prévues pour l'ONEE ainsi que pour les groupes OCP et HAO.

➤ Valeur ajoutée en Mds MAD



➤ Répartition sectorielle de la valeur ajoutée des EEP du périmètre de l'ANGSPE (2023) en Mds MAD



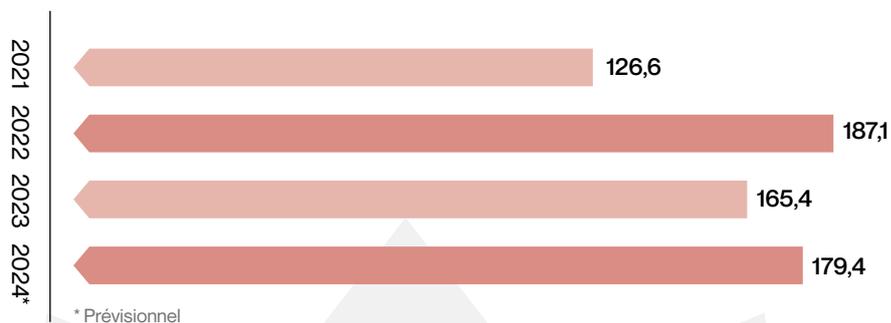
En 2023, la répartition sectorielle de la valeur ajoutée montre des contributions positives au niveau de tous les pôles hormis le pôle « Numérique, Média, Télécom et Divers » dont la valeur ajoutée est de -0.6 Mds MAD, expliquée essentiellement par la contribution négative de la SNRT (-0.6 Mds MAD). Cette contre-performance s'explique par un niveau de chiffre d'affaires (352,6 M MAD en 2023) ne permettant pas de couvrir les charges prises en compte dans le calcul de la valeur ajoutée ((i) achats consommés de matières et fournitures et (ii) autres charges externes). En outre, la SNRT a bénéficié de subventions d'exploitation à hauteur de 680,8 M MAD en 2023.

Charges d'Exploitation Hors Dotations

En 2023, les charges d'exploitation hors dotations du périmètre de l'ANGSPE ont diminué de 12% par rapport à 2022, s'établissant à 165,4 Mds MAD. Cette variation s'explique principalement par la baisse du coût d'achat des matières premières au niveau du groupe OCP.

Les prévisions des charges d'exploitation hors dotations des EEP du périmètre de l'ANGSPE pour 2024 sont estimées à 179,4 Mds MAD, soit une hausse de 8% par rapport à 2023. Cette augmentation serait en grande partie attribuable à la croissance prévue des charges au sein du groupe OCP.

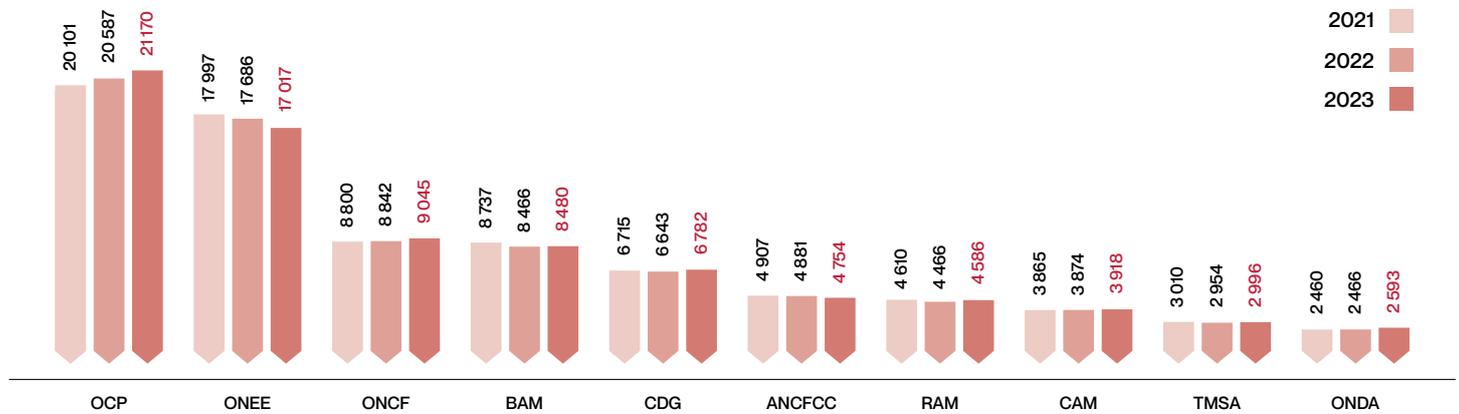
➤ Charges d'Exploitations Hors Dotations en Mds MAD



Effectifs

L'effectif total des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a légèrement augmenté de 0,5 % entre 2022 et 2023, passant de 90 344 à 90 781 employés.

➤ 10 premiers employeurs du périmètre de l'ANGSPE (2021-2023)



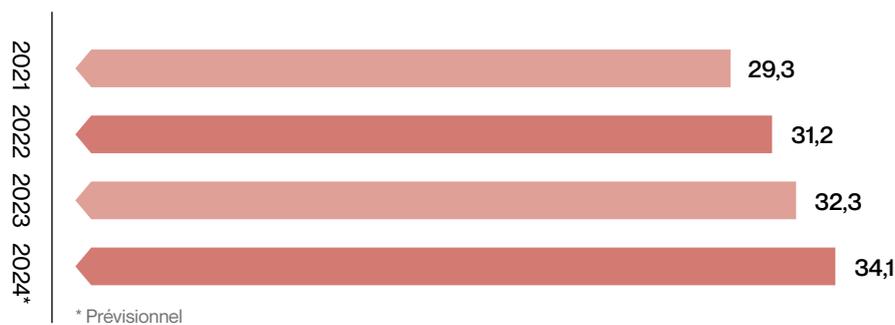
En 2023, 10 EEP concentrent 90 % de l'effectif total du portefeuille de l'ANGSPE. Le groupe OCP est le principal employeur, représentant 23% de l'effectif total du périmètre, suivi de l'ONEE, qui en représente 19%.

Charges du personnel

Entre 2022 et 2023, les charges du personnel des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE ont enregistré une hausse de 1,2 Mds MAD (+4%), passant ainsi de 31,2 Mds MAD à 32,3 Mds MAD. Ces charges représentent 14% du chiffre d'affaires global du portefeuille de l'ANGSPE à fin 2023.

En termes de répartition sectorielle des charges du personnel pour l'exercice 2023, les pôles « Mines, Eau, Energie et Industrie », « Infrastructures, Transports et Logistique » et « Finance, Investissement et Banques » représentent des parts respectives de 50%, 22% et 15% de ces charges.

➤ Charges du personnel en Mds MAD



En 2024, les charges du personnel des EEP du périmètre devraient augmenter de 5% par rapport à 2023, passant de 32,3 Mds MAD à 34,1 Mds MAD.

Résultat d'exploitation

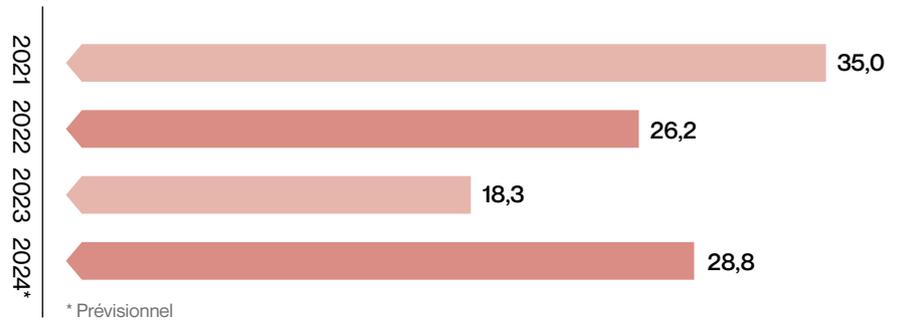
Au terme de l'exercice 2023, le résultat d'exploitation des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a diminué de 7,8 Mds MAD (-30%), pour s'établir à 18,3 Mds MAD, contre 26,2 Mds MAD en 2022.

Cette diminution s'explique principalement par la baisse de 20,6 Mds MAD (-50%) du résultat d'exploitation du groupe OCP, en raison des conditions de marché moins favorables, ainsi que par la diminution de celui du groupe HAO, de 1,3 Mds MAD, due à l'augmentation des dotations d'exploitation, notamment les provisions pour risques et charges relatives à l'effort d'assainissement entrepris par le Groupe.

Cependant, plusieurs EEP ont enregistré des augmentations significatives de leur résultats d'exploitation. L'ONEE a réduit son déficit d'exploitation de 6,8 Mds MAD grâce à une facture énergétique allégée. Le groupe CDG a affiché une progression de 3,2 Mds MAD, principalement due à la hausse du produit net bancaire (suite à la reprise des cours boursiers constatée en 2023). Le groupe RAM, profitant de la reprise de son activité, a enregistré une augmentation de 3,0 Mds MAD.

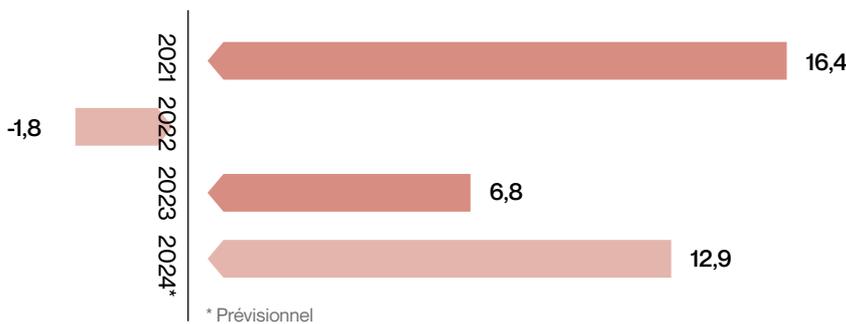
Le résultat d'exploitation prévisionnel de l'année 2024 s'établirait à 28,8 Mds MAD, en progression de 57% par rapport à 2023.

➤ Résultat d'exploitation en Mds MAD



Résultat net

➤ Résultat net en Mds MAD

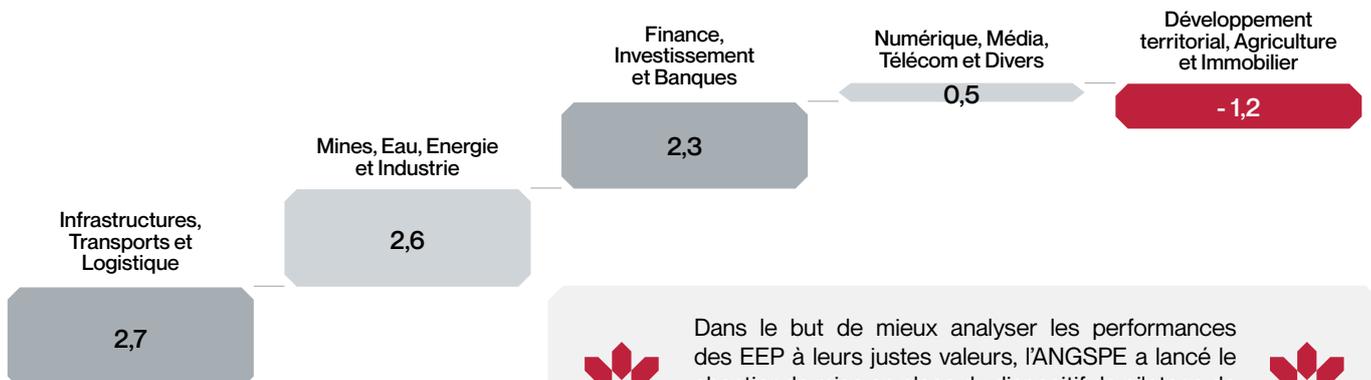


Le résultat net global des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a enregistré une nette amélioration, passant d'un déficit de 1,8 Mds MAD en 2022 à un bénéfice de 6,8 Mds MAD en 2023.

Les variations les plus significatives au sein du périmètre, concernent d'une part, la réduction des pertes de l'ONEE de 9,5 Mds MAD, due principalement à la baisse de sa facture énergétique, et d'autre part, la diminution de 13,9 Mds MAD du résultat net du groupe OCP qui s'explique par la baisse des marges du groupe en 2023.

En 2023, la répartition sectorielle du résultat net des EEP du périmètre fait ressortir des contributions positives au niveau de tous les pôles, hormis le pôle « Développement territorial, Agriculture et Immobilier ». Ce dernier affiche un résultat net global de -1,2 Mds MAD, notamment en raison du déficit enregistré par le groupe HAO (-1,2 Mds MAD). Ce déficit s'explique par la constatation d'une provision pour risques et charges de 1,7 Mds MAD en relation avec l'effort important d'assainissement entrepris par le groupe.

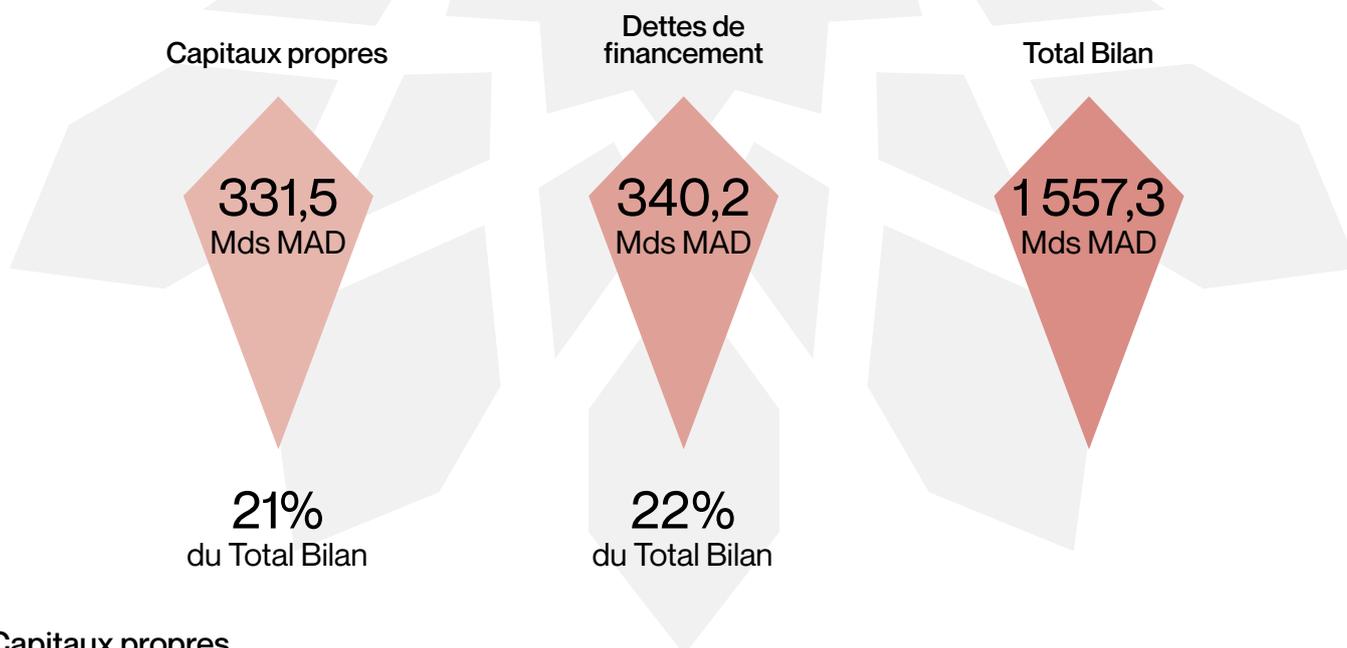
➤ Répartition sectorielle du résultat net global des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (2023) en Mds MAD



Dans le but de mieux analyser les performances des EEP à leurs justes valeurs, l'ANGSPE a lancé le chantier de mise en place du dispositif de pilotage de la performance des EEP relevant de son périmètre. Ce dispositif permettra un suivi proactif, efficient et orienté vers l'atteinte des résultats attendus.

Indicateurs de structure financière

➤ Indicateurs bilanciers globaux des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (2023)



Capitaux propres

Les capitaux propres des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE se sont renforcés de 21,5 Mds MAD (+7%), pour s'élever à 331,5 Mds MAD à fin 2023, contre 310,0 Mds MAD en 2022.

Les variations les plus significatives ont été observées pour le groupe OCP, avec une augmentation de 8,8 Mds MAD, principalement due à la hausse des réserves consolidées, et pour la SNGFE avec une progression des capitaux propres de 8,8 Mds MAD, suite au transfert dans son bilan des cinq fonds de garantie qu'elle gérait précédemment pour le compte de l'État. A l'inverse, l'ONEE a enregistré une baisse de 7,4 Mds MAD, attribuable aux pertes subies durant l'exercice.

➤ Fonds propres en Mds MAD



En termes de concentration, les capitaux propres du groupe OCP et du Fonds Hassan II pour le développement économique et social représentent 59% des capitaux propres de l'ensemble du périmètre de l'Agence.

Pour l'année 2024, le total des fonds propres des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE devrait atteindre 345,6 Mds MAD, enregistrant ainsi une hausse de 4%.

Poids des EEP dans la capitalisation boursière



Le périmètre de l'ANGSPE comprend deux sociétés cotées en bourse : Maroc Telecom et Marsa Maroc. Ces deux entreprises, classées parmi les dix premières capitalisations à la Bourse de Casablanca, représentent environ 17,3 % de la capitalisation boursière totale à fin 2023 (soit 108,3 Mds MAD).

De plus, ces deux sociétés figurent parmi les 10 valeurs les plus actives de l'année 2023 sur le marché central Actions, avec des parts du volume global des échanges sur ce marché de 9,48% pour Maroc Telecom et 4,46% pour Marsa Maroc.

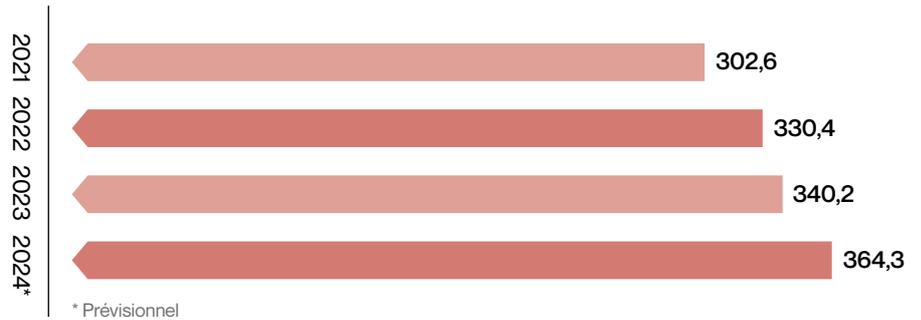


Dettes de financement

Pour l'exercice 2023, les dettes de financement des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE ont atteint 340,2 Mds MAD, soit une hausse de 9,7 Mds MAD (+3%) par rapport à 2022. Cette progression s'explique principalement par :

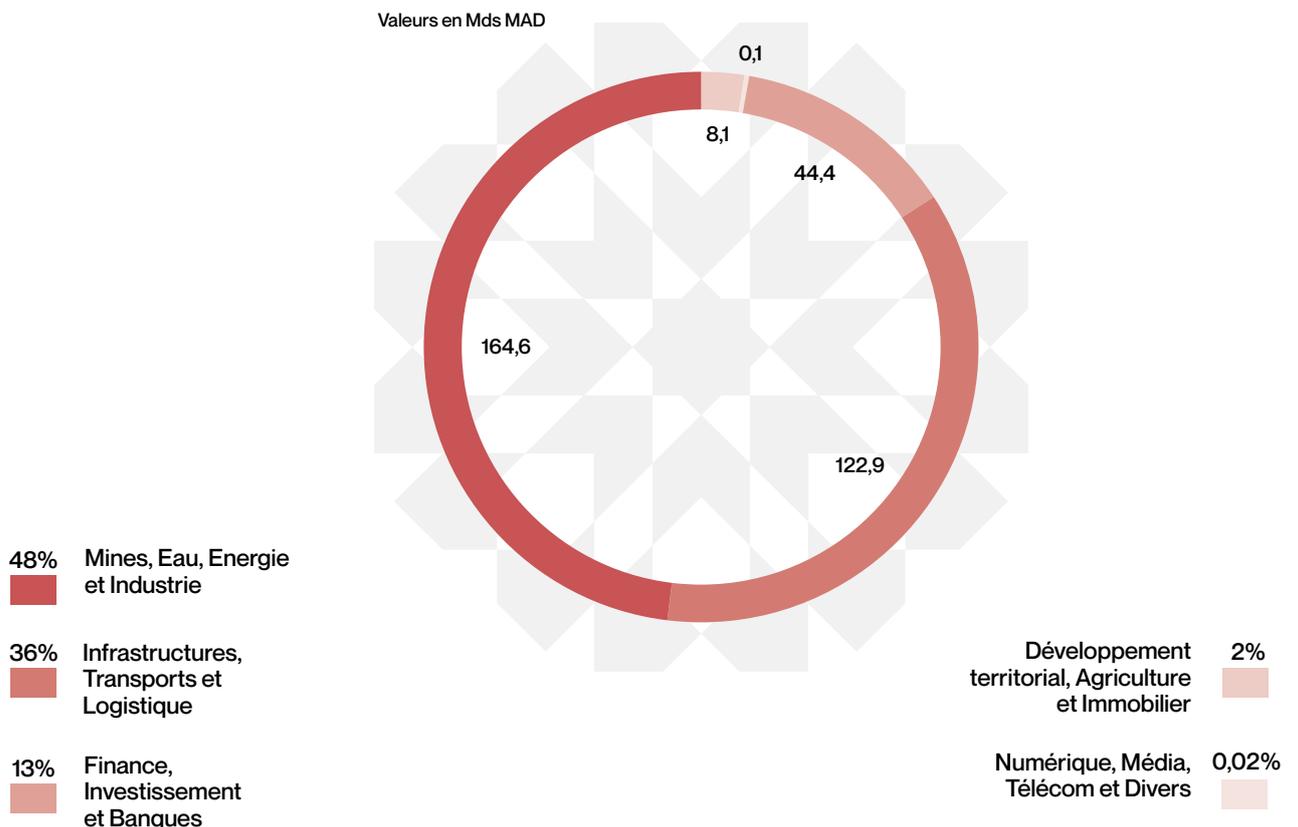
- ♦ L'augmentation des dettes de financement du groupe OCP (+10,9 Mds MAD), ainsi que celles de l'ONEE (+3,2 Mds MAD).
- ♦ La réduction des dettes de plusieurs EEP dont MASEN qui a allégé sa dette de 1,9 Mds MAD, grâce notamment au remboursement d'emprunts antérieurs, et le groupe RAM qui a diminué son endettement de 1,6 Mds MAD en raison du remboursement de la dette liée à l'acquisition des avions (1,3 Mds MAD) et d'un effet de change favorable.

➤ Dettes de financement en Mds MAD



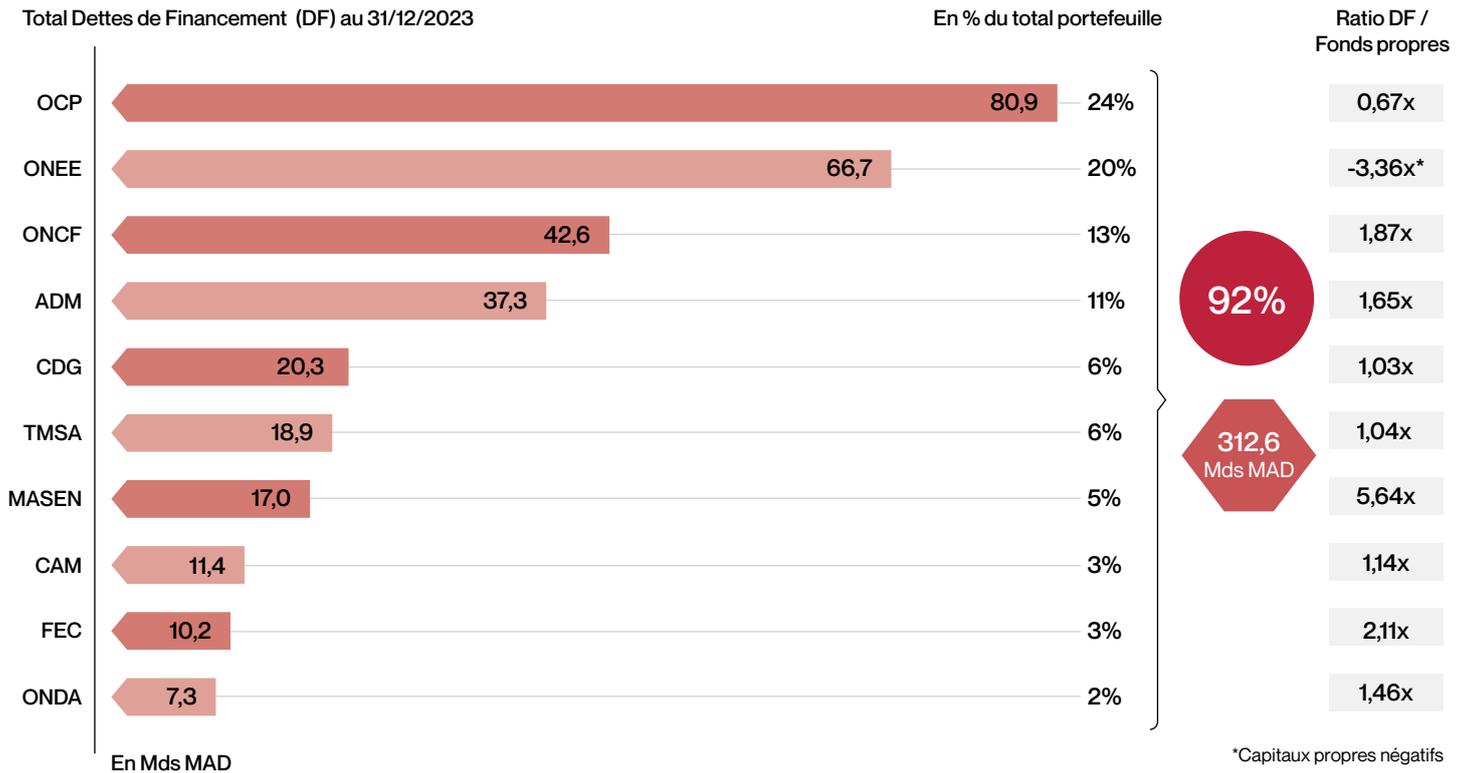
L'analyse par secteur révèle une concentration des dettes de financement au niveau des pôles « Mines, Eau, Énergie et Industrie », « Infrastructures, Transports et Logistique » et « Finance, Investissement et Banques ». En 2023, ces secteurs représentent 98% des dettes de financement des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.

➤ Répartition sectorielle des dettes de financement des EEP du périmètre de l'ANGSPE (2023)



Par ailleurs, 10 EEP concentrent 92% (312,6 Mds MAD) du montant global des dettes de financement du portefeuille de l'ANGSPE.

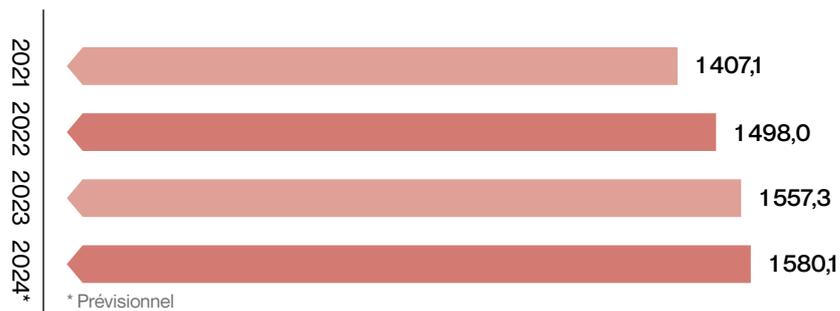
► Concentration des dettes de financement des EEP du périmètre de l'ANGSPE (2023) en Mds MAD



Total Bilan

Entre 2022 et 2023, le total bilan des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE a enregistré une hausse de 59,3 Mds MAD (+4%), passant ainsi de 1 498,0 Mds MAD à 1 557,3 Mds MAD.

► Total Bilan en Mds MAD



Les principales variations annuelles concernent les EEP suivants :



Groupe OCP
+23,9
Mds MAD

Hausse de 23,9 Mds MAD, principalement en raison de l'augmentation des immobilisations corporelles de 22,3 Mds MAD, reflétant la poursuite de la mise en œuvre des programmes d'investissement du Groupe.



Groupe CDG
+15,8
Mds MAD

Augmentation de 15,8 Mds MAD, attribuable notamment à une hausse de 16,4 Mds MAD des prêts et créances sur la clientèle au coût amorti dont Crédits à la consommation (+2,6 Mds MAD), Crédits à l'équipement (+5,2 Mds MAD) et Titres reçus en pension (+8,1 Mds MAD).



SNGFE
+12
Mds MAD

Accroissement de 12 Mds MAD, s'expliquant principalement par la progression des capitaux propres de 8,8 Mds MAD, due au transfert dans son bilan des cinq fonds de garantie précédemment gérés pour le compte de l'État .



ONEE
-8,1
Mds MAD

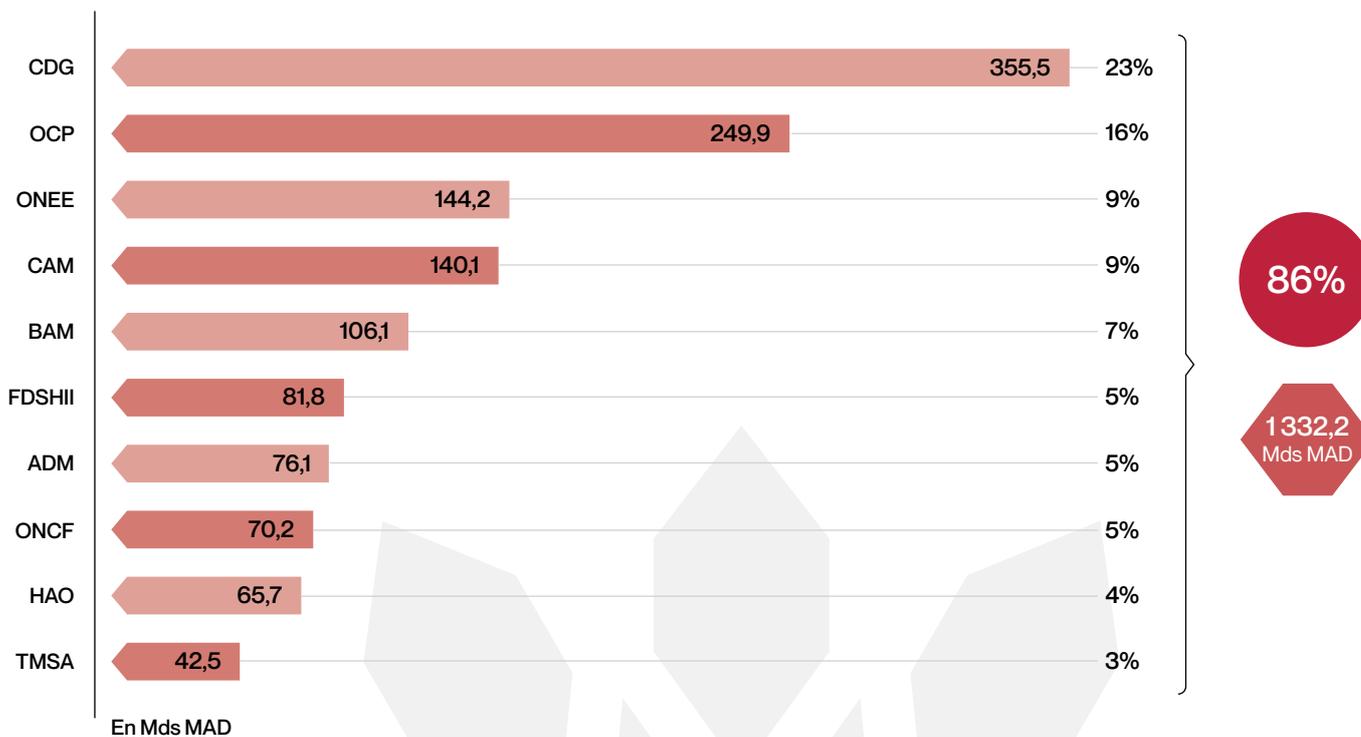
Baisse de -8,1 Mds MAD.

En termes de concentration, 10 EEP détiennent 86% du total bilan des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE, soit 1 332,2 Mds MAD.

► Concentration du total bilan des EEP du périmètre de l'ANGSPE

Total Bilan au 31/12/2023

En % du total portefeuille



Opérations de restructuration et schémas de financements innovants

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des EEP, et en relation avec la situation de leur endettement, l'ANGSPE mène plusieurs réflexions avec les différentes parties prenantes, visant à élaborer des schémas de financement innovants et à forte valeur ajoutée, capables de :

- ♦ Contribuer significativement à l'amélioration de la structure financière et des fondamentaux économiques des EEP.
- ♦ Faciliter l'accès des EEP aux levées de fonds sur le marché des capitaux dans des conditions optimisées.
- ♦ Rationaliser le recours au Budget de l'État.
- ♦ Permettre aux EEP de jouer un rôle déterminant dans le financement des projets nationaux prioritaires.

Investissements

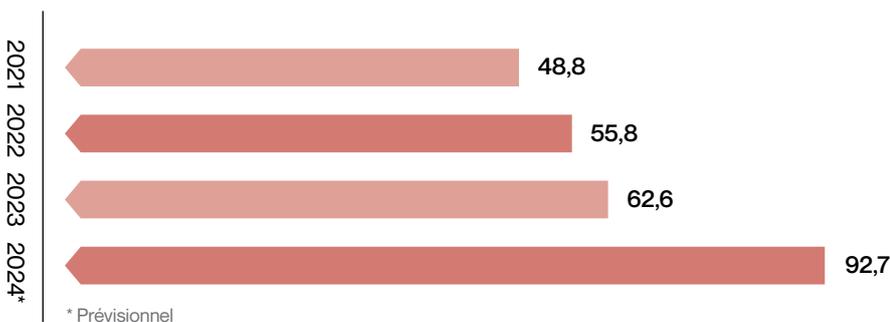
En 2023, les EEP relevant du périmètre de l'Agence ont réalisé un volume total d'investissements d'environ 62,6 Mds MAD. Ce niveau s'explique en grande partie par les investissements du groupe OCP (27,4 Mds MAD), de l'ONEE (6,8 Mds MAD) et du groupe HAO (4,5 Mds MAD).

En termes d'évolution, le volume des investissements a enregistré une progression de 12% par rapport à 2022 (55,8 Mds MAD). Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des investissements du groupe OCP qui sont passés de 20,0 Mds MAD en 2022 à 27,4 Mds MAD en 2023.

En termes de concentration, 3 EEP représentent 62% du volume total des investissements, réparti comme suit : Groupe OCP (44%), ONEE (11%) et Groupe HAO (7%).

Les prévisions d'investissement au titre de l'année 2024 s'élèveraient à 92,7 Mds MAD, en augmentation de 48%, notamment grâce à l'augmentation des investissements du groupe OCP (+17,4 Mds MAD) et de l'ONDA (+4,9 Mds MAD).

► Investissements en Mds MAD

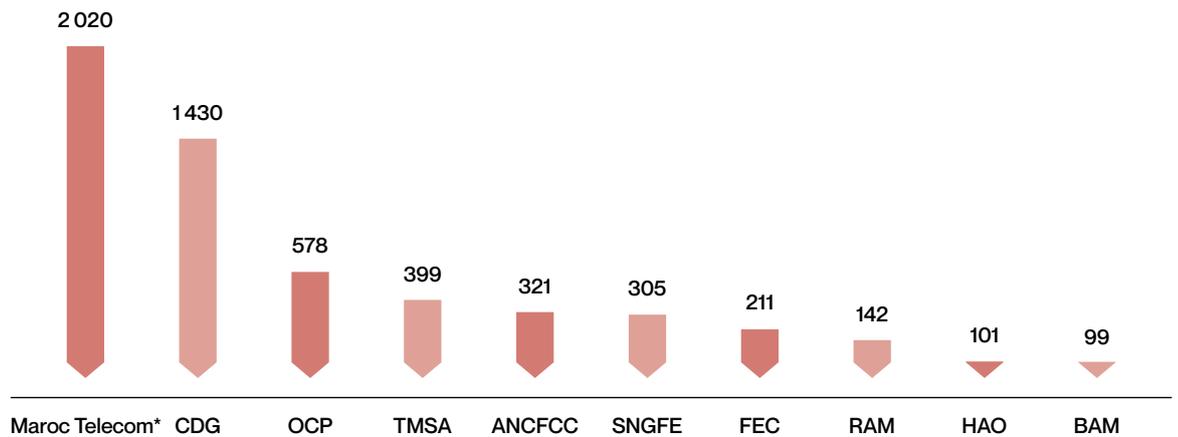


Relations financières du périmètre avec l'État

Impôt sur les sociétés

Le total de l'impôt sur les sociétés (IS) du périmètre de l'ANGSPE a diminué de 47%, passant de 11,7 Mds MAD en 2022 à 6,2 Mds MAD en 2023. Cette variation s'explique notamment par la baisse de l'IS de Maroc Telecom (-0,6 Mds MAD)³ et de l'IS exigible du groupe OCP qui est passé de 5,9 Mds MAD en 2022 à 0,6 Mds MAD en 2023, en relation avec la baisse du résultat avant impôt du Groupe.

➤ Les 10 principaux EEP contributeurs à l'IS en 2023



*IS sur la base des comptes sociaux pour refléter l'impôt payé au Maroc

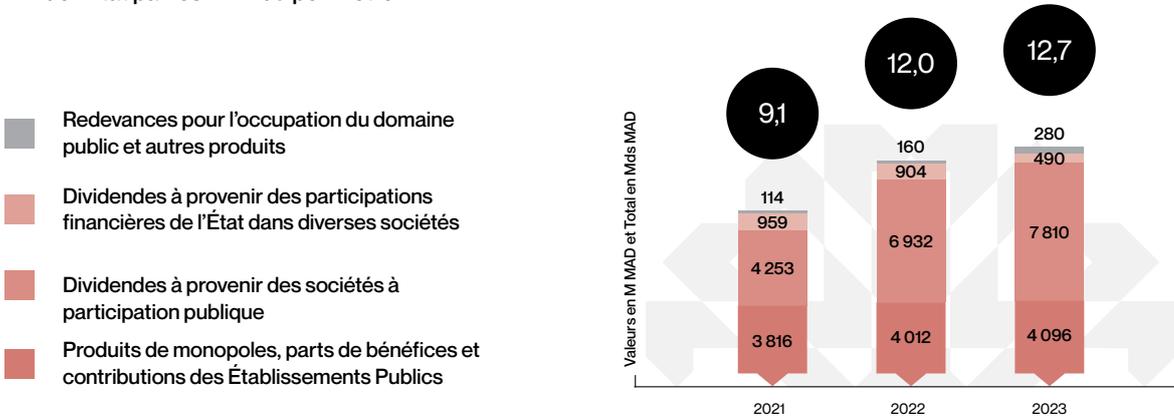
5 EEP représentent 77% du total IS en 2023. Il s'agit de Maroc Telecom (33%), du Groupe CDG (23%), du groupe OCP (9%), du groupe TMSA (6%) et de l'ANCFCC (5%).

³Retour en 2023 à un niveau normatif de l'IS après une année 2022 ayant enregistré un IS exceptionnel suite à la réintégration de la pénalité non déductible appliquée par le régulateur marocain.

Produits versés au Budget Général de l'État

Les produits versés au Budget Général de l'État (BGE) par les EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE ont atteint 12,7 Mds MAD au titre de l'année 2023, en hausse de 6% par rapport à 2022 (12,0 Mds MAD) et de 39% par rapport à 2021 (9,1 Mds MAD).

➤ Répartition des produits versés au Budget Général de l'État par les EEP du périmètre



En 2023, les dividendes à provenir des sociétés à participation publique représentent 61% et les produits de monopoles, parts de bénéfices et contributions des Établissements Publics 32%, soit un total de 93% des produits versés au BGE par les EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE, contre 90% en 2022.

Les principaux versements en 2023 ont été effectués par l'OCP (7,44 Mds MAD), l'ANCFCC (4,00 Mds MAD) et Maroc Telecom (0,36 Mds MAD).

Pour les prévisions au titre de l'année 2024, les produits à verser au Budget Général de l'État (BGE) par les EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE s'établiraient à 13,4 Mds MAD en augmentation de 6% par rapport à 2023. Ils se composent à 90% des dividendes à provenir des sociétés à participation publique (58%) et des produits de monopoles, parts de bénéfices et contributions des Établissements Publics (31%).

Politique de remontée des dividendes



L'ANGSPE mettra en place une politique de distribution des dividendes pour les EEP de son périmètre, en cohérence avec la Politique Actionariale de l'État. Cette politique prendra en considération plusieurs facteurs clés, notamment les plans d'investissement des EEP, leur situation de trésorerie, leur niveau d'endettement, leur capacité à distribuer des dividendes, ainsi que leur conformité aux exigences réglementaires, le cas échéant.

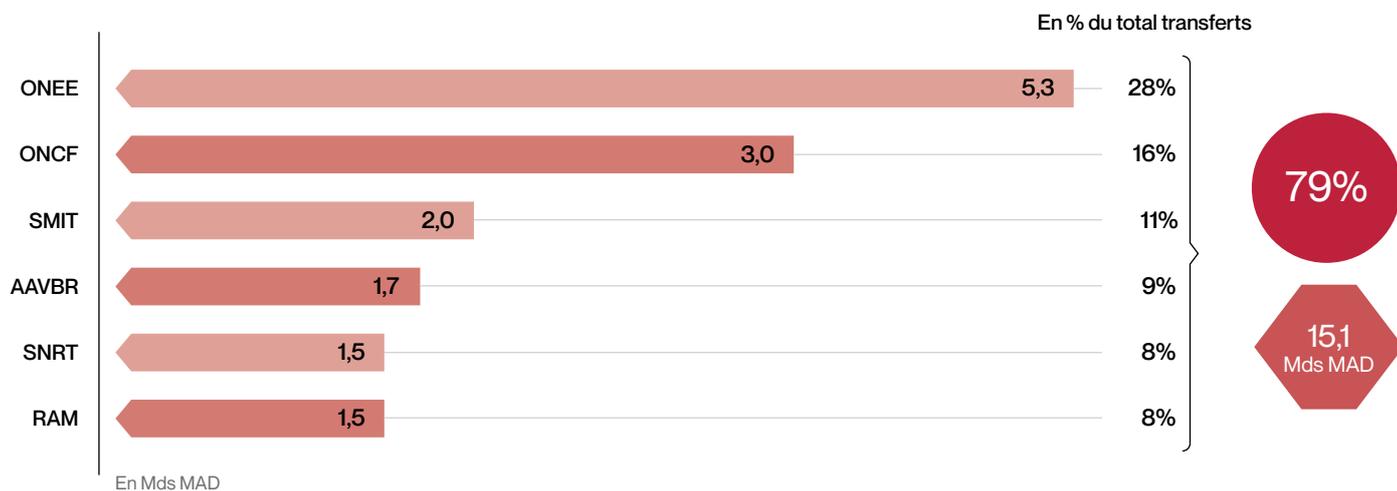


Transferts budgétaires de l'État aux EEP

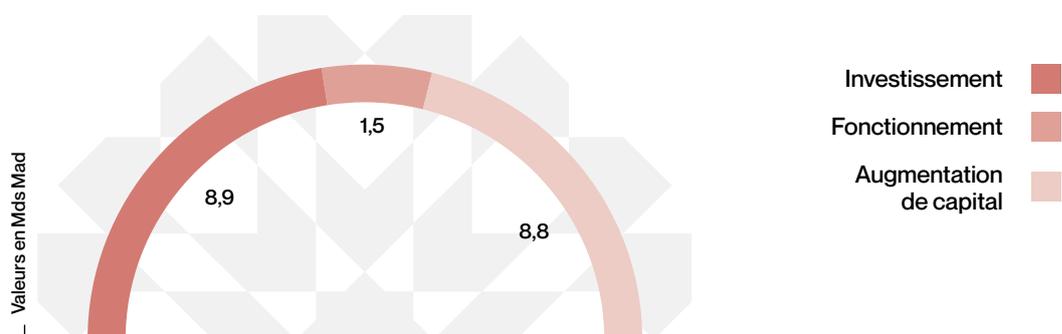
En 2023, le total des transferts budgétaires de l'État aux EEP du périmètre de l'ANGSPE s'est établi à 19,2 Mds MAD, en augmentation de 16% par rapport à 2022 (16,5 Mds MAD).

Les transferts les plus importants concernent notamment l'ONEE (5,3 Mds MAD), l'ONCF (3,0 Mds MAD), la SMIT (2,0 Mds MAD), l'AAVBR (1,7 Mds MAD), la SNRT (1,5 Mds MAD) et la RAM (1,5 Mds MAD).

Ces EEP pèsent 79% (15,1 Mds MAD) du total des transferts budgétaires de l'État aux EEP du périmètre de l'ANGSPE.



► Répartition des transferts budgétaires de l'État aux EEP du périmètre de l'ANGSPE (2023)



En 2023, 46% des transferts budgétaires de l'État aux EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE, soit 8,9 Mds MAD, ont été destinés au financement de l'investissement, et 46% également, soit 8,8 Mds MAD, ont été versés au titre des dotations de capital.

Les principales augmentations de capital réalisées en 2023 concernent l'ONEE (4,0 Mds MAD), l'ONCF (2 Mds MAD), la RAM (1,5 Mds MAD) et CAM (1 Mds MAD).

La dotation de 4,0 Mds MAD versée en 2023 à l'ONEE s'inscrit dans la poursuite des efforts déployés par l'État, qui a déjà alloué en 2022 une dotation de 5,0 Mds MAD pour garantir la continuité des services d'électricité et d'eau potable.

Les transferts à la SMIT se rapportent, essentiellement aux fonds octroyés au titre du programme Forsa pour 1,2 Mds MAD et au titre de l'accompagnement de l'État des programmes de développement touristiques pour 0,4 Mds MAD.

Les prévisions de l'année 2024 pour les transferts budgétaires de l'État aux EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE sont estimées à 12,7 Mds MAD, en diminution de 34% par rapport à 2023. Les transferts destinés aux investissements représentent 47% alors que ceux destinés aux augmentations de capital en représentent 42%.

L'ONEE et la SNRT pèsent 60% du total de ces transferts avec des parts respectives de 43% (5,4 Mds MAD dont 4,0 Mds MAD en dotation de capital) et 17% (2,2 Mds MAD).





**DES CHANTIERS
DE RÉFORME
STRUCTURANTS**

4



Vers une gouvernance alignée sur les meilleures pratiques

La réforme du secteur des EEP nécessite une professionnalisation accrue des organes délibérants des EEP. Cela implique des mesures telles que la revue de la composition et la réduction de la taille de ces organes, la création de comités spécialisés, la révision des critères de sélection des administrateurs, le respect de la parité et l'intégration d'administrateurs indépendants.

L'Agence œuvre ainsi pour professionnaliser les organes de gouvernance des EEP relevant de son périmètre et pour la promotion des bonnes pratiques de gouvernance et ce, conformément à son texte de création, à la législation relative à la réforme des EEP et aux textes pris pour son application.

Dans ce cadre et depuis son opérationnalisation, l'ANGSPE s'est mobilisée pour la désignation de représentants permanents de l'État actionnaire au niveau des instances de gouvernance des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE et de 22 filiales. Ces représentants veillent à l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance et à ce que les plans de restructuration et les stratégies de développement et de croissance des EEP s'inscrivent dans des trajectoires en ligne avec les orientations de l'État. Ils permettent également d'assurer un dialogue continu avec les tutelles techniques et les dirigeants des EEP.

En outre, l'Agence œuvre pour la généralisation de l'institution de comités spécialisés en matière d'audit, de stratégie et d'investissement, de gouvernance et de nomination et de rémunération au niveau des organes délibérants des EEP.

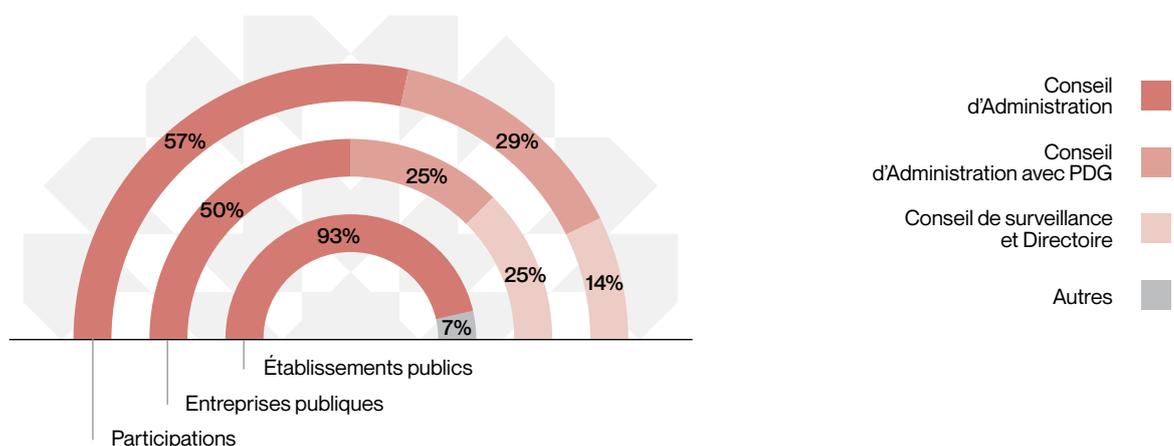
Par ailleurs, l'ANGSPE a entamé deux chantiers destinés à transformer durablement la gouvernance des EEP relevant de son périmètre : la digitalisation du fonctionnement des organes de gouvernance et la formation de leurs membres.

Activité des organes de gouvernance du périmètre

Structure des organes délibérants

La structure des organes délibérants des EEP du périmètre de l'ANGSPE fait ressortir la prédominance de la forme moniste (Conseil d'Administration et Directeur Général).

► Structure des organes délibérants des EEP du périmètre de l'ANGSPE



Composition des organes délibérants

La composition des organes délibérants des établissements publics est fixée généralement par leurs textes de création. Cette composition comprend principalement des autorités gouvernementales ou des représentants de l'État. Pour les entreprises publiques et les participations, la composition est fixée généralement par les statuts.

Les représentants de l'État

L'ANGSPE est chargée de coordonner la position des administrateurs représentant l'État, à l'exclusion des autorités gouvernementales, au sein des organes de gouvernance. Cette coordination vise à assurer une cohérence dans le pilotage stratégique de ces entités.

L'analyse de la composition des organes délibérants des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE révèle que les représentants de l'État, autres que les autorités gouvernementales, siègent dans 36 EEP, répartis entre 9 établissements publics, 23 entreprises publiques et 4 participations. Il est à noter que dans 25% de ces EEP, les représentants de l'État constituent au moins la moitié des membres des organes délibérants.

Pour les autres EEP, ce sont les autorités gouvernementales et/ou les représentants des autres actionnaires ou partenaires qui siègent au sein de leurs organes délibérants. Le décret n° 2-22-581 fixant les conditions et modalités de nomination des représentants de l'État dans les organes délibérants des EEP a été publié en date du 26 janvier 2023. La mise en œuvre des dispositions de ce décret permettra de revoir les critères de nomination des représentants de l'État afin d'assurer une composition optimisée des organes de gouvernance des EEP.

Les administrateurs et membres indépendants

La désignation des administrateurs et membres indépendants est régie par le décret n° 2-22-582 du 26 janvier 2023, fixant les conditions et modalités de nomination et de rémunération des membres indépendants siégeant au sein des organes délibérants des établissements publics, ainsi que par la loi n° 40-22 du 12 juillet 2023 fixant le nombre d'administrateurs indépendants ainsi que les conditions et la procédure de leur nomination dans les organes délibérants des entreprises publiques et ce, en plus des dispositions de la loi relative aux sociétés anonymes et de la réglementation bancaire pour les EEP qui y sont soumis.

7 Entreprises publiques disposent d'administrateurs ou membres indépendants, à savoir ADM, BAM, CAM, RAM, SODEP, SNGFE et SOREC.



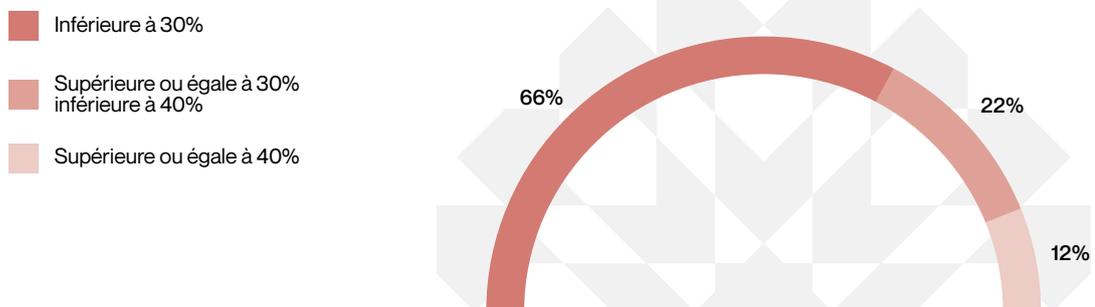
Le respect de la parité

L'examen de la composition des organes délibérants des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE indique que 81,5% des organes délibérants des EEP ont au moins une femme administrateur ou membre dans leur organe délibérant.

En effet, le nombre total des femmes administrateurs ou membres des organes délibérants des EEP s'élève à 108 femmes dont 62, soit 59%, sont désignées es-qualité.

Pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes, telle que complétée et modifiée, prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2024, la proportion des membres du conseil d'Administration ou de surveillance, de chaque sexe, ne peut être inférieure à 30%. Cette proportion s'élèvera à 40% à partir du 1^{er} janvier 2027. À cet égard, la proportion des femmes dans 88% des organes délibérants des entreprises publiques et des participations est inférieure ou égale à 40%.

➤ Proportion des femmes dans les organes délibérants des entreprises publiques et des participations



Fonctionnement des organes délibérants des EEP

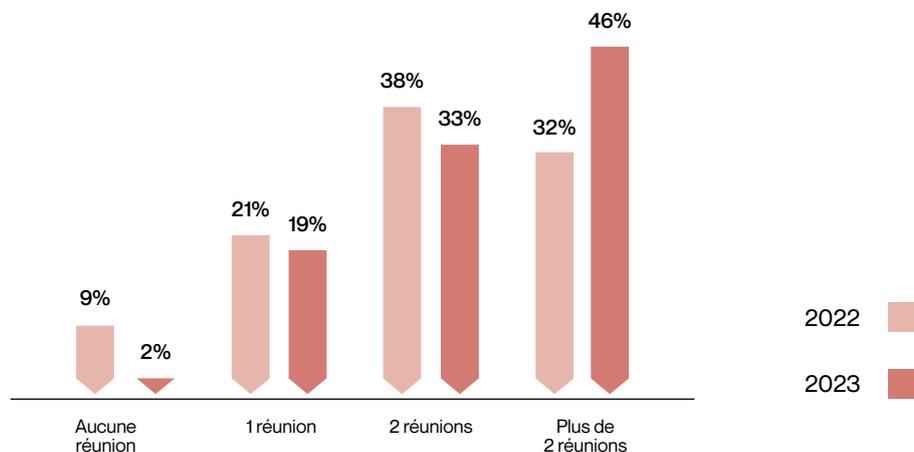
L'Agence accompagne les EEP relevant de son périmètre dans l'amélioration de leur gouvernance, notamment à travers l'institution de comités spécialisés et l'approbation de leurs chartes qui définissent leurs missions, leurs compositions ainsi que les modalités de leur fonctionnement.



L'analyse de la périodicité des réunions des organes délibérants des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE, sur la période 2022-2023, fait ressortir que 98% des EEP ont tenu au moins une réunion de leurs organes délibérants en 2023, contre 91% en 2022.

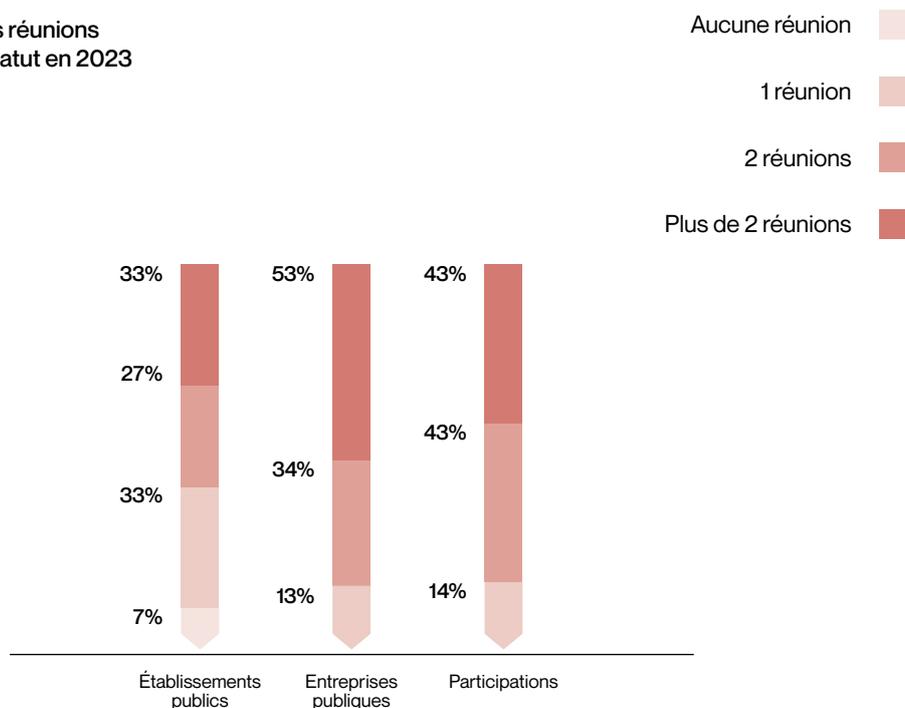


► Périodicité des réunions des organes délibérants des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE 2022-2023



Les EEP ayant tenu 2 réunions en 2023 représentent 33% des EEP du périmètre contre 38% en 2022. Cette diminution s'explique par l'augmentation du nombre des EEP qui ont tenu plus de deux réunions de leurs organes délibérants, qui est passé de 32% en 2022 à 46% en 2023. Le pourcentage des EEP qui ont tenu plus de 2 réunions est plus prononcé au niveau des entreprises publiques où il s'élève à 53% en 2023, contre 32% en 2022.

► Périodicité des réunions des EEP par statut en 2023



Institution et fonctionnement des comités spécialisés

L'article 28 de la loi-cadre n° 50-21 dispose que « Pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions, l'État veille à ce que l'organe délibérant des établissements et entreprises publics institue, chaque fois que nécessaire, des comités spécialisés en matière d'audit, de stratégie et d'investissement, de gouvernance et de nomination et de rémunération. »

Les Comités spécialisés sont une émanation de l'organe délibérant, leur rôle est d'assister cet organe dans ses fonctions dans des domaines particuliers. Ils formulent, s'ils le jugent utile, des avis et des recommandations mais ils ne disposent d'aucun pouvoir de décision en leur nom propre ou au nom de l'organe délibérant.

Depuis l'opérationnalisation de l'ANGSPE et la cooptation de ses représentants au sein des organes délibérants des EEP relevant de son périmètre, à partir de début 2023, ces représentants veillent à la mise en place progressive des comités spécialisés, ainsi qu'à la mise en place de leurs chartes ou leur amélioration selon les meilleurs standards.

Dans ce contexte, 26 nouveaux comités spécialisés ont, à date, été institués, se répartissant comme suit :



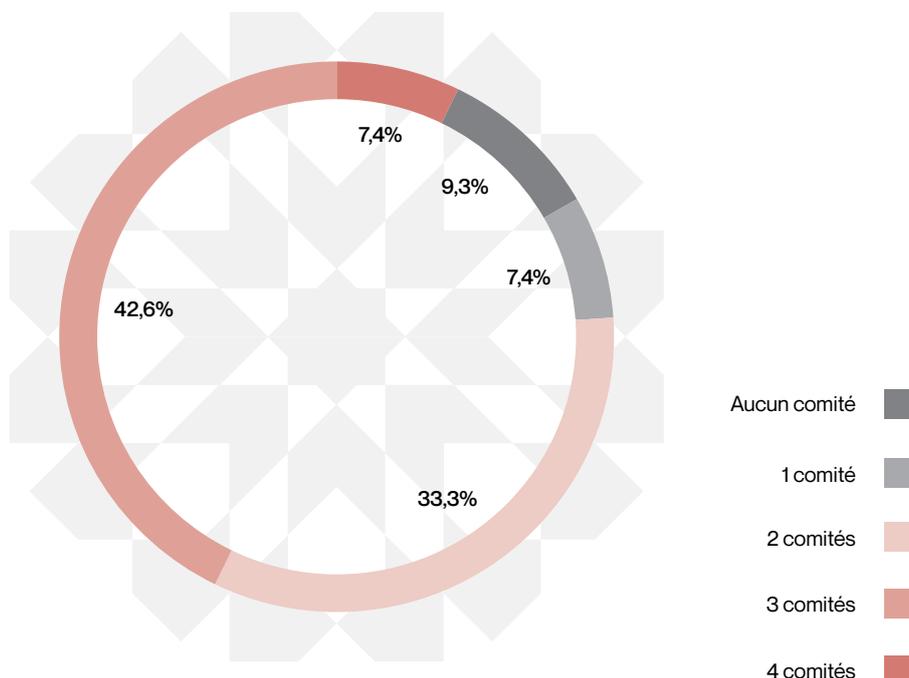
- ♦ 13 comités en matière de stratégie, d'investissement et/ou de placements.
- ♦ 10 comités en matière de nomination, rémunération et de gouvernance.
- ♦ 3 comités en matière d'audit et de risques.



Par ailleurs, les missions de 6 comités spécialisés existants ont été élargies et enrichies, notamment pour intégrer la dimension risque au sein du Comité d'audit et les aspects liés à la nomination et à la rémunération au sein du comité de gouvernance.

L'examen des données des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE montre que 91% de ces EEP (soit 49) ont institué au moins un comité spécialisé issu de l'organe délibérant. Ces 49 EEP totalisent 125 comités spécialisés.

► Pourcentage des EEP disposant de comités spécialisés



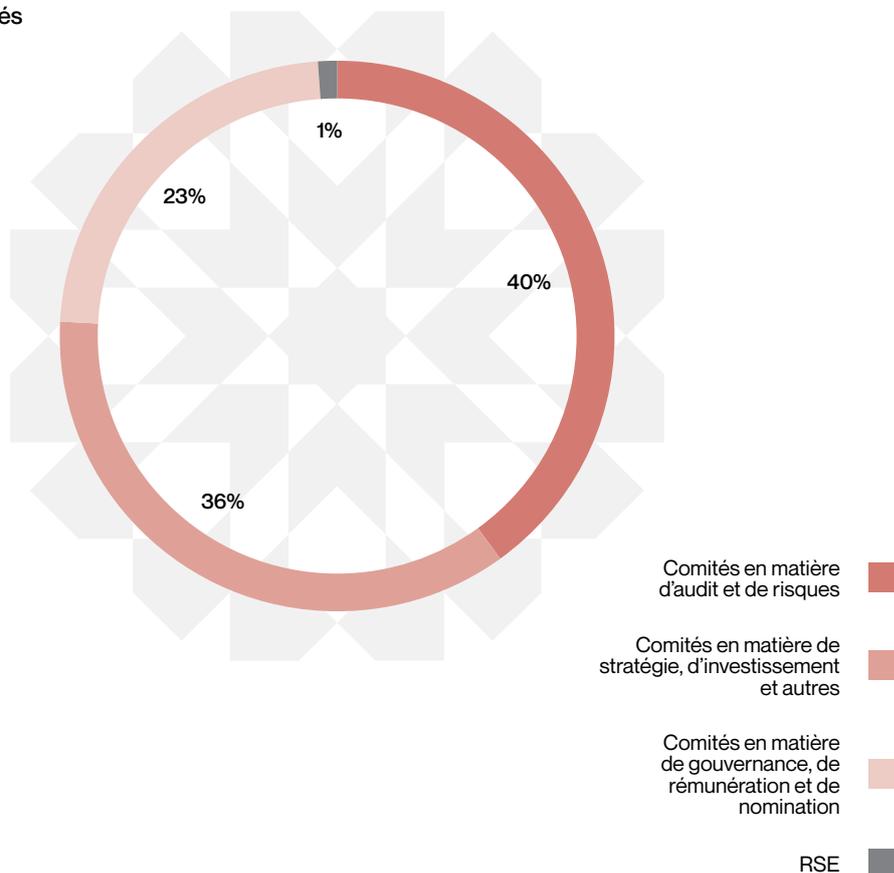
43% des EEP disposent de 3 comités spécialisés et 7% ont institué 4 comités. Ces comités spécialisés assistent les organes délibérants en matière d'audit, de risque, de stratégie et d'investissement, de gouvernance, de nomination et de rémunération.

La question de la responsabilité sociale et environnementale est de plus en plus prise en considération par les EEP, en y consacrant des comités dédiés, à l'instar de la TMSA, ou en élargissant les prérogatives des comités existants pour couvrir cette question. C'est le cas de l'OCP SA qui, à partir de mars 2023, a changé la nomination du comité d'audit et risques en comité d'audit, risques et sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

Les comités spécialisés en matière d'audit et/de risques constituent 40% des comités émanant des organes délibérants des EEP, à savoir 50 comités, dont 24 dédiés uniquement à l'audit, 22 comités d'audit et risques, 2 comités de risques et 2 comités d'audit et de gouvernance. Quant aux comités en charge des questions d'investissement, de stratégie et de placement, ils constituent 36%, soit 45 comités, dont 34 comités de stratégie et d'investissement.

Les comités en matière de gouvernance, de rémunération et de nomination, représentent 23%, soit 29 comités, dont 14 comités de nomination, rémunération et gouvernance et 8 comités de gouvernance, sachant que 9 comités ont été créés au cours 2023-2024.

► Répartition des comités spécialisés



L'examen de la régularité des réunions des comités spécialisés des EEP permet de constater que les comités en matière d'audit et de risques sont ceux qui tiennent le plus grand nombre de réunions avec une moyenne de 3 réunions annuelles.

Les avancées en matière de gouvernance

L'Agence œuvre pour la cooptation d'administrateurs et membres indépendants qui pourront contribuer de manière effective à l'amélioration des travaux de ces organes et apporter de l'expertise pouvant impacter positivement la performance et la qualité des décisions prises.

L'ANGSPE se penche également sur la digitalisation des organes de gouvernance des EEP de son périmètre afin de relever leur performance et leur efficacité.

Désignation des administrateurs et membres indépendants

Suite à la publication du décret n° 2-22-582 du 26 janvier 2023, fixant les conditions et modalités de nomination et de rémunération des membres indépendants des organes délibérants des établissements publics, et de la loi n° 40-22 du 12 juillet 2023 fixant le nombre d'administrateurs indépendants ainsi que les conditions et la procédure de leur nomination dans les organes délibérants des entreprises publiques, l'ANGSPE a lancé le processus de désignation des administrateurs indépendants dans les organes délibérants des EEP relevant de son périmètre. Elle a en effet élaboré et diffusé une procédure de désignation des membres et administrateurs indépendants dans les instances de gouvernance des EEP, laquelle est en cours d'adoption et de déploiement.

La nomination d'administrateurs indépendants permettra en effet d'apporter des compétences et des perspectives nouvelles, de favoriser une prise de décision éclairée et d'assurer un contrôle efficace de la gestion.

L'ANGSPE a initié le processus de nomination d'un ou plusieurs administrateurs indépendants dans 34 entreprises publiques à participation directe de l'État. Pour les établissements publics, la désignation des membres indépendants au sein des organes délibérants interviendra dans le cadre de la refonte de leur gouvernance, au moment de leur transformation en Sociétés Anonymes. Dans cette perspective, et en poursuivant les actions déjà engagées, l'ANGSPE œuvre à :

- Accompagner et inciter les entreprises publiques dans leurs démarches pour introduire au moins un administrateur indépendant.
- Établir et diffuser un guide qui précise la démarche de présélection avec des modèles du descriptif de profil et de grille de notation.
- Mettre en place une CVthèque regroupant notamment les références des candidats potentiels identifiés par l'ANGSPE pour accord.
- Contribuer à la conception de la base de données des administrateurs indépendants en cours de mise en place par le Ministère de l'Économie et des Finances.

24 EEP ont adopté la procédure de désignation des administrateurs indépendants par les organes délibérants et ont mandaté des comités spécialisés pour piloter le processus de sélection ou ont entamé l'adoption de la procédure avant fin 2024.

Projet de digitalisation des organes délibérants

L'ANGSPE a lancé un projet de digitalisation du fonctionnement des organes délibérants de l'ensemble des EEP relevant de son périmètre, par l'adhésion à une plateforme digitale dédiée.

Le projet vise à renforcer la digitalisation tout en assurant un pilotage efficace de la fonction de gouvernance et à améliorer l'expérience numérique des différentes parties prenantes. L'objectif est de pérenniser les bonnes pratiques du système de gouvernance incluant la sécurité, la confidentialité et la traçabilité du processus de prise de décision et de remontée d'informations.

Formation des administrateurs

L'ANGSPE a initié des actions de formation certifiante de haut niveau en partenariat avec l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) et Sciences Po Paris à travers le lancement d'un cycle de formation en *Corporate Governance* au profit, dans un premier temps, des collaborateurs de l'ANGSPE. L'objectif, dans un second temps, est de généraliser cette formation à l'ensemble des EEP relevant du périmètre de l'Agence.

Lancement officiel du projet de promotion des bonnes pratiques de gouvernance au sein des EEP

L'ANGSPE a lancé, le 12 septembre 2024, un projet ambitieux visant à promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des EEP, à l'occasion d'un événement qui a réuni 150 responsables et représentants des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE. Cet événement marque le coup d'envoi officiel d'une transformation significative dans le cadre de la réforme du secteur des EEP.

Cette transformation repose sur une approche globale de la gouvernance, articulée autour de quatre axes fondamentaux : (i) le renforcement du cadre juridique et réglementaire, (ii) les bonnes pratiques de gouvernance et de fonctionnement des organes délibérants et des comités spécialisés, (iii) la digitalisation des instances de gouvernance, et la montée en compétence à travers (iv) la formation ainsi que la conduite du changement.

GUIDE - Governance Upgrading Initiative for Development and Excellence

L'ANGSPE a mis en place le label « GUIDE », premier label marocain dédié à la gouvernance des EEP, inspiré par la norme internationale ISO 37000 et développé en partenariat avec l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR). Ce label a pour objectif d'instaurer un nouveau standard d'excellence et de transparence dans le secteur public, en encourageant les meilleures pratiques de gouvernance.

Le label GUIDE sera attribué aux entités qui démontrent un engagement exceptionnel en matière de transparence, d'intégrité, et d'amélioration continue de leur gouvernance. Il servira de référence et de modèle pour l'ensemble des établissements et entreprises publics, en soulignant leur conformité aux normes les plus rigoureuses et en encourageant l'amélioration continue.

Perspectives

Les prochaines étapes dans le cadre de la mise en œuvre de ce chantier se présentent comme suit :

- ♦ L'accélération du processus d'introduction des administrateurs indépendants dans les organes de gouvernance des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.
- ♦ L'évaluation et la revue des organes de gouvernance de certains EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.
- ♦ La poursuite de la généralisation de la mise en place des comités spécialisés et des chartes y afférentes.
- ♦ La digitalisation du fonctionnement des organes de gouvernance des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE.
- ♦ La poursuite de la formation des administrateurs de l'Agence qui devront siéger dans les organes de gouvernance des différents EEP du périmètre.
- ♦ La contractualisation à travers la conclusion de contrats de performance entre les organes délibérants des EEP et leurs dirigeants.

L'ANGSPE inscrit la RSE au cœur de ses missions

Dans le but de gérer de manière efficace et durable les participations de l'État et de contribuer au développement économique et social du Royaume, l'ANGSPE lance la construction de sa stratégie de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en ligne avec les Orientations Stratégiques 6 et 7 de la Politique Actionnaire de l'État. L'engagement de l'Agence dans une telle démarche est primordial et vient en réponse à un devoir de vigilance et de reddition face notamment aux risques stratégiques et extra-financiers, afin de contribuer à une transition juste vers une économie bas-carbone et un développement socio-économique durable.

L'ANGSPE assurera le portage des engagements environnementaux, sociaux, sociétaux, d'éthique et de bonne gouvernance de l'État actionnaire et veillera à la déclinaison de ces engagements auprès de l'ensemble de son portefeuille avec des objectifs de performance, de résilience et de responsabilité précis et mesurables.

Consolidation des comptes de l'État actionnaire et pilotage de la performance des EEP

Consolidation des comptes de l'État actionnaire en normes IFRS

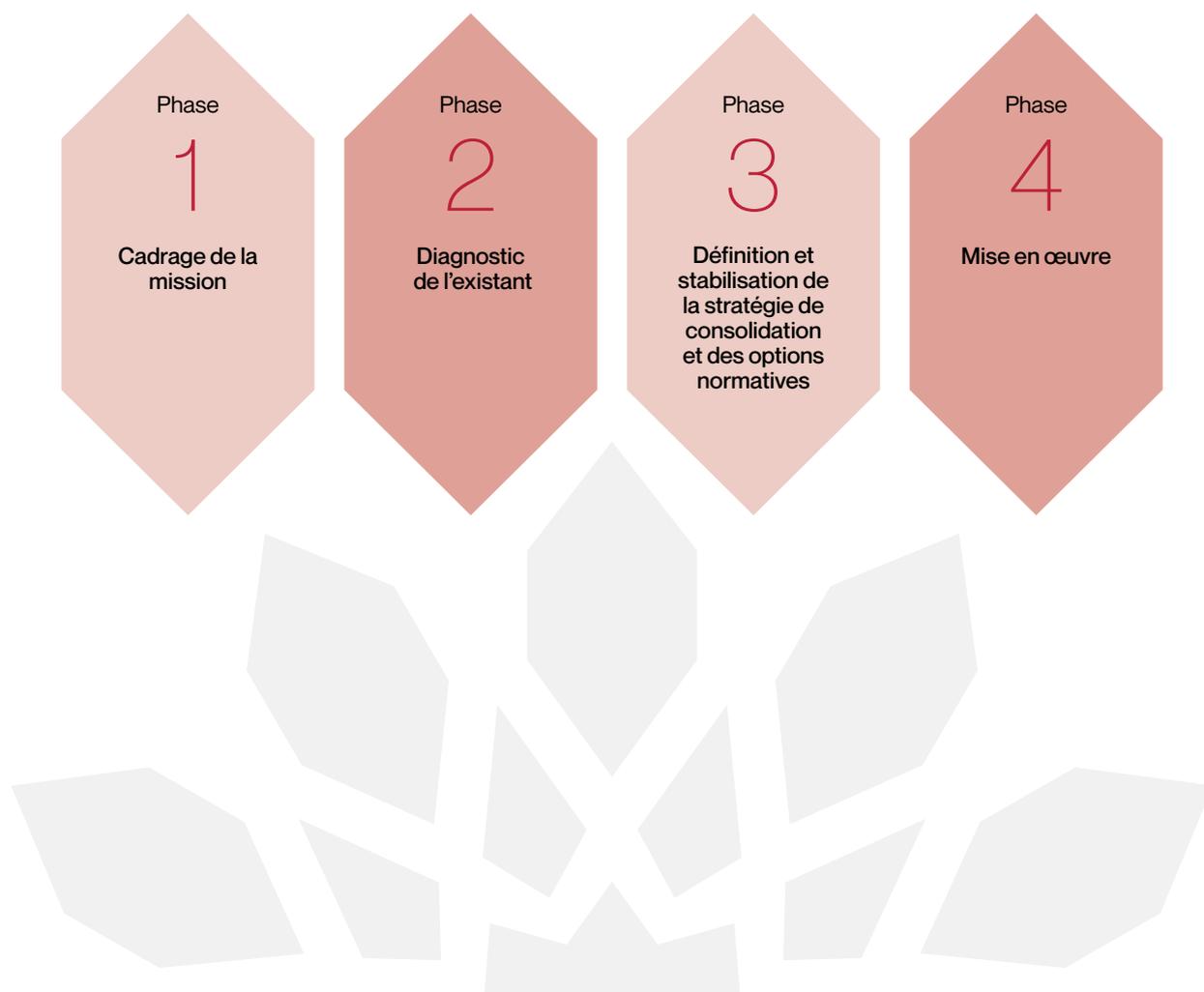
La consolidation des comptes de l'État actionnaire s'inscrit dans le cadre des missions de l'Agence qui, en vertu de l'article 5 de la loi n° 82-20, « *élabore des états financiers consolidés de l'État actionnaire donnant une image fidèle sur l'actif et le passif des établissements et entreprises publics, leur situation financière et leurs résultats* ».

Entamée par l'ANGSPE début 2024, la mise en place de la consolidation des comptes en normes IFRS donnera lieu à la présentation de comptes consolidés de l'État actionnaire. Ce chantier fait appel à une collaboration étroite entre l'Agence et les EEP relevant de son périmètre afin de présenter de manière consolidée la situation financière, les performances opérationnelles et les flux de trésorerie de l'Etat actionnaire.

Le projet a pour objectif d'établir une présentation financière uniforme et transparente au sein des EEP, tout en veillant à la cohérence et à l'harmonisation des traitements comptables dans le périmètre de l'Agence, assurant ainsi la fiabilité et la traçabilité de l'information produite. Une telle approche facilitera la prise de décision éclairée, en fournissant des données précises et comparables aux gestionnaires et aux décideurs.

De surcroît, la mise en place d'une consolidation en normes IFRS permettra une meilleure identification et gestion des risques pour l'État actionnaire, et présentera une vision conforme à la réalité économique de la situation financière des EEP.

Ce projet d'envergure est articulé autour de 4 phases majeures :



Réalisations



Par ailleurs, à l'issue de ce projet, un deuxième chantier dédié à l'implémentation d'un Système d'Information de consolidation au sein de l'ANGSPE sera initié, et ce, en vue de l'automatisation du processus de remontée des données et de l'élaboration des comptes consolidés de l'État actionnaire.

Dispositif de pilotage de la performance des EEP

L'évaluation des performances des EEP relevant de son périmètre compte parmi les missions de l'Agence. En effet, en vertu de l'article 5 de la loi n° 82-20 portant sa création, l'ANGSPE « veille aux intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire, gère les participations de l'État et assure le suivi et l'appréciation des performances des établissements et entreprises publics ».

Dans ce cadre, l'ANGSPE a initié un chantier de pilotage de la performance des EEP qui permettra de mettre en place une architecture de pilotage globale au sein du périmètre, de normaliser le dispositif et les outils de mesure de la performance et de renforcer le dialogue de gestion entre l'ANGSPE et les EEP concernés ainsi que la culture de performance au sein de son périmètre.

Ce projet fournira à l'Agence un outil de monitoring indispensable qui lui permettra de mieux appréhender les atouts ainsi que les axes d'amélioration de chaque EEP, de rationaliser davantage le portefeuille et de disposer d'une projection de la trajectoire financière sur une base consolidée, à partir des plans d'affaires individuels.



- ♦ Mettre en place une architecture de pilotage globale permettant le suivi et le pilotage de la performance tout en tenant compte des spécificités propres à chaque EEP et secteur d'activité.



- ♦ Suivre les réalisations des EEP à l'aide d'indicateurs (KPI) précis tout en les rapprochant aux plans d'affaire individuels et la trajectoire financière consolidée qui en découle.



- ♦ Renforcer le dialogue de gestion et instaurer une culture de la performance et un cadre opérationnel solide et transparent entre les EEP et l'ANGSPE.

Grâce à ce dispositif, les différentes structures du périmètre seront évaluées sur le plan de la performance financière et opérationnelle mais également par rapport au degré de maîtrise des risques encourus au niveau de leurs bilans et de leurs différentes activités, et ce, en tenant compte de certains paramètres (moyens disponibles, contraintes structurelles, éléments de conjoncture...).

À l'issue de ce projet, des canevas seront mis à la disposition des EEP, prenant en considération leurs particularités et leur appartenance sectorielle, afin d'alimenter et de produire systématiquement les reportings qui seront périodiquement remontés à l'ANGSPE. Cette dernière procédera à une analyse et un suivi détaillés du respect, par les EEP, des objectifs initialement convenus au regard de la Politique Actionnariale de l'État et traduits au niveau de leur *business plan*.

Dans ce cadre, un des éléments clés, en complément du dispositif de pilotage, réside dans la conclusion de contrats de performance, véritables outils de gestion à long terme qui lient les organes de gouvernance et les dirigeants des EEP. Conformément aux articles 29 et 30 de la loi cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, ces contrats formalisent les engagements des responsables en définissant clairement les objectifs à atteindre, les moyens mis à leur disposition pour y parvenir, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation. Couvrant une période pluriannuelle, ces contrats de performance permettent d'aligner les stratégies des EEP avec la Politique Actionnariale de l'État, offrant ainsi une vision à moyen et long termes pour leur gestion. En intégrant des indicateurs de performance précis et mesurables, les contrats facilitent le suivi de l'avancement des objectifs tout au long de la période d'exécution, avec la possibilité d'ajuster les actions si nécessaire pour répondre aux défis rencontrés.

De plus, les contrats de performance renforcent le principe de corrélation entre responsabilité et reddition des comptes, garantissant que les dirigeants ne sont pas seulement évalués sur la gestion des ressources, mais aussi sur leur capacité à atteindre les résultats attendus. Ce cadre de contractualisation permet non seulement d'assurer une gouvernance plus efficace et proactive, mais également de consolider la transparence et la responsabilisation dans la gestion publique.

Ce projet, prévu sur une durée d'un an, sera déployé en plusieurs phases distinctes. Chaque phase, depuis le recueil des attentes jusqu'à l'élaboration d'une feuille de route pour l'opérationnalisation, est conçue pour garantir une avancée cohérente entre l'ANGSPE et les établissements et entreprises publics vers une gouvernance optimisée et une performance durable. Le lancement du projet de mise en place du dispositif de pilotage de la performance a eu lieu en septembre 2024, avec un déploiement prévu pour juillet 2025

Transformation des Établissements Publics en Sociétés Anonymes

Dès son opérationnalisation, l'ANGSPE a inscrit le chantier de transformation des établissements publics de son périmètre en Sociétés Anonymes comme un des chantiers prioritaires.

Jouant un rôle central dans ce chantier, l'ANGSPE a renforcé la collaboration inter-institutionnelle entre les différentes parties prenantes impliquées dans les projets de transformation des établissements publics en Sociétés Anonymes, garantissant ainsi une approche inclusive et collaborative.

L'élaboration du projet de loi de transformation en Société Anonyme se fait sur la base d'une concertation entre l'établissement public concerné, l'ANGSPE et le ministère de tutelle. Ce projet de loi est ensuite introduit dans le circuit législatif pour approbation. L'Agence apporte son accompagnement dans toutes les étapes de ce processus et assure le suivi conformément à ses missions.

Le délai maximal de transformation des établissements publics relevant du périmètre de l'ANGSPE en Société Anonyme, prévu par la loi-cadre n° 50-21, est fixé à cinq ans après sa publication, soit avant le 26 juillet 2026.

Dès début 2023, des dialogues stratégiques avec ces établissements publics et les départements de tutelle ont été engagés à l'initiative de l'ANGSPE. Ces dialogues ont permis d'arrêter un premier groupe prioritaire d'établissements publics qui seront transformés en Sociétés Anonymes, à savoir : l'ONDA, le FEC, l'OMPIC, la MAP, l'ONHYM et l'ONP. Ils ont également permis d'établir des feuilles de route spécifiques pour une meilleure visibilité sur les modèles économiques et sur les missions assurées. Ce dialogue ouvert et constructif a été couronné par la finalisation des projets de lois de transformation en Sociétés Anonymes du FEC, de l'ONDA, de la MAP et de l'ONP en vue de leur introduction dans le circuit législatif. Les projets de loi de transformation de l'OMPIC et de l'ONHYM ont été transmis au Secrétariat Général du Gouvernement.

Pour les autres établissements publics concernés, il a été procédé au lancement d'études de positionnement stratégique devant permettre de délimiter le champ d'intervention des futures Sociétés Anonymes et leurs relations avec leurs écosystèmes respectifs (ONEE, ANP, LOARC et Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social).

Ces transformations juridiques sont inscrites dans le cadre de visions globales devant impacter positivement la gouvernance et les performances des entités concernées, les repositionner et améliorer leurs modèles d'affaires et ce, en phase avec les finalités assignées par le législateur à ces opérations de réforme.

Réforme du régime de la privatisation et des opérations de portefeuille et sur le capital

Ce chantier de réforme, qui s'inscrit dans le cadre des Hautes Orientations Royales, vise à contribuer aux efforts de promotion de l'investissement privé au Maroc.

Le renforcement de l'ouverture du secteur public au secteur privé s'opérera selon un rationnel visant :

- ♦ Le positionnement de l'actionnariat public de manière prioritaire sur les activités peu accessibles au secteur privé, tout en créant des conditions de participation de ce dernier aux projets nécessitant un effort d'investissement important.
- ♦ La prise en compte de la présence du secteur privé dans les choix de rotation du portefeuille public.
- ♦ L'intensification des Partenariats avec le privé en vue de mettre à profit, mutuellement, les expertises et les moyens des deux secteurs.

Dans ce cadre, la réforme de la privatisation et du dispositif encadrant les opérations de portefeuille et sur le capital vise à donner plus de visibilité aux investisseurs, à renforcer l'ouverture du secteur des EEP au secteur privé et à mieux encadrer l'évolution de l'actionnariat public, dans le cadre d'une gestion stratégique des participations de l'État.

À cet effet, la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, prévoit la mise en conformité de la législation nationale en matière de privatisation et d'opérations de portefeuille et sur le capital avec les dispositions de l'article 71 de la Constitution, par :

- ♦ L'adoption de mesures législatives fixant le régime des privatisations (article 51 de la loi-cadre n° 50-21).
- ♦ La révision de la procédure régissant, en particulier les opérations de création d'entreprises publiques, dont la création ne relève pas du domaine de la loi (article 46 de la loi-cadre n° 50-21).
- ♦ La révision des procédures d'avis et d'autorisation des opérations de portefeuille et sur le capital pour l'ensemble du portefeuille public.

Plus particulièrement, la loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE prévoit l'adoption d'un texte réglementaire pour encadrer la procédure d'avis et d'autorisation des opérations de portefeuille et sur le capital des EEP faisant partie de son périmètre.

Ce chantier de réforme, piloté conjointement par le Ministère de l'Economie et des Finances et l'ANGSPE, a été relancé en février 2023.

À la suite d'un diagnostic approfondi du cadre en vigueur régissant les privatisations, les opérations de portefeuille et sur le capital, ainsi que d'un benchmark des meilleures pratiques internationales, et en s'appuyant sur les principes directeurs établis par le comité de pilotage de cette réforme, présidé par Madame la Ministre de l'Economie et des Finances, l'ensemble des textes législatifs et réglementaires requis a été élaboré et sera soumis à l'approbation des instances concernées une fois finalisé avec les parties prenantes.



Évolution de l'actionnariat public

L'évolution de l'actionnariat de l'État est impactée par les opérations de portefeuille et sur le capital effectuées par l'État en tant qu'actionnaire, les EEP et leurs filiales et sous-filiales. Ces opérations sont encadrées par un ensemble de lois, règlements et procédures visant à garantir une gestion efficiente et transparente de l'actionnariat public.

La loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP illustre l'engagement du Maroc à moderniser et à rationaliser l'évolution de l'actionnariat public. Elle a introduit des dispositions innovantes pour la restructuration des EEP, notamment à travers leur regroupement, fusion, dissolution ou liquidation. Elle encadre la création de nouvelles entreprises publiques, ainsi que leur participation dans le capital des entreprises privées.

Parallèlement, la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé vise à réduire le poids du secteur public dans l'économie nationale, à stimuler la concurrence et à attirer les investissements privés nationaux et étrangers. Les opérations de portefeuille et sur le capital sont gérées par les articles 8 et 9 de cette loi. **L'article 8 prévoit une autorisation par décret du Chef du Gouvernement et l'article 9 prévoit un avis préalable du ministre chargé de la mise en œuvre des transferts, pour certaines opérations impactant l'actionnariat public.**

La loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE marque une étape importante dans l'encadrement de l'évolution de l'actionnariat public. Dans ce cadre, l'une des missions de l'ANGSPE est de superviser et d'optimiser cet actionnariat ainsi que les actifs portés par les EEP de son périmètre notamment à travers l'émission d'avis sur les opérations de portefeuille et sur le capital. **La procédure d'avis et d'autorisation de ces opérations sera encadrée par un décret pris en application de l'article 9 de ladite loi.** En attendant l'adoption de ce décret, l'ANGSPE a mis en place une démarche formalisée des demandes d'avis à travers une lettre circulaire adressée à l'ensemble des EEP relevant de son périmètre rappelant le cadre juridique en vigueur, la procédure de demande d'avis et d'autorisation et le dossier devant accompagner ladite demande.

Cette démarche permet à l'Agence d'émettre des avis argumentés, de préparer les projets de décrets, lorsque exigibles, et d'assurer le suivi pour les opérations autorisées.

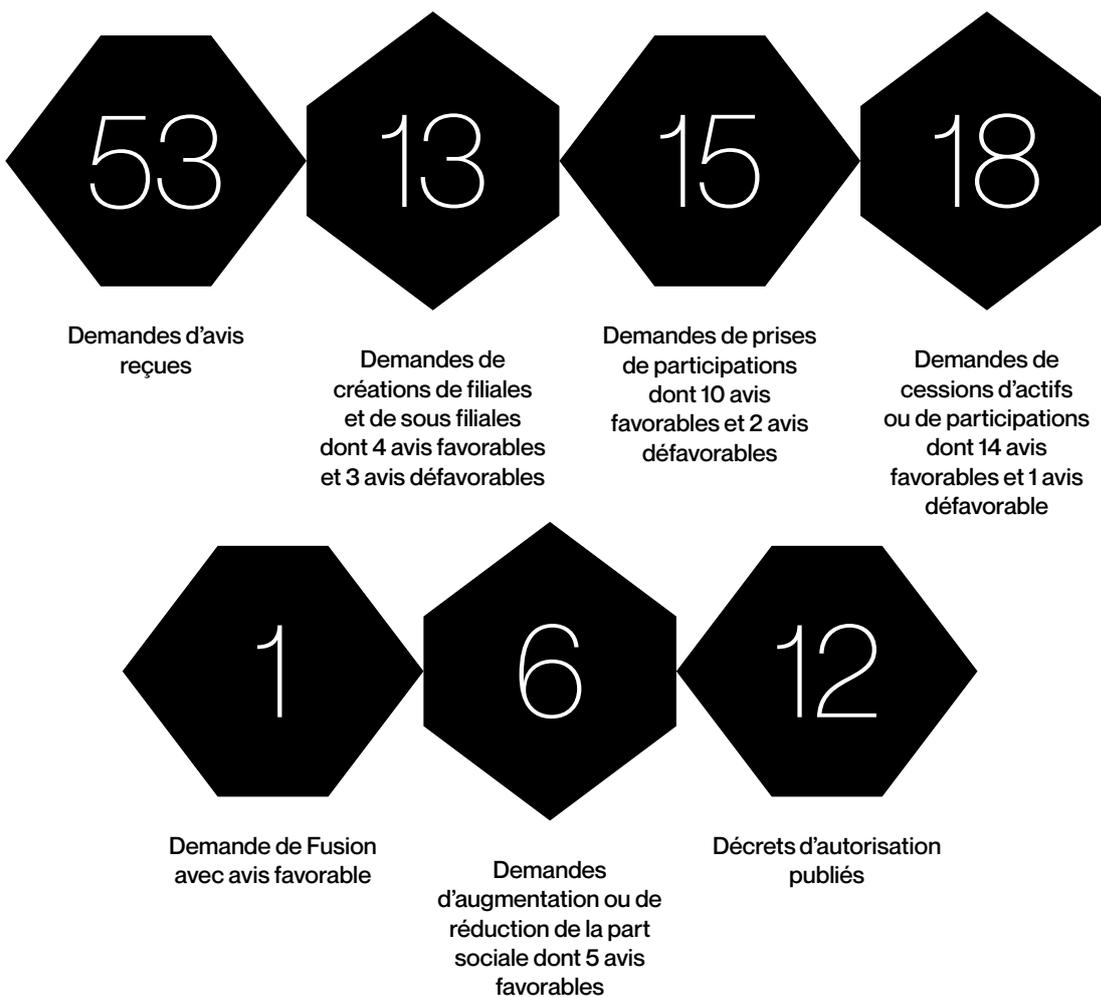
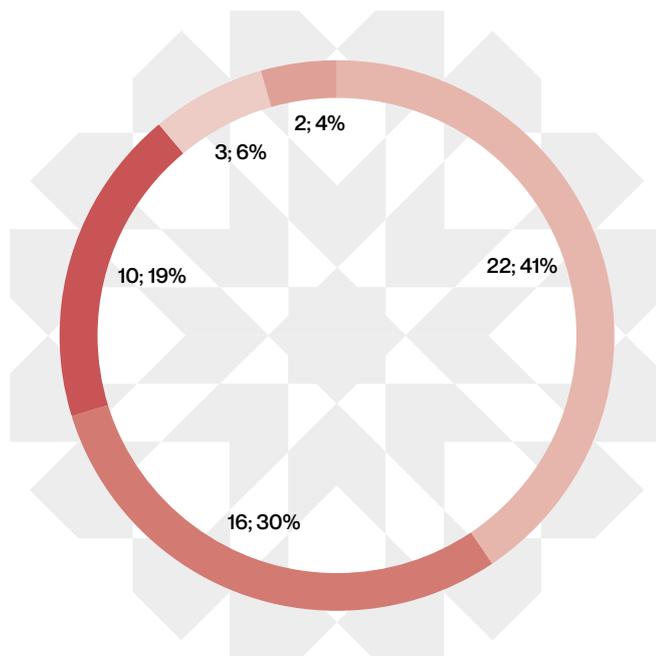
Des réunions de dialogues stratégiques concernant les demandes d'avis sont également organisées en amont avec les EEP concernés dans l'objectif d'examiner notamment, la conformité de l'opération envisagée avec la stratégie de l'entité concernée et les orientations de l'État actionnaire, la situation du portefeuille des filiales et participations de l'établissement ou l'entreprise concernés ainsi que la viabilité de la structuration financière et juridique de l'opération.



53 demandes d'avis concernant des opérations de portefeuille et sur le capital ont été reçues par l'Agence, dont 47 dans le cadre des articles 7 et 8 de la loi n° 82-20. Ces opérations ont fait l'objet de 34 avis favorables et de 6 avis défavorables.

► Demandes d'avis traitées
d'avril 2023 à août 2024

- Pôle Finance, Investissement et Banques
- Pôle Infrastructures, Transports et Logistique
- Pôle Mines, Eau, Énergie et Industrie
- Pôle Développement Territorial, Agriculture et Immobilier
- Pôle Numérique, Média Télécom et Divers



Transfert des participations de l'État à l'ANGSPE

Créée dans un premier temps sous forme d'établissement public, l'ANGSPE est amenée à se transformer en Société Anonyme à l'instar des établissements publics de son périmètre.

Par ailleurs, la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP dispose que « *l'État actionnaire prendra les mesures nécessaires pour lui transférer, progressivement, en pleine propriété, les participations qu'il détient dans les entreprises publiques et les sociétés concernées⁴* », permettant ainsi à l'ANGSPE d'exercer son rôle d'actionnaire au sein de son périmètre et de l'ériger en tant que holding qui tend à maximiser la valeur de son portefeuille et sa rentabilité financière à travers notamment :

- ♦ Le renforcement des synergies entre les EEP.
- ♦ Un meilleur pilotage de la performance et une gestion axée sur les résultats.
- ♦ Un meilleur encadrement de la remontée des dividendes par l'ANGSPE à travers une gestion active de son portefeuille.

Ce processus de transfert sera progressif et concernera, à terme, l'ensemble des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE, y compris les établissements publics faisant partie du périmètre de l'Agence qui intégreront ce processus au fur et à mesure de leur transformation en Sociétés Anonymes.

⁴Il s'agit des entreprises publiques et sociétés figurant aux tableaux n° 2 et n° 3 de l'annexe de la loi n° 82-20.



Réforme du secteur de l'énergie

Le secteur de l'énergie national connaît une profonde mutation induisant des défis majeurs qui interpellent les EEP du périmètre de l'Agence, notamment en matière d'optimisation de l'organisation institutionnelle du secteur, devant aboutir à la séparation entre les activités de production, de transport et de distribution, et d'optimisation des performances opérationnelles et financières des EEP y opérant.

Pour relever ces défis et aboutir à un modèle sectoriel plus performant, les pouvoirs publics ont mis en œuvre plusieurs réformes visant à garantir les meilleures conditions de développement de ce secteur stratégique. Les EEP du secteur, relevant du périmètre de l'ANGSPE, en l'occurrence, l'ONEE, Masen, l'ONHYM et la SIE, assument de grandes responsabilités dans la concrétisation de ces réformes au regard des missions qui leur incombent.

Ces réformes visent essentiellement une délimitation cohérente des responsabilités, par la séparation organisationnelle sur toute la chaîne de valeur, la promotion de l'initiative privée sur les maillons adéquats et le renforcement de la régulation.

En 2023, cette réforme s'est consolidée par l'adoption de la loi n° 83-21 relative aux Sociétés Régionales Multiservices (SRM) auxquelles l'ONEE devra progressivement transférer les activités de distribution. L'année 2023 a également connu la poursuite du chantier de transfert des actifs de production de l'énergie renouvelable de l'ONEE à Masen.

Les principaux chantiers du secteur de l'énergie concernent notamment :

La réforme du secteur de la distribution

La réforme de la gestion des services de distribution d'électricité, d'eau potable et d'assainissement liquide a été lancée en vue de la modernisation du schéma organisationnel du secteur de la distribution.

Cette réforme vise essentiellement à simplifier la gestion des services publics pour pallier la multiplicité des acteurs et la disparité des périmètres et améliorer la qualité des services rendus par la rationalisation des investissements et des ressources. L'ANGSPE a

participé aux travaux préparatoires à la mise en œuvre des SRM en recommandant l'adoption d'un schéma de transfert qui prémunit les intérêts patrimoniaux de l'ONEE et préserve ses performances et ce, par la proposition du transfert simultané des actifs dédiés aux activités transférables et des dettes de financement y afférentes. Cette proposition a été adoptée par les Pouvoirs Publics, après concertation entre les institutions concernées.

Le transfert des actifs de production d'énergies renouvelables de l'ONEE à Masen

Ce transfert a été édicté par la loi n° 38-16 qui a fixé un délai maximum de 5 ans pour sa concrétisation. Bien que le périmètre du transfert ait été définitivement arrêté, la clôture de ce chantier accuse un retard que l'ANGSPE œuvre à remédier par l'instauration de concertations régulières entre les entités concernées.

Dans le cadre de ces échanges, l'ONEE et Masen ont été invités à procéder à la refonte de la convention

tripartite les liant à l'État de manière à arrêter leurs engagements dans un cadre conventionnel fixant, notamment, le périmètre des actifs à transférer, le calendrier de transfert et les conditions commerciales de livraison et de tarification.

Les études stratégiques

Des revues stratégiques ont été menées, ou le sont actuellement par les EEP concernés en concertation avec leurs Départements de tutelle, et en associant l'ANGSPE, en vue d'aboutir à l'alignement des positions des parties prenantes sur une vision sectorielle claire et de définir les axes stratégiques des projets de restructuration des EEP du secteur. Ainsi, ce chantier a connu le lancement de l'étude portant sur le repositionnement de l'ONEE, en vue de redéfinir sa vision stratégique et son nouveau périmètre d'intervention et d'arrêter le nouveau *Business Model* de l'Office. Cette étude devra permettre à l'ONEE de :

- ♦ S'adapter aux évolutions réglementaires et se conformer au nouveau cadre juridique : création des SRM, transfert des installations de production de sources d'énergie renouvelable à Masen et création, conformément à la loi n° 48-15, du Gestionnaire du Réseau de Transport.
- ♦ Se réaligner sur les priorités nationales de développement d'un réseau électrique robuste.
- ♦ Soutenir la transition énergétique du Maroc vers un mix énergétique plus durable.
- ♦ Renforcer la compétitivité de l'Office.
- ♦ Améliorer la qualité des services fournis.

L'engagement de l'ANGSPE dans le chantier de transformation de l'ONEE se traduit par sa présidence du Comité de Pilotage de l'étude et le suivi régulier de son exécution afin de garantir que les résultats escomptés soient atteints, à la lumière des orientations définies par les pouvoirs publics liées à la restructuration du secteur.

Dans ce même registre, l'ANGSPE a contribué au réajustement du modèle d'intervention de Masen en réponse aux exigences de limitation du recours aux finances publiques et eu égard à l'attractivité de la destination Maroc et au niveau avancé de maturité des activités de production de l'électricité à partir de sources renouvelables.

Par ailleurs, l'Agence participe aux travaux de valorisation des actifs de production de l'ONEE et de Masen, visant à garantir un placement optimal de ces actifs en vue de mobiliser de nouvelles sources de financement.

En outre, sur la base d'études préalablement menées par l'ONHYM, l'ANGSPE a contribué aux travaux de concertation relatifs au devenir des activités de production et de transport du gaz naturel. Cette contribution a permis la définition d'un *business model* basé sur la séparation organisationnelle des activités et l'ouverture progressive sur des partenariats stratégiques.



Le Comité Énergie

En 2023, l'ANGSPE a participé à toutes les réunions tenues par le Comité Energie, présidé par Monsieur le Chef du Gouvernement et par les Comités techniques qui en émanent.

Ces travaux ont essentiellement porté sur l'amélioration de la convergence des interventions des acteurs publics du secteur et sur la résolution des blocages qui pourraient entraver le développement coordonné du secteur.

Le protocole d'accord Etat - ONEE 2022-2025

Ce protocole prévoit une intervention de l'État, à hauteur de 17 Mds MAD sur 4 ans, permettant à l'Office d'assurer la continuité de ses activités et de ses prestations, tout en contribuant à l'installer sur une trajectoire financière soutenable.

À ce titre, l'ANGSPE préside le comité de suivi de ce protocole d'accord dont l'objectif, outre l'appui financier de l'État, est de mettre en œuvre un plan d'actions avec des mesures d'optimisation et de rationalisation chiffrées à 15 Mds MAD, à même de permettre l'amélioration de la situation financière de l'ONEE et d'améliorer ses performances opérationnelles. Dans ce cadre, le comité de suivi a procédé, lors de sa première réunion tenue le 20 octobre 2023, à la validation dudit plan d'actions, sur la période 2023-2025, marquant ainsi une nouvelle étape dans la stratégie de développement de l'Office.

Ce Comité a également pris des décisions concernant le processus de cession des actifs non liés à l'exploitation de l'ONEE et l'amélioration des synergies avec les autres EEP débiteurs vis-à-vis de l'Office en vue de l'amélioration du recouvrement.

Réforme du secteur audiovisuel

Le secteur audiovisuel public a connu des réformes majeures depuis deux décennies, ayant porté, dès 2002, sur la libéralisation du secteur, la création de la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) et la promulgation, en 2003, de la loi n° 77-03 relative à la Communication Audiovisuelle qui a parachevé ce processus. Ces réformes ont eu un impact bénéfique et structurant sur le secteur.

D'un autre côté, les mutations profondes, tant au niveau des technologies que des habitudes de consommation, l'intensification de la concurrence internationale, les exigences du cadre réglementaire existant et la nécessité de redéfinir un modèle économique et une gouvernance en phase avec ces défis, ont amené l'Etat à opérer une restructuration des sociétés audiovisuelles publiques.

Cette restructuration vise la création d'un « pôle audiovisuel public » issu du rapprochement de la Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (SNRT), la Société d'Études et de Réalisations Audiovisuelles (SOREAD 2M), MEDI 1 TV et la Société Radio Méditerranée Internationale (RMI). Ce pôle, sera structuré en une holding audiovisuelle publique pilotée par la SNRT.

L'objectif de cette restructuration est de renforcer la complémentarité, la coordination et les synergies entre les différentes entités publiques et d'améliorer leur gouvernance et leur efficacité économique et sociale.

Dans le cadre de ses prérogatives, l'ANGSPE assure le suivi de la mise en œuvre de cette restructuration, tout en veillant à la coordination avec l'ensemble des partenaires concernés, conformément aux dispositions de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP.



État d'avancement

Réalisation de deux opérations majeures financées par le Budget Général de l'État :

- ♦ Acquisition par la SNRT de 86,3 % du capital de RMI.
- ♦ Acquisition par la SNRT de 100 % du capital de MEDI 1 TV.

Le rattachement de la SOREAD 2M à la SNRT devrait parachever la constitution du pôle audiovisuel public.

Une étude sur la structuration stratégique et la mise en place de ce pôle, en cohérence avec les orientations de l'État actionnaire, est en cours de lancement. Il s'agit dans ce cadre de :

- ♦ Définir une organisation cible optimale prenant en compte l'environnement socio-économique et réglementaire et le diagnostic stratégique des entités publiques concernées.
- ♦ La refonte du *business model* de ces entités.
- ♦ La mise en place des prérequis nécessaires à la gestion et au pilotage du pôle et l'établissement d'une feuille de route pour la mise en œuvre des plans d'actions.







PANORAMA SECTORIEL

5

L'ANGSPE assure sa mission fondamentale de sauvegarde des intérêts patrimoniaux de l'État actionnaire, d'optimisation de la gestion de son portefeuille de participations et d'appréciation des performances globales des EEP de son périmètre, intervenant dans plusieurs secteurs stratégiques du Pays.

Cette approche stratégique, reflétée dans le présent panorama sectoriel, vise à préserver et garantir la pérennité de l'intérêt économique national et à renforcer la résilience du portefeuille des participations face aux évolutions du marché et aux mutations économiques, sociales et environnementales.

Consciente des enjeux actuels et des opportunités émergentes, l'ANGSPE mettra en œuvre un plan d'actions ambitieux qui privilégiera le renforcement de la gouvernance des EEP en s'inspirant des meilleures pratiques en matière de transparence, de responsabilité et d'éthique, l'accélération de leur repositionnement stratégique, la promotion du développement durable et de la responsabilité sociétale, ainsi que l'exploration de nouvelles perspectives de développement et de synergies.

En favorisant la coopération entre les EEP relevant de son périmètre, l'ANGSPE entend promouvoir la mutualisation des ressources afin de renforcer la cohérence des actions des acteurs publics et de surmonter les obstacles potentiels pouvant freiner leur développement harmonieux.

Cette démarche s'inscrit dans une dynamique de transformation profonde des EEP, marquant ainsi un tournant décisif dans leur évolution pour se positionner en acteurs-clés de l'économie nationale, aux côtés du secteur privé.

MINES, EAU, ÉNERGIE ET INDUSTRIE



Transition énergétique : vers un nouveau paradigme plus ambitieux et durable face aux bouleversements géopolitiques et économiques et aux aléas énergétiques

Les énergies renouvelables représentent 44,3% de la capacité installée de production d'électricité au Maroc.



44,3%

La crise énergétique de 2022, déclenchée par la guerre russo-ukrainienne, a remis en question la sécurité d'approvisionnement énergétique mondiale et a accentué les incertitudes sur les marchés. Cette situation représente l'opportunité d'accélérer le développement des énergies renouvelables au sein du Royaume et de réduire la dépendance du pays aux combustibles fossiles. La crise énergétique a mis en lumière la nécessité d'une transition énergétique plus rapide et plus ambitieuse, capable de répondre aux défis géopolitiques et économiques actuels et futurs.

De surcroît, cette conjoncture a été fortement marquée par un contexte de flambée des prix de l'énergie et des matières premières, une pénurie de minéraux essentiels, un affaiblissement macroéconomique et une inflation élevée, atteignant un niveau record dans de nombreux pays.

La demande nationale nette d'électricité a suivi une trajectoire ascendante au cours des six dernières années. Cette évolution s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs, dont notamment l'essor de l'économie nationale favorisé par la réalisation de grands projets d'infrastructures, l'urbanisation accélérée, l'amélioration du pouvoir d'achat et la généralisation de l'accès à l'électricité (99,9%).

C'est dans ce contexte que l'année 2023 a été témoin d'une accélération notable de la transition énergétique, se traduisant par un essor particulier des technologies propres. Instigateur de cette dynamique, SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE, a fixé de nouvelles directives stratégiques lors de la réunion de travail du 22 novembre 2022. Ces directives visent à accélérer le déploiement des programmes et projets liés aux énergies renouvelables (EnR) pour porter la part de ces EnR à plus de 52% du mix électrique national à l'horizon 2030.

Dans ce cadre, la contribution des installations d'énergies renouvelables à la production nationale totale d'électricité a franchi, pour la première fois, le cap symbolique de 20% en 2023 malgré la faible contribution de l'hydraulique dans la production électrique. Cette part croissante témoigne de l'engagement résolu des acteurs du secteur en faveur d'une production d'énergie plus durable et respectueuse de l'environnement. Les EnR représentent désormais environ 44,3% de la capacité installée de production d'électricité au Maroc.

Ces réalisations témoignent de la volonté du Royaume du Maroc de s'ériger en modèle de développement durable et de contribuer activement à la lutte contre le changement climatique.

Le Maroc face à la persistance de la sécheresse en 2023 : crise hydrique et mesures d'urgence

L'année 2023 a été également marquée par une aggravation de la sécheresse au Maroc, engendrant un stress hydrique important à travers le pays, avec des réserves dans les barrages atteignant des niveaux historiquement bas. Cette situation menace non seulement l'approvisionnement en eau potable et en eau d'irrigation dans plusieurs régions du pays, mais également la production agricole et la production d'électricité.

Face à cette situation, un plan d'actions intégré a été déployé dans le cadre du Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Irrigation (PNAEPI) 2020-2027, contenant plusieurs initiatives à long terme et des mesures d'urgence, notamment des campagnes de sensibilisation à la consommation responsable, des investissements dans la construction de nouvelles infrastructures hydrauliques et le développement de solutions alternatives comme le dessalement de l'eau de mer ainsi que les stations d'épuration des eaux usées.

En 2023, deux faits marquants sont à rappeler :

- La mise en service des unités de dessalement développées par OCP Green Water visant à subvenir aux besoins industriels du Groupe OCP et à approvisionner les villes d'El Jadida et de Safi (110 Mm³/an, à terme).
- La mise en service de la première autoroute de l'eau entre Oued Sebou et le barrage Sidi Mohamed Ben Abdellah.

Le renforcement du cadre juridique



Le Maroc a entrepris des réformes visant à améliorer le cadre juridique et réglementaire dans divers domaines, notamment :

- L'amendement de la loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables, ainsi que de la loi n° 48-15 relative à la régulation du secteur de l'électricité, par la loi n° 40-19.
- La restructuration du secteur de la distribution par la promulgation de la loi n° 83-21 sur les Sociétés Régionales Multiservices (SRM). Cette réforme vise à accompagner la régionalisation avancée en créant ces sociétés, à l'initiative de l'État, au niveau de chaque région.
- La publication de la loi n° 82-21 relative à l'autoproduction de l'énergie électrique.

Un paysage énergétique en mutation : hausse des investissements dans l'amont pétrolier et gazier et perspectives solides pour les énergies à faible émission de carbone

Après la forte remontée des cours du pétrole en 2022, le marché pétrolier a retrouvé un certain équilibre en 2023. Toutefois, il reste confronté à des risques de fluctuations, étroitement liés à l'évolution du contexte économique et géopolitique mondial. Sur l'ensemble de l'année 2023, le cours du Brent s'est établi en moyenne à 82,16 \$/baril, en baisse de 16,8% par rapport à 2022.

Cette évolution a eu un impact sur la facture énergétique qui a enregistré une baisse significative de 20,4% à fin décembre 2023, s'établissant à 121,96 Mds MAD, contre 153,19 Mds MAD à la même période en 2022. Cette réduction s'explique principalement par la baisse des approvisionnements en gas-oils et fuel-oils de 18,2 Mds MAD.



Baisse de 20,4% de la facture énergétique

Dans ce paysage énergétique en mutation, les investissements dans l'amont pétrolier et gazier ont connu une hausse considérable. En revanche, les investissements dans les industries à faible émission de carbone ont connu un ralentissement temporaire, en raison des pressions inflationnistes et des perturbations des chaînes d'approvisionnement. Néanmoins, les perspectives d'investissement à long terme dans les énergies à faible émission de carbone restent optimistes, notamment grâce aux nouvelles lois sur les minéraux et aux technologies critiques récemment annoncées dans l'Union Européenne.

Un secteur minier national résilient malgré les incertitudes des marchés

Le commerce international du phosphate brut a connu en 2023 une légère augmentation de 3% par rapport à 2022. Cette hausse a été principalement soutenue par l'augmentation des imports de roche au niveau de l'Asie, compensant la baisse continue observée en Europe. En effet, la demande d'engrais en Inde a atteint un niveau record en 2023, ce qui a soutenu la demande de roche. De plus, l'augmentation considérable des prix locaux en Chine a encouragé les importations à des niveaux de prix plus compétitifs auprès d'autres acteurs dont l'OCP. En ce qui concerne les Amériques, la demande est restée globalement stable ; l'augmentation des importations des États-Unis ayant été compensée par la baisse des importations du Brésil. Par ailleurs, comparativement aux prix exceptionnels de 2022, les prix de la roche phosphatée ont commencé à baisser à partir du deuxième trimestre 2023, en raison de la diminution des prix des engrais dans le monde.

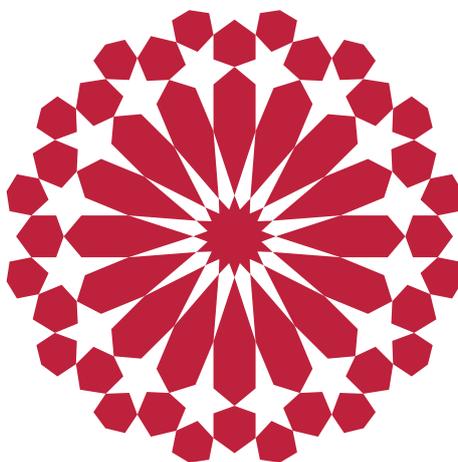
En lien avec les activités de l'ONHYM, et en matière d'exploration minière, les investissements mondiaux ont connu une hausse de 16% en 2022 passant de 11,2 milliards de dollars en 2021 à 13 milliards de dollars en 2022 (S&P - *Global Market Intelligence*). S&P prévoit une baisse annuelle des budgets d'exploration de 10% à 20% en 2023. Le secteur junior étant le plus touché par cette baisse.

Vers un Maroc innovant : une dynamique positive dans le domaine de la propriété industrielle et commerciale en 2023

L'année 2023 a été marquée par une dynamique positive dans le domaine de la propriété industrielle au Maroc, avec une augmentation notable des dépôts de demandes de brevets, de marques et de dessins et modèles industriels.

En 2023, le nombre d'entreprises créées a atteint 93 517, se maintenant à un niveau équivalent à celui enregistré en 2022 ainsi qu'à l'activité d'avant COVID-19. En ce qui concerne les nouvelles immatriculations des sociétés au registre de commerce, elles ont dépassé 64 000, marquant une stabilité par rapport à 2022 (+0,17%) et une augmentation de plus de 25% en comparaison avec l'année 2019.

La répartition sectorielle des activités des personnes morales nouvellement créées, fait ressortir la prédominance du commerce (27,6%), suivie du BTP et des activités immobilières (21,9%), services divers (21,5%), transports (8,3%), industrie (8,1%), hébergement et restauration (5,2%), TIC (3,2%), agriculture et pêche (2,4%) et activités financières (1,6%).



Perspectives

La transition énergétique, la décarbonation de l'économie, les enjeux socio-environnementaux croissants, ainsi que l'évolution du cadre réglementaire constituent des défis majeurs auxquels les EEP du portefeuille de l'ANGSPE sont confrontés. Ces défis, tout en étant complexes, représentent des opportunités importantes de croissance et de développement, ouvrant de nouveaux horizons pour ces EEP dans un contexte économique en profonde mutation.

Vers une dynamisation des EEP : exploration de nouvelles opportunités de développement et de synergies

Le rôle de l'ANGSPE revêt une importance capitale dans le développement des synergies entre les secteurs de l'énergie, de l'eau, des mines et de l'industrie, tant au Maroc qu'à l'échelle régionale et continentale. Ainsi, l'Agence continuera à faciliter les synergies entre les EEP, notamment dans le cadre du transfert des installations d'énergies renouvelables de l'ONEE à Masen et de la refonte de la convention tripartite État-ONEE-Masen. Ces deux chantiers sont essentiels pour la stabilisation institutionnelle et organisationnelle du secteur de l'énergie au Maroc, avec pour objectif de porter la part des EnR à plus de 52% d'ici 2030, tout en sécurisant l'approvisionnement énergétique à des prix compétitifs et en préservant l'environnement.

En outre, dans une perspective de réduction de l'empreinte carbone des EEP et d'accélération de la transition énergétique vers un modèle économique plus durable, de nouvelles synergies pourront être explorées avec l'appui de l'ANGSPE.

A titre d'exemple, l'installation de panneaux solaires photovoltaïques sur les toits des zones logistiques Multi-Flux (ZLMF) de l'ONCF et des zones logistiques de la SNTL, initiée et pilotée par la SIE, constituerait un projet pilote novateur. De surcroît, une collaboration stratégique initiée par l'ONEE pourrait être une piste prometteuse pour assurer une alimentation électrique plus durable des réseaux de transport en commun de l'ONCF et de Casa Transports.

Enfin, l'utilisation du gaz naturel et des énergies renouvelables constituerait une voie de transition énergétique et une solution intermédiaire pour alimenter les sites miniers isolés.

Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche globale visant à réduire significativement la dépendance aux énergies fossiles et les émissions de gaz à effet de serre, à promouvoir l'autoconsommation d'une énergie propre et à concrétiser une transition énergétique progressive.

L'ANGSPE continuera également d'encourager un autre type de synergies associant investissement public et initiative privée. En effet, certaines missions assumées par les EEP du portefeuille, en amont de la chaîne de valeur industrielle, permettent de mettre à la disposition des opérateurs privés des opportunités d'affaires sur l'ensemble du territoire national et ce, en mettant en valeur les potentialités territoriales.

C'est dans ce cadre que s'inscrit, par exemple, le processus de développement d'une cartographie géo-scientifique pour valoriser le patrimoine minier de chaque territoire auprès des investisseurs, ou encore la mise en valeur des potentialités renouvelables des territoires par l'intégration industrielle et technologique.

Les EEP relevant de l'ANGSPE auront un rôle important à jouer pour concrétiser ces objectifs.

Intégration régionale et continentale : levier de développement économique et social et de renforcement de la résilience du continent africain

L'ANGSPE, à travers l'intégration régionale et continentale des EEP relevant de son périmètre, ambitionne de promouvoir la sécurité énergétique, la gestion efficiente des ressources hydriques, le développement minier responsable, la croissance industrielle durable à l'échelle régionale et continentale et plus globalement le rayonnement international du Royaume.

Dans ce contexte, en facilitant le déploiement de stratégies de développement à l'international, l'Agence vise à élargir leurs marchés, à sécuriser leurs approvisionnements en matières premières dans des conditions plus avantageuses et à contribuer activement à l'intégration régionale et continentale de l'économie.

L'initiative atlantique pour le Sahel, offre ainsi une opportunité concrète d'illustrer la stratégie d'internationalisation des EEP soutenue par l'ANGSPE. En renforçant les coopérations avec les partenaires étrangers, en particulier africains, l'Agence contribuerait à l'harmonisation des politiques publiques, au partage des meilleures pratiques et à la mise en œuvre de projets transfrontaliers d'envergure.

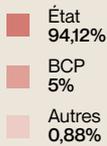
À titre illustratif, l'ONHYM, en partenariat avec la *Nigerian National Petroleum Company Limited* (NNPC), poursuivra les études techniques d'ingénierie du Gazoduc Afrique-Atlantique en vue d'une décision finale d'investissement en 2025. De même, la filiale du Groupe OCP, OCP Africa, présente à ce jour dans 18 pays africains et détenant 12 filiales et *Joint-Ventures* continentales, étendra son positionnement géographique en Afrique pour développer une agriculture durable sur tout le continent en vue de préserver la sécurité alimentaire.

Par ailleurs, l'OMPIC jouera un rôle majeur dans le rayonnement des marques marocaines à l'international en accompagnant les entreprises exportatrices dans la gestion et la protection de leur propriété intellectuelle. Les EEP du périmètre de l'Agence continueront à consolider leur présence africaine à travers le partage de leur expertise au niveau continental dans le cadre de projets d'assistance technique.



**PRÉSENTATION DES
EEP DU PÔLE MINES,
EAU, ENERGIE ET
INDUSTRIE**

Actionnariat



Gouvernance

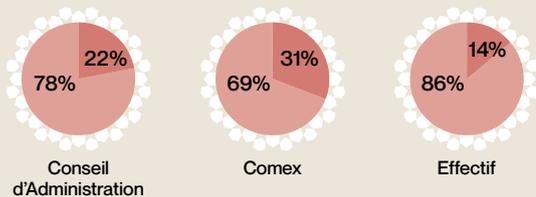
Président Directeur Général
M. Mostafa TERRAB

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité Audit, Risques et sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (3 réunions en 2023)
- Comité Rémunération (aucune réunion en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Lancement des roadshows pour la promotion de l'ammoniac vert
- Refonte de la stratégie « capital humain » pour faciliter davantage les parcours professionnels
- Contribution d'1 Mds MAD au fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc



OCP SA est leader mondial de solutions de nutrition des sols et des plantes. Les activités de l'OCP sont organisées selon un modèle intégré, couvrant l'ensemble des opérations de la chaîne de valeur depuis l'extraction des phosphates bruts jusqu'à la production et la commercialisation de différents produits notamment les engrais phosphatés et l'acide phosphorique.



Faits marquants 2023

- Acquisition de l'autonomie en eau dans le cadre du programme Eau sur la plateforme industrielle de Jorf Lasfar
- Approvisionnement effectif en eau potable dessalée pour les villes d'El Jadida et de Safi
- Lancement des opérations des deux premières lignes de production d'engrais TSP de la plateforme industrielle de Jorf Lasfar
- Lancement de la 3^{ème} émission obligataire du Groupe
- Partenariat avec IFC pour un financement vert de 100 millions d'euros pour le développement de quatre centrales solaires et le lancement d'une plateforme d'agrofinancement
- Partenariat avec Fertinagro, leader espagnol de la nutrition animale, à travers la finalisation de l'acquisition de 50% des actions de GLOBAL Feed
- Partenariat avec la Banque mondiale pour l'agriculture en Afrique de l'Ouest
- Partenariat avec UM6P et OFPPT pour former annuellement 280 jeunes femmes dans 9 filières
- Déploiement d'une stratégie active de gestion du portefeuille des filiales et des participations



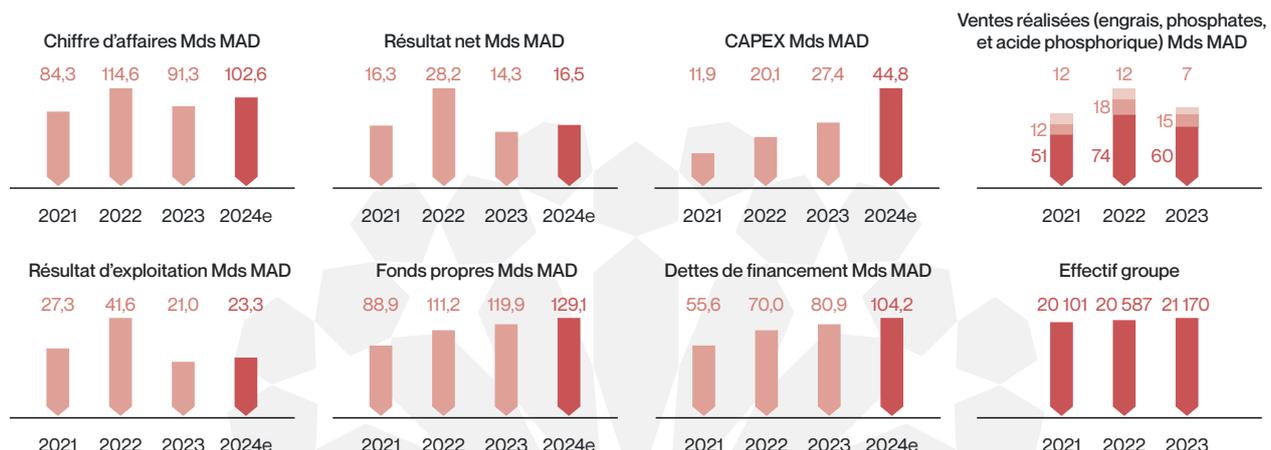
Chantiers structurants

Poursuite du programme d'investissement pour la période 2023-2027 de l'ordre de 130 Mds MAD, visant à :

- Consolider le positionnement stratégique du Groupe dans le secteur des engrais tout en s'engageant à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2040
- Accroître les capacités de production, notamment d'engrais décarbonés, par la production locale de l'ammoniac vert
- Alimenter l'ensemble des unités industrielles en énergie verte et réaliser des unités de dessalement d'eau de mer et de stations d'épuration des eaux usées pour assurer l'autonomie du Groupe et garantir sa transition vers les ressources en eaux non conventionnelles

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes IFRS



L'Office National des Hydrocarbures et des Mines (ONHYM) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'Office a été créé le 17 août 2005 par le regroupement du Bureau de Recherches et de Participations Minières (BRPM) et de l'Office National de Recherche et d'Exploitations Pétrolières (ONAREP), en vue de développer les ressources naturelles pétrolières et minières du Royaume.

Faits marquants 2023

Recherche des hydrocarbures

- Investissements en exploration pétrolière des partenaires : 1,04 Mds MAD
- Forage de 5 puits dont 1 en offshore
- Signature de 4 accords pétroliers et dépôt de 4 demandes de concessions d'exploitation
- Organisation par l'ONHYM, en partenariat avec la société IN-VR, du « 3^e Morocco Oil and Gas Summit and Exhibition » tenu à Marrakech du 24 au 26 octobre 2023

Recherche minière

- Démarrage d'un projet spécial en géothermie, hydrogène naturel, CO2 et hélium
- Investissements en exploration minière des partenaires : 359,27 M MAD

Activités Midstream

- Signature de 4 Mémoires d'Entente pour le projet Gazoduc Nigéria-Maroc
- Création de la filiale ONHYM-Midstream Co SA, chargée des activités de transport et de stockage du gaz naturel
- Contribution à la mise en place d'un plan de développement des infrastructures de transport et de stockage du gaz naturel

Chantiers structurants

- Transformation de l'ONHYM en SA
- Projets Midstream : Gazoduc Nigéria Maroc, Gazoduc Maghreb Europe, Dorsale Atlantique
- Développement et Production : Tandrara, Anchois, Grand Meskala et Gharb
- Exploration Minière et Pétrolière, SIG Mines et pétrole
- Gestion des participations et promotion de l'exploration et de l'exploitation des hydrocarbures et des ressources minières
- Projets support : Consolidation des comptes de l'ONHYM en normes IFRS, dématérialisation
- Développement du projet de Tandrara

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
 M. Aziz AKHANNOUCH,
 Chef du Gouvernement

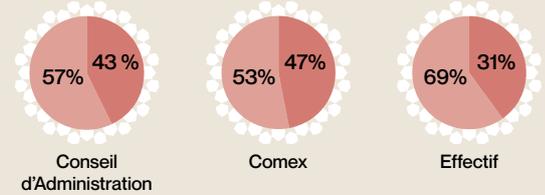
Directrice Générale
 Mme Amina BENKHADRA

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité Audit & Risques (3 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (mis en place le 19/03/2024)

Approche Genre

Femmes Hommes

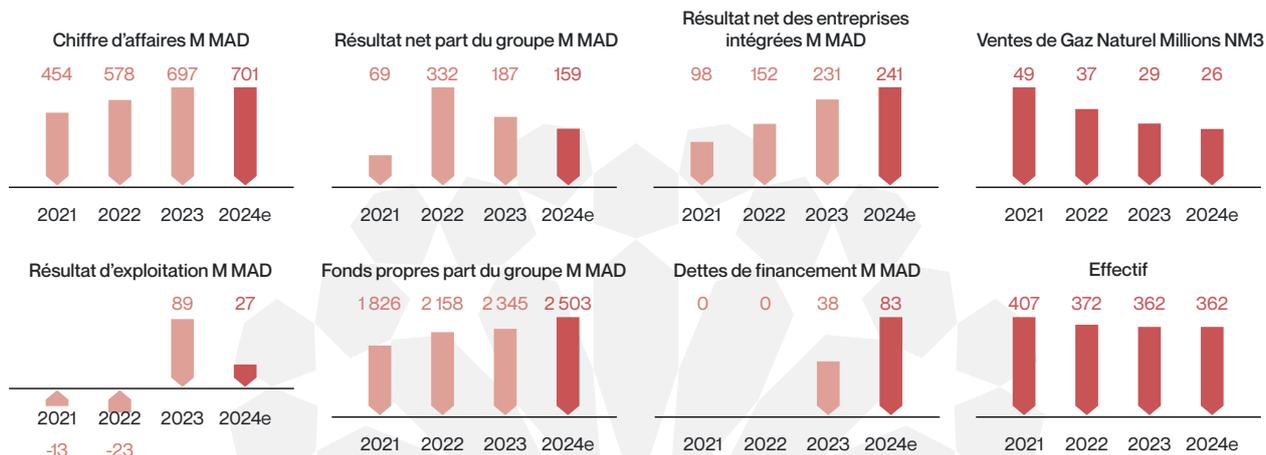


RSE

- Respect des réglementations et des meilleures pratiques internationales
- Appui au développement économique et social des communautés locales
- Réalisation systématique d'études d'impact environnemental pour les projets miniers et pétroliers

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

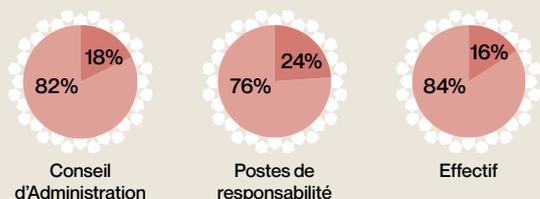
Directeur Général
M. Tarik HAMANE

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (5 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et des Investissements (5 réunions en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Mise en place d'un Système de management environnemental (SME)
- Promotion de l'efficacité énergétique et de la rationalisation de la consommation
- Participation active aux programmes « Plages Propres », « Eco-Ecoles », « Compensation carbone » et « Clef verte »

L'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) est un établissement public né du regroupement en 2012 de l'Office National de l'Électricité (ONE) créé en 1963 et de l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) créé en 1972. L'Office s'investit pleinement dans de grands projets structurants pour le Maroc dans les secteurs de l'électricité, de l'eau et de l'assainissement.

Faits marquants 2023

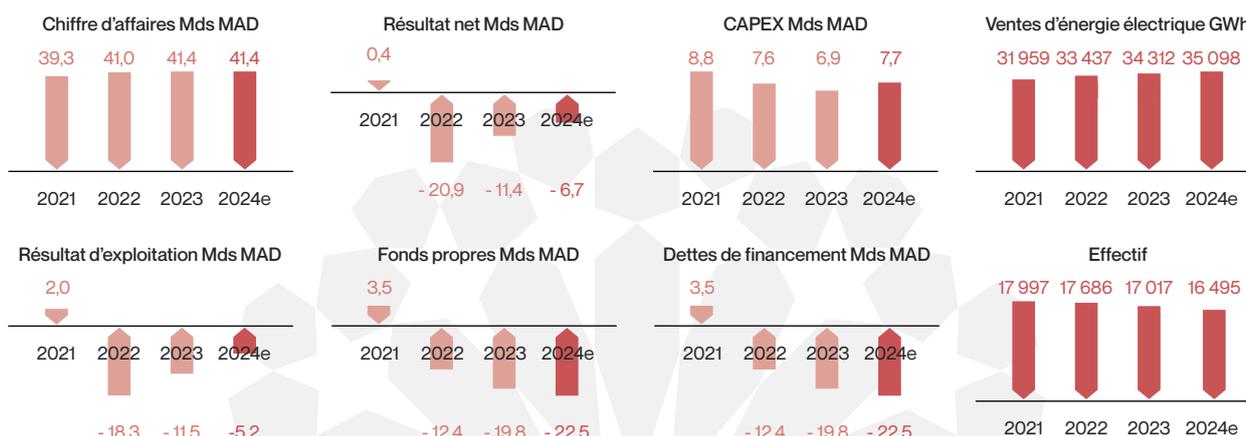
- Entrée en vigueur effective du Protocole d'Accord Etat - ONEE portant sur un appui financier de l'Etat (17 Mds MAD) et la mise en œuvre de mesures internes d'optimisation (15 Mds MAD)
- Élaboration d'un plan d'équipement (2023-2027) conforme aux orientations du Gouvernement pour la souveraineté énergétique
- Mise en place d'un programme de développement et d'amélioration du réseau de transport d'électricité
- Tenue de la 1^{ère} réunion du Comité de Suivi du Protocole d'Accord, ayant permis la validation du plan d'action d'optimisation
- Mise en service de projets d'eau potable dans plusieurs villes
- Signature du contrat de PPP du projet de dessalement de Casablanca
- Lancement d'un Appel à manifestation d'intérêt pour le développement, la construction, le financement et l'exploitation d'une ligne de grande capacité (3 GW) entre le sud et le centre du Royaume

Chantiers structurants

- Poursuite du processus de transfert des énergies renouvelables (EnR) à Masen
- Restructuration et repositionnement stratégique de l'ONEE, en vue d'arrêter le nouveau *business model* de l'Office après sa transformation en Société Anonyme, tenant compte des transformations sectorielles
- Refonte de la convention tripartite Etat-ONEE-Masen, devant régir les relations entre ces parties en vue du développement des projets EnR, tout en améliorant les conditions de portage desdits projets et en optimisant le recours au Budget Général de l'Etat
- Projet de séparation comptable par activité (Activités de l'Électricité et Activités de l'Eau potable et Assainissement), intégrant les orientations vers la création du GRT (Gestionnaire de Réseau de Transport), défini par la loi n° 48-15 portant création de l'Autorité Nationale de Régulation de l'Électricité
- Transfert de l'activité Distribution vers les Sociétés Régionales de Distribution : Restructuration des services publics de distribution d'électricité et de l'eau potable et substitution des opérateurs actuels par des SRM
- Valorisation des actifs de production et des actifs non indispensables à l'exploitation, en vue d'assurer de nouvelles sources de financement

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux agrégés



Moroccan Agency for Sustainable Energy (Masen) est une entreprise publique qui œuvre depuis sa création à la concrétisation de la stratégie énergétique nationale par le développement des projets intégrés d'énergies renouvelables (EnR) d'une capacité minimale additionnelle de 6000 MW à l'horizon 2030 et leur valorisation dans différents secteurs économiques.

Faits marquants 2023

- **Noor Midelt I (805 MW)** : Reprise des négociations en vue d'un closing financier au T4 2024
- **Noor Midelt II (590 MW)** : Préqualification de 6 consortiums et sécurisation du financement du projet
- **Noor Midelt III (590 MW)** : Finalisation du processus de préqualification du développeur en charge du financement, de la construction et de l'exploitation
- **Noor Atlas (290 MW)** : Ouverture des offres des soumissionnaires
- **Nassim Koudia Repowering (100 MW)** : Construction du nouveau parc
- **Nassim Boujdour (300 MW)** : Mise en service du parc éolien
- **Finance Climat** : Emission et vente de Crédits Carbone afférent aux projets Noor II, III et IV (Revenu net 1.4 M\$)
- **Fonds Vert Climat** : Signature du contrat-cadre « Accreditation Master Agreement » lors de la COP28
- **Projet de Référence Hydrogène Vert** : Octroi d'un don (Assistance Technique) de la KfW pour la réalisation des études de faisabilité, les campagnes de mesures, la qualification des sites et conduite du Roadshow
- **Déploiement de mini-réseaux** à base d'énergie renouvelable et de stockage dans une dizaine de villages de campements suite au séisme d'Al Haouz financés notamment par un don mobilisé auprès de la KOICA (1 M\$) et des dons en équipements (5 M MAD)

Chantiers structurants

- Poursuite et accélération du développement et de l'opérationnalisation des projets renouvelables prévus dans la programmation à horizon 2030
- Contribution de Masen à l'Offre Maroc Hydrogène Vert, en tant que Point focal et interlocuteur préalable et privilégié des investisseurs
- Transfert des installations de production à partir de sources d'énergie renouvelable de l'ONEE à Masen
- Refonte de la convention tripartite Etat-ONEE-Masen, devant régir les relations entre les parties en vue du développement des projets EnR tout en améliorant les conditions de portage desdits projets et en optimisant le recours au Budget Général de l'Etat

Actionnariat



Gouvernance

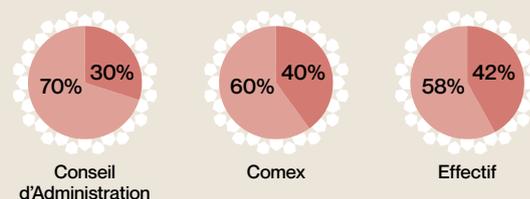
Président Directeur Général
M. Tarik AMEZIANE MOUFADDAL

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (5 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (7 réunions en 2023)
- Comité Gouvernance, Nominations et Rémunérations (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

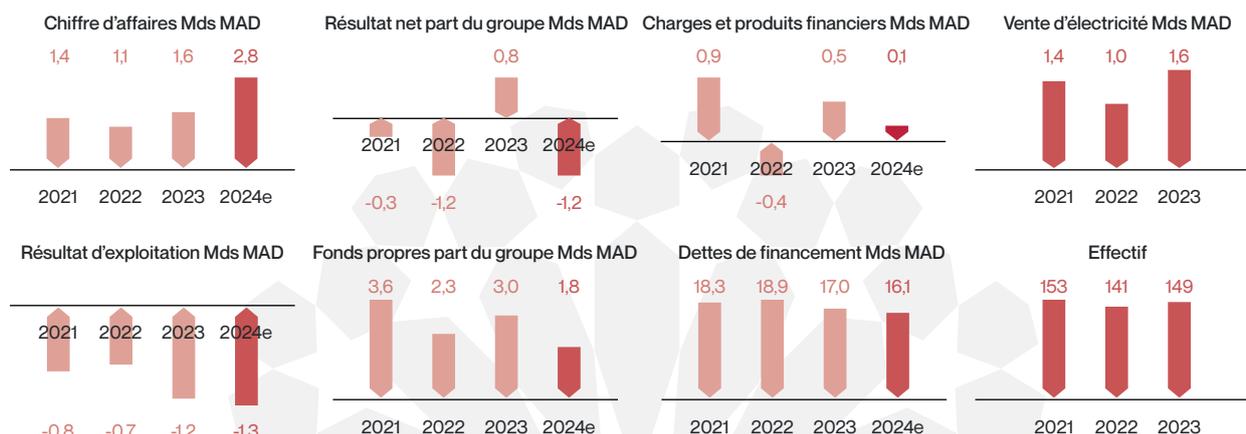


RSE

- Production d'une électricité durable permettant d'éviter les émissions de gaz à effet de serre
- Participation à l'équité territoriale, au désenclavement des territoires et à l'amélioration du cadre social des populations

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
Mme Leïla BENALI,
Ministre de la Transition Énergétique et du Développement Durable

Directeur Général
M. Ahmed BAROUDI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (3 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Financement (2 réunions en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Promotion de l'efficacité énergétique et de la rationalisation de la consommation



La Société d'Ingénierie Énergétique (SIE), « Super ESCO », est une entité étatique spécialisée dans les services énergétiques. Elle offre une large gamme de solutions dans le but d'aider ses partenaires et clients, tant du secteur public que privé, à réduire leur consommation énergétique.



Faits marquants 2023

- Poursuite de l'exécution de la convention conclue avec le Ministère des Habous et des Affaires Islamiques pour la réalisation de travaux de mise à niveau énergétique permettant d'équiper 1900 mosquées de lampes LED, de chauffe-eaux solaires et de centrales solaires photovoltaïques
- Convention de mise à niveau énergétique des parcs d'éclairage public des collectivités territoriales de la Région de l'Oriental
- Convention de collaboration pour la mise à niveau énergétique du bâtiment du siège de la TGR à Hay Riad
- Signature d'une convention de collaboration pour un plan d'action d'efficacité énergétique des bâtiments de l'ONEE
- Conventions d'accompagnement avec des partenaires privés (industriels, chaîne d'hyper-marché...) pour la mise en œuvre de projets de performance énergétique

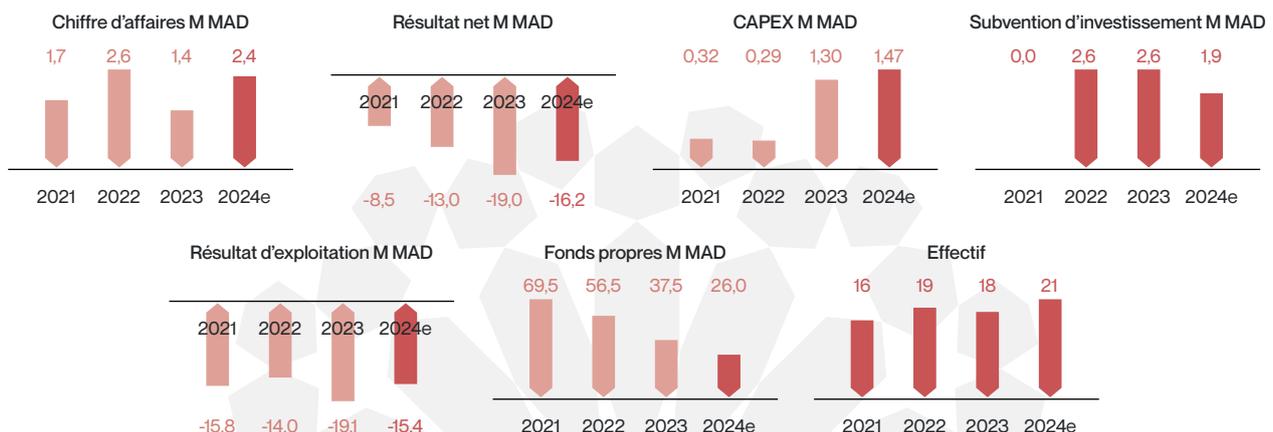


Chantiers structurants

- Élaboration d'un nouvel outil de modélisation du business Plan de la Super ESCO
- Étude de marché de l'Efficacité Énergétique
- Opérationnalisation de la SIE en Super-ESCO, avec le concours financier de la Banque Africaine de Développement
- Refonte des modes d'intervention de la Société

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux





Infrastructures : poursuite de l'effort d'investissement dans un contexte mondial marqué par une forte inflation

À l'échelle internationale, le secteur de la construction d'infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires a été marqué en 2023 par des défis importants, notamment en raison de la flambée des prix des matières premières. En effet, les coûts des matériaux essentiels comme l'acier, le ciment, le bitume et l'asphalte ont fortement augmenté, en grande partie à cause des perturbations des chaînes d'approvisionnement, des tensions géopolitiques et des pressions inflationnistes mondiales dues notamment au conflit russo-ukrainien. La reprise de la demande (+4,8% des ventes de ciment en 2023 au Maroc contre -13,3% en 2022, essentiellement portées par les ventes pour les infrastructures avec +63% pour le seul mois de décembre 2023) a également influé sur l'augmentation des prix. Cette situation a impacté les budgets des projets d'infrastructures et a entraîné une réévaluation des priorités, ainsi qu'une recherche accrue de solutions durables et de financements innovants pour compenser les surcoûts.

À l'échelle nationale, le Maroc dispose aujourd'hui d'un réseau autoroutier de 1 800 km en constante évolution, avec notamment une progression d'environ 8% de la circulation en 2023 par rapport à l'année 2022. En réponse à la saturation de certaines sections, cette année a été marquée par la poursuite des projets d'élargissement portés par ADM, avec notamment le triplement en 2x3 voies de l'autoroute de contournement de Casablanca et de celle reliant Casablanca à Berrechid, ainsi que le démarrage des travaux de l'autoroute en site propre reliant Tit Mellil à Berrechid.

L'objectif à l'horizon 2030 étant d'étendre le réseau autoroutier à 3 000 km pour stimuler le développement dans la partie continentale du Maroc et le renforcement des autoroutes autour des métropoles avec notamment la construction d'une nouvelle autoroute en site propre reliant Rabat à Casablanca (passant à proximité du nouveau Grand Stade de Benslimane prévu pour la Coupe du Monde 2030), et la liaison des villes de Marrakech-Beni Mellal, bipôle Fès-Meknès, bipôle Tanger-Tétouan et des ports stratégiques tels que Nador West Med par un réseau autoroutier de haut niveau.

Le secteur aéroportuaire a de son côté retrouvé, en 2023 et à l'échelle mondiale, 94,1% de son trafic passager de 2019, poursuivant ainsi son fort rebond après la pandémie. Le taux de reprise au Maroc figure parmi les plus élevés avec un taux de 108%, surperformant ainsi la moyenne mondiale.

En 2023, la fréquentation au niveau des aéroports nationaux a atteint 27 millions de passagers, en hausse de 31% par rapport à l'année 2022. Par ailleurs, l'échéance de la Coupe du Monde 2030 représente un défi majeur en termes d'augmentation de la capacité des aéroports marocains afin d'accueillir le flux prévu de supporters, de délégations sportives, de visiteurs, etc. L'ONDA prévoit ainsi au cours des 5 prochaines années la mise à niveau des aéroports existants et la construction de nouveaux terminaux pour répondre à cette demande accrue, notamment à travers l'extension des aéroports de Casablanca, Marrakech, Rabat, Tanger et Agadir.

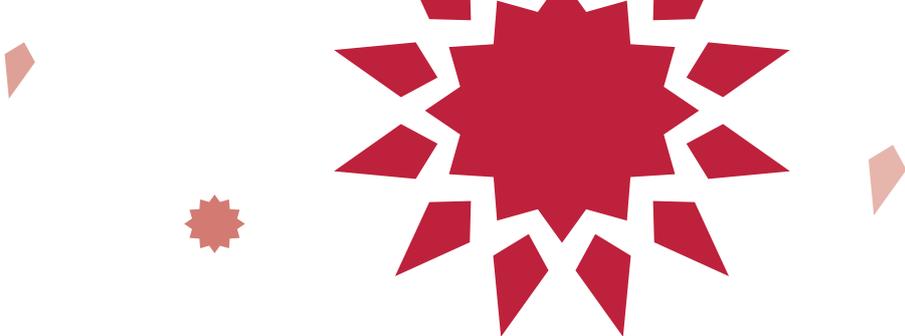
En ce qui concerne le secteur portuaire, 80% du commerce mondial des marchandises s'effectuent aujourd'hui par voie maritime. Les performances opérationnelles des ports constituent des facteurs déterminants dans le développement économique des pays disposant d'infrastructures de haut niveau.

Le Port de Tanger Med, géré par le groupe TMSA, s'est ainsi distingué en 2023 en occupant la 19^{ème} place dans le classement des 20 plus importants ports à conteneurs dans le monde, ce qui en fait l'unique port méditerranéen de ce classement, surpassant ainsi des ports importants comme New York ou Hambourg. Tanger Med se situe par ailleurs à la quatrième place dans l'indice mondial de performance des ports à conteneurs.

Ce port tire ainsi parti de ses infrastructures modernes, de sa connectivité internationale et de son rôle crucial en tant que hub logistique majeur, avec plus de 9,6 millions de conteneurs traités (en progression de 13% par rapport à 2022). Parallèlement à son activité opérationnelle, le Groupe Tanger Med SA a élaboré une stratégie énergétique visant à parvenir à une neutralité carbone totale d'ici 2030.

Parmi les autres chantiers structurants du secteur portuaire, le Port de Nador West Med est en cours d'achèvement et doit permettre de conforter le leadership du Royaume dans différents secteurs stratégiques (énergie, industrie, logistique...). La zone d'activité adjacente au port, également en cours de développement, assurera la pérennité de cet investissement en attirant d'importants acteurs industriels et logistiques et en permettant la création d'emplois à forte valeur ajoutée.

Les EEP, notamment ceux du secteur portuaire, contribueront à la concrétisation de la Haute Initiative Royale relative à la façade atlantique africaine accusant un déficit majeur en matière d'infrastructures et d'investissements. Le nouveau port de Dakhla Atlantique s'inscrit pleinement dans le cadre de cette Initiative.



Transport et Logistique : de nouvelles opportunités de développement

Le secteur du transport et de la logistique a dû relever des défis majeurs à l'échelle internationale en 2023, principalement en raison des crises économiques et géopolitiques qui ont perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales. Les tensions croissantes, notamment dues aux conflits et aux incertitudes politiques, ont entraîné des retards importants dans les livraisons et une augmentation des coûts opérationnels.

À l'échelle nationale, le réseau ferroviaire s'étend aujourd'hui sur environ 3 350 kilomètres et a enregistré une fréquentation d'environ 53 millions de passagers en 2023 (dont 5,2 millions pour la ligne grande vitesse), en progression de 15% par rapport à 2022, et un volume de 17 millions de tonnes de marchandises transportées. Ce réseau présente d'importantes opportunités de développement, notamment au regard des attentes en termes de trafic et de volonté de positionner le ferroviaire comme épine dorsale de la mobilité durable dans le Royaume.

Un ambitieux schéma de développement à l'horizon 2040, porté par l'ONCF et nommé «Plan Maroc Rail», a ainsi été élaboré pour une enveloppe de près de 400 Mds MAD, prévoyant la construction de 1 300 km de lignes à grande vitesse (LGV), dont la future connexion entre Kénitra et Marrakech puis jusqu'à Agadir, ainsi que 3 800 km de lignes conventionnelles, en plus de la connexion des principaux ports et aéroports du Maroc.

Parallèlement au développement du transport ferroviaire, la mobilité urbaine constitue également un levier central du développement des infrastructures de transport. Ainsi, les déplacements dans les aires urbaines représentent un facteur essentiel pour le développement durable de l'espace urbain. Dans ce cadre, Casa Transports SA a enregistré une fréquentation de 52,3 millions de passagers pour les lignes T1 et T2 du tramway en 2023, en hausse de 6% par rapport à l'année 2022. Ce tramway moderne relie plusieurs quartiers clés de Casablanca et offre une alternative efficace à la voiture individuelle, contribuant ainsi à réduire la congestion routière et à réduire les émissions de CO₂. Le maillage de ce réseau, long de 48 km actuellement, a été renforcé par la mise en service des lignes T3 et T4, d'une longueur de 26,5 Km.

L'année 2024 a également été marquée par la mise en service des lignes de bus à haut niveau de service (BHNS) à Casablanca, aussi appelés busways, desservant 42 nouvelles stations (dont 2 points de correspondance avec le tramway).

Quant au secteur du transport aérien, il a été marqué en 2023 par la signature entre l'Etat et la Compagnie Nationale Royal Air Maroc (RAM) du contrat programme 2023-2037 visant à favoriser le développement de la RAM au Maroc et à l'international. Les objectifs stratégiques de ce contrat programme reposent sur :

- ♦ La densification des fréquences de son réseau moyen-courrier afin de construire de nouvelles plages de hub et de mieux connecter ainsi ses routes long-courrier à son réseau moyen-courrier ;
- ♦ La connexion à plus d'une centaine de nouvelles destinations internationales et 46 lignes domestiques avec 173 fréquences ;
- ♦ La diversification des sources de croissance et de revenus, avec un objectif de 94 Mds MAD de chiffres d'affaires à terme et 31,6 millions de passagers (avec un taux de remplissage moyen de 82%).

En ce qui concerne le secteur de la logistique, le Maroc a adopté une stratégie à l'horizon 2030 pour développer la compétitivité logistique du Royaume. Cette stratégie vise à répondre aux besoins croissants des stratégies économiques sectorielles adoptées par le pays, à attirer des investissements créateurs de valeur ajoutée et d'emplois, ainsi qu'à améliorer l'intégration du Maroc au commerce régional et mondial.

Dans cette perspective, un réseau de 1 185 hectares de zones logistiques verra le jour d'ici 2040, réparties dans plusieurs régions du Royaume, avec une première liste de projets prioritaires prévue pour Agadir, Fès, Casablanca, Kénitra, Marrakech et Béni Mellal. Parmi ces nouvelles zones, la zone logistique d'Ait Melloul, dans la région d'Agadir, sera ainsi opérationnelle courant 2024 avec une première tranche aménagée de 45 hectares.

L'année 2023 a également été marquée par la réalisation de la première enquête à l'échelle nationale sur l'immobilier logistique, mettant en lumière les chiffres clés du secteur, notamment la mobilisation sur le territoire national de 20 millions de m² dédiés à l'activité logistique, répartis entre 13 000 unités logistiques et générant près de 82 000 emplois directs.

Enfin, l'année écoulée a été caractérisée par une profonde mutation des stratégies mises en œuvre par les acteurs publics du secteur de la logistique. À titre d'illustration, le groupe TMSA a lancé une réflexion pour la création d'une filiale dédiée à la réalisation de ses investissements et à la gestion des plateformes logistiques intégrées. La SNTL a lancé une étude de restructuration et de définition de sa nouvelle vision stratégique à l'horizon 2035.

Perspectives

Différents chantiers structurants seront à mener en accompagnement des EEP opérant dans les secteurs de l'infrastructure, des transports et de la logistique pour renforcer leurs performances en alignement avec les Orientations Stratégiques de la Politique Actionnaire de l'Etat. L'Agence appuie à ce titre, les EEP sur trois sujets stratégiques :

Accompagnement au financement des investissements

Pour accompagner les EEP de son périmètre dans le financement de leurs ambitieux programmes de développement, notamment ceux présentant des taux d'endettement élevés tels que l'ONCF ou ADM, l'ANGSPE les appuie dans la structuration et la mobilisation des financements innovants et adaptés à leurs spécificités. Différentes actions sont entreprises dans ce sens, incluant notamment la mise en place de Partenariats Public-Privé afin de partager les risques et les coûts de développement, l'octroi de garanties gouvernementales pour faciliter l'obtention de financements à des conditions avantageuses, la restructuration de la dette, etc.

À titre d'illustration, l'Agence poursuivra son intervention auprès des EEP relevant de son périmètre, sur plusieurs grands projets de développement, notamment :

- L'ONCF pour la construction de la ligne à grande vitesse Kénitra-Marrakech (53 Mds MAD), l'acquisition de matériel roulant (16 Mds MAD), ainsi que pour le programme de maintien de la performance du réseau de l'ONCF sur la période 2024-2030, estimé à environ 12 Mds MAD.
- ADM pour la construction de l'autoroute continentale reliant Rabat à Casablanca et dont le coût est estimé à 6 Mds MAD.
- L'ONDA pour son programme d'investissement 2024-2035, estimé à 35 Mds MAD, notamment pour les extensions des aéroports de Casablanca, Marrakech, Tanger, Agadir et Fès.
- Nador West Med pour l'aménagement de la partie prioritaire de la zone d'activités du complexe portuaire, pour un montant d'environ 2 Mds MAD.
- TMPA pour le financement de l'extension du port passagers et rouliers au niveau de Tanger Med 2, pour environ 4,3 Mds MAD.
- RAM pour le renforcement de sa flotte, tel que prévu par son contrat programme à l'horizon 2037.

Renforcement des synergies des EEP au service de la performance logistique

Considérant les résultats de l'enquête 2023 sur l'immobilier logistique au Maroc mettant en exergue une situation de forte fragmentation des infrastructures qui limite les opportunités de massification, l'ANGSPE ambitionne de renforcer les synergies entre les différents acteurs de son portefeuille opérant dans le secteur de la logistique (SNTL, ANP, ONCF, BAM, etc.).

L'identification de ces potentielles synergies doit ainsi s'opérer en parfaite coordination avec les plans d'actions gouvernementaux en la matière et les actions menées par les Ministères de tutelle. À titre d'illustration, ces synergies pourraient prendre la forme d'investissements communs dans des infrastructures logistiques intégrées ou encore de promotion et de mutualisation des ressources engagées en complémentarité avec le secteur privé. Le développement à l'international des EEP opérant dans la logistique pourrait également tirer profit de ces synergies à travers une complémentarité des actions menées.

Cela devra être concrétisé à travers le développement des infrastructures de transport facilitant l'intermodalité, la formation et l'innovation technologique, etc. L'objectif étant de créer un écosystème cohérent et performant, capable de répondre aux besoins logistiques futurs, et de soutenir le développement économique national selon une vision holistique et fédératrice.

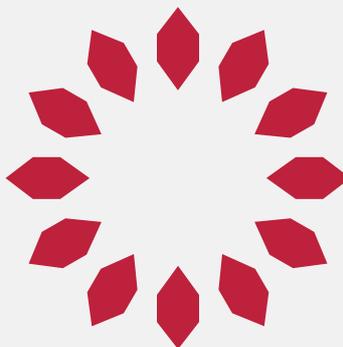
Dans ce cadre, et tenant compte de sa qualité de représentant de l'État actionnaire, l'ANGSPE assure la revue du plan de restructuration et de repositionnement stratégique de la SNTL. L'Agence est également partie prenante de la mission d'audit stratégique conjointe de l'AMDL et la SNTL, lancée par le Ministère de l'Économie et des Finances en 2024. Cette mission d'audit porte sur la mise en exergue des interactions possibles entre ces deux entités et avec les autres opérateurs du secteur de la logistique, ainsi que les synergies à développer entre ces différentes entités et l'écosystème du secteur.

Renforcement de la coordination et de la synergie entre les EEP pour sécuriser les enjeux liés à l'organisation de la CAN 2025 et de la Coupe du monde 2030

Tenant compte de la multitude de chantiers de construction ou de mise à niveau d'infrastructures stratégiques autour des stades et dans les villes hôtes, à réaliser pour la CAN 2025 et la Coupe du monde 2030, l'Agence veille à mettre en œuvre une vision concertée entre les EEP relevant de son périmètre (ADM, ONCF, ONDA, Casa Transports, RAM, SONARGES, SNRT, etc.) qui permettra la synchronisation dans la planification des projets de ces entités et l'identification des synergies potentielles.

À titre d'exemple, dans la seule région de Casablanca-Settat, plusieurs projets interconnectés sont en cours de mise en œuvre par les EEP du périmètre, notamment :

- La **SONARGES** est responsable de la construction du Grand Stade Hassan II ;
- **ADM** est chargée de la construction de la nouvelle autoroute continentale Casablanca-Rabat, devant relier notamment le Grand Stade Hassan II au réseau routier, et des nœuds échangeurs d'Aïn Harrouda et de Sidi Maârouf ;
- L'**ONCF** porte le projet de la Ligne Grande Vitesse Kénitra-Marrakech passant à proximité du Grand Stade Hassan II, de la création de nouvelles gares LGV, et des projets RER reliant notamment l'Aéroport Mohamed V, le Grand Stade Hassan II et la Commune de Casablanca ;
- L'**ONDA** et la **RAM** ont la charge de l'extension de l'Aéroport Mohammed V et du renforcement du Hub de Casablanca.





**PRÉSENTATION
DES EEP DU PÔLE
INFRASTRUCTURES,
TRANSPORTS ET
LOGISTIQUE**

L'Office National Des Aéroports (ONDA) est un établissement public créé par la loi n°14-89 promulguée par le Dahir n°1-89-237 du 30 décembre 1989. Il a pour missions principales d'assurer l'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat ainsi que le contrôle local et régional de la circulation aérienne.

Faits marquants 2023

- Conformité de 91,8% par rapport à l'indice de sécurité aéroportuaire AGA de l'OACI, contre 62% en 2015
- Scores exceptionnels obtenus en termes de qualité de service pour les aéroports Mohammed V et de Marrakech
- Multiples distinctions par le Conseil International des Aéroports (ACI), notamment pour les aéroports de Casablanca et de Marrakech, dans diverses catégories telles que «Meilleur Aéroport en Afrique», «Personnel le Plus Dévoué» et «Voyage le Plus Agréable»

Chantiers structurants

- Transformation de l'ONDA en société anonyme
- Accompagnement des grands événements internationaux à venir, notamment la CAN 2025 et la Coupe du Monde 2030
- Extension des aéroports de Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger, Agadir, Fès et Tétouan
- Allongement de la nouvelle piste d'envol de l'aéroport d'Al Hoceima
- Réalisation d'aménagements prioritaires « Quick wins » des aéroports de Marrakech, Tanger et Agadir
- Construction et aménagement de la zone centrale T1/T2 de l'aéroport Mohammed V de Casablanca

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

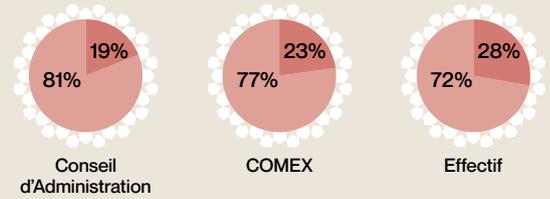
Directeur Général
M. Adel EL FAKIR

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (4 réunions en 2023)
- Comité de Direction (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (4 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

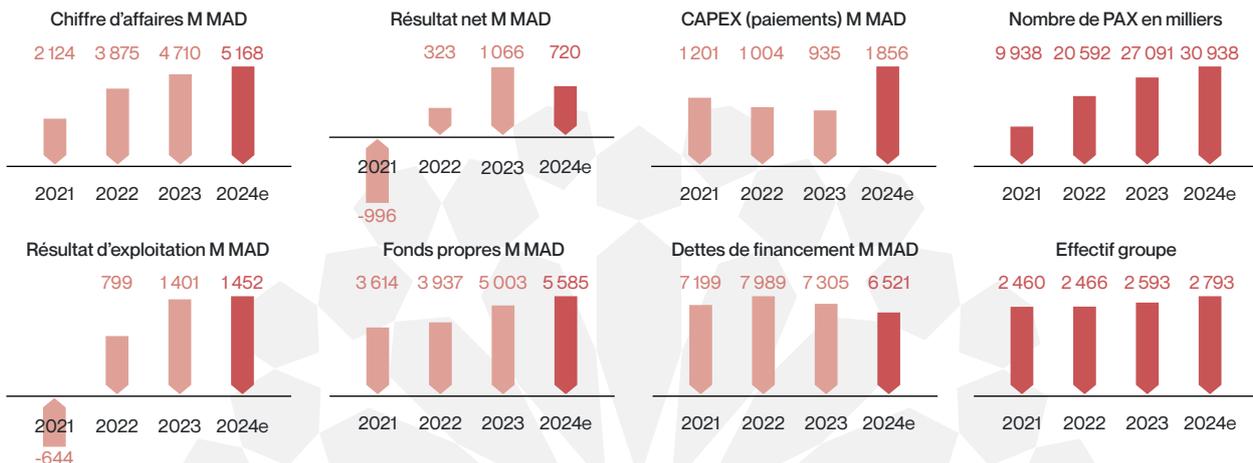


RSE

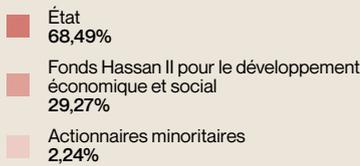
- Mise en place des installations visant l'optimisation de la consommation de l'énergie et de l'eau au niveau des aéroports
- Acquisition des véhicules SLIA (Sécurité Sauvetage et Lutte contre l'Incendie des Aéronefs) ayant un faible niveau d'émissions de gaz à effet de serre
- Opération plages propres au niveau de la plage de M'diq – Saison 2023

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat



Gouvernance

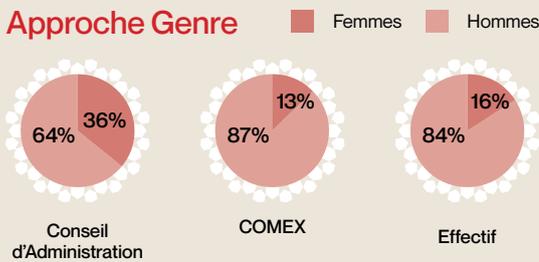
Président du Conseil d'Administration
M. Nizar BARAKA,
 Ministre de l'Équipement et de l'Eau

Directeur Général
M. Mohammed CHERKAOUI EDDEQAQI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration dont 1 membre indépendant (3 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (8 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance (2 réunions en 2023)

Approche Genre



RSE

- Déploiement d'un programme pour soutenir les écoles primaires limitrophes au réseau autoroutier avec de nombreuses actions concrétisées en 2023, dont la réhabilitation de 9 écoles et l'organisation d'une caravane de consultations, de sensibilisation et de soins
- Organisation de la deuxième édition de l'opération Iftar, qui s'est tenue du 10 au 14 avril 2023, au profit des conducteurs de poids lourds.

الطرق السيارة بالمغرب Autoroutes du Maroc

La Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM) est le concessionnaire de l'Etat marocain chargé de la construction, l'exploitation et l'entretien des autoroutes du pays. ADM joue un rôle central dans l'amélioration de la connectivité et la facilitation des échanges économiques à l'échelle nationale. Ses missions incluent non seulement la construction de nouvelles autoroutes, mais aussi la modernisation, la digitalisation et la maintenance du réseau existant, tout en veillant à garantir la sécurité et le confort des usagers.



Faits marquants 2023

- Poursuite du grand chantier de triplement de l'autoroute Casablanca-Berrechid et de l'autoroute de Contournement de Casablanca
- Lancement du projet de construction de l'Autoroute Tit Mellil-Berrechid
- Réalisation des travaux des grosses réparations au niveau de plusieurs axes autoroutiers dans le cadre du programme 2021-2023
- Concrétisation par ADM Académie, l'entité chargée de la formation d'ADM, du projet de renforcement des capacités des ressources humaines des pays africains dans le secteur du transport, et ce à travers l'organisation d'un premier cycle de formation au profit d'une délégation africaine de 11 pays, dans le cadre de la coopération tripartite entre le Maroc, le Japon et l'Afrique, et en partenariat avec le Ministère de l'Équipement et de l'Eau, l'Agence Marocaine de la Coopération Internationale (AMCI), l'Agence Japonaise de la Coopération Internationale (JICA) et Hanshin Express Way

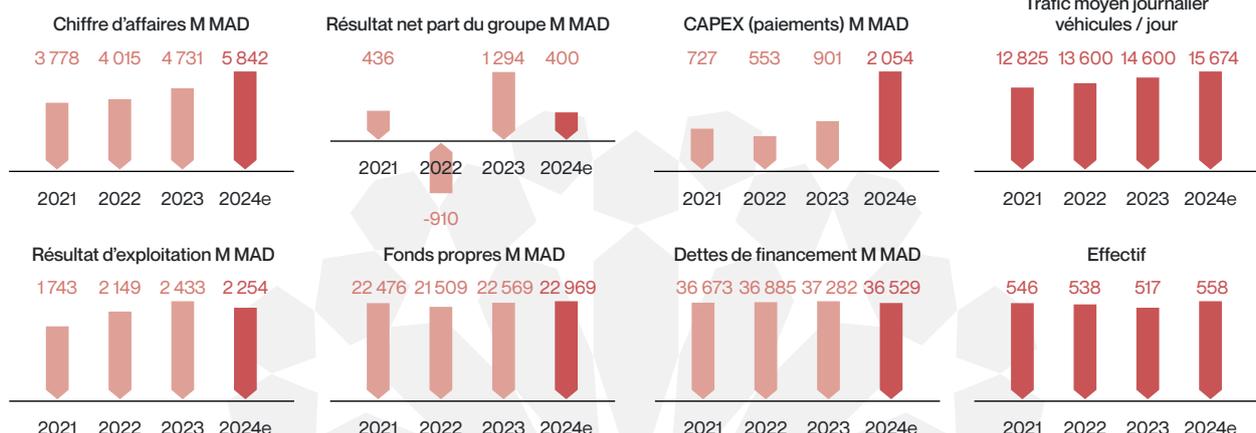


Chantiers structurants

- Mobilisation d'une enveloppe d'investissements prévisionnelle de 7 Mds MAD pour la période 2024-2026 avec 3 axes prioritaires :
 - Augmentation de la capacité du cœur du réseau actuel (Rabat-Berrechid) pour maintenir le niveau de service et de sécurité requis
 - Renforcement continu de la sécurité des usagers
 - Poursuite du déploiement du plan d'automatisation de l'exploitation et de la digitalisation des processus

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes IFRS



L'Agence Nationale des Ports (ANP) est un établissement public créé par la loi n° 15-02 du 23 décembre 2005 relative aux ports et portant création de l'ANP et de la SODEP. Cette loi lui confère les missions d'Autorité responsable de la police portuaire, de la sécurité, de la sûreté des ports et de la protection de leur environnement ; de Régulateur des activités portuaires et du cadre d'action des opérateurs ainsi que de Développeur du capital portuaire marocain.

Faits marquants 2023

- Participation de l'ANP à l'édition de lancement de la GITEX AFRICA, la plus grande exposition technologique et d'innovation en Afrique, qui s'est tenue au Maroc du 31 mai au 2 juin 2023
- Obtention du « BRONZE AWARDS » pour le projet « ANP-Climate Resilience » lors de la cérémonie de remise des prix organisée par la BERD le 18 mai 2023
- Lancement en date du 27 juillet 2023 d'un nouveau système intégré de gestion des marinas baptisé « SMART MARINA » par l'ANP, la SGPTV et l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, en collaboration avec PORTNET S.A, pour améliorer l'expérience des usagers dans les ports de plaisance
- Renouvellement de la certification ISO 9001 version 2015 pour PORTNET S.A pour ses activités de développement, de gestion et d'exploitation des services digitaux, de la logistique et du commerce extérieur
- Lancement le 20 décembre 2023 par l'ANP et PORTNET, en partenariat avec l'UM6P, de la troisième édition du Hackathon « SMART PORT CHALLENGE 2024 » consacrée à l'innovation dans le secteur portuaire au Maroc

Chantiers structurants

- Renforcement des digues de protection afin de sécuriser les zones côtières contre les risques d'érosion et d'inondation, garantissant ainsi la protection des installations portuaires et des communautés riveraines
- Extension du port de Jebha et consolidation du trait de côte au niveau de son entrée
- Aménagement du nouveau terminal polyvalent du port de commerce d'Agadir
- Renforcement des moyens de fluidification du trafic au port de Casablanca (Aménagement du parking pour poids lourd à Echellat et construction d'un échangeur de la RN9 à Zenata)
- Conduite de l'étude en cours relative à la transformation institutionnelle de l'ANP

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

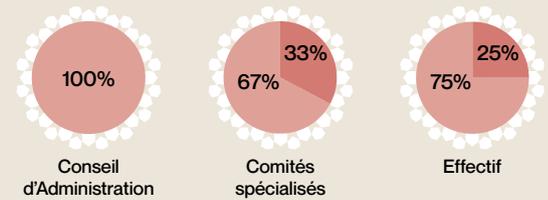
Directeur Général
M. Mustapha FARÈS

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (3 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (2 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

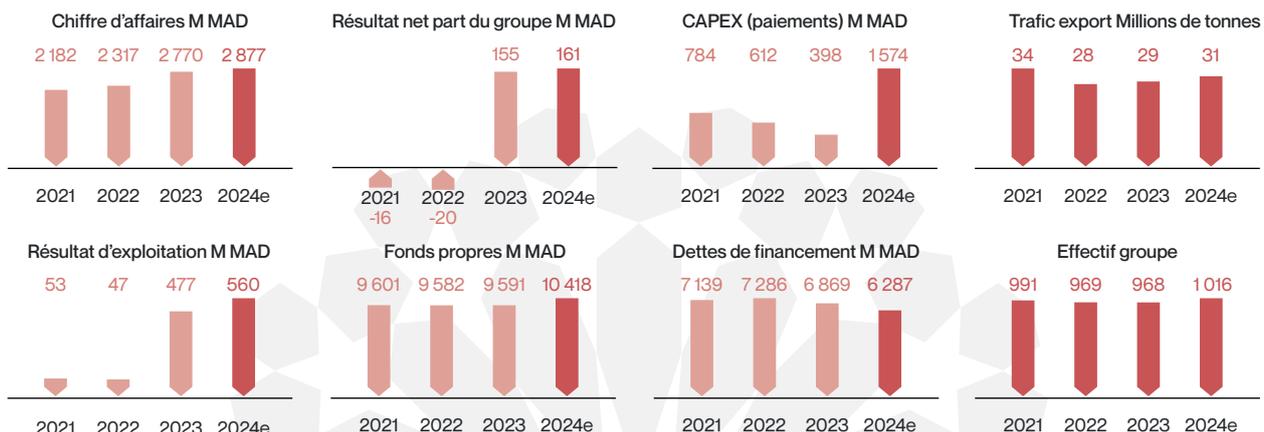


RSE

- Amélioration et développement des espaces verts
- Nettoyage permanent des terres pleines de bassins portuaires
- Suivi des opérations de collecte, d'évacuation et de traitement des déchets des navires faisant escale aux ports relevant de l'ANP
- Mise en place d'une feuille de route de développement durable des ports
- Achèvement de l'étude d'évaluation technique et de dimensionnement des systèmes de lutte contre la pollution marine aux Ports de l'ANP

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance
M. Fouad BRINI

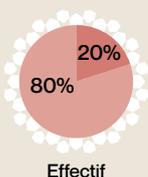
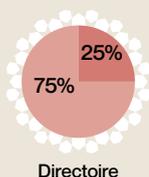
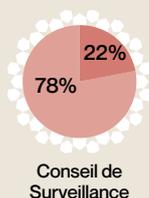
Président du Directoire
M. Mehdi TAZI RIFFI

Organes de gouvernance

- Conseil de Surveillance (4 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (3 réunions en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Mise en place d'un programme de décarbonation visant, à horizon 2030, la neutralité carbone sur le périmètre direct de ses activités
- Renouvellement de la certification ECOPORT à l'issue de l'audit de surveillance visant à contrôler le respect des recommandations de l'ESPO (European Sea Ports Organisation)
- Distinction de la première promotion du Lycée Méditerranéen (LYMED) aux concours des Grandes Écoles d'Ingénieurs
- Accueil de la deuxième promotion du campus 1337 MED pour un cursus moyen
- 92 projets menés en 2023 par la Fondation Tanger Med, profitant à 49 383 bénéficiaires
- Renouvellement de la certification IFACI pour les activités d'audit interne avec un score de conformité s'élevant à 98%.



Le Groupe Tanger Med opère et développe des plateformes portuaires, logistiques et industrielles. Il gère le complexe portuaire Tanger Med, 1^{er} port en Méditerranée et en Afrique.

Les zones d'activités économiques du Groupe accueillent plus de 1 300 entreprises et génèrent un volume d'affaires de 155 MMDH dans les secteurs de l'industrie automobile, l'aéronautique, le textile, l'agro-alimentaire et la logistique.



Faits marquants 2023

- Groupe Tanger Med :**
 - Le Groupe a maintenu un volume global de 162 MT et 9,6 Millions d'EVP
 - Le Groupe opère dans 10 ports et 24 terminaux de conteneurs et vrac à l'échelle nationale
 - Le Groupe a développé à date près de 3 000 ha de zones d'activités logistiques et industrielles
 - Le complexe portuaire a contribué à hauteur de 250 M MAD au fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc
- Pôle portuaire et logistique :**
 - Tanger Med Port Authority
 - Tanger Med intègre le top 20 mondial des ports à conteneurs et se classe 19^{ème} sur 500 ports à conteneurs
 - Le complexe portuaire Tanger Med se classe 4^{ème} port le plus efficace au monde (Banque Mondiale et Standard & Poor's)
 - Le complexe portuaire a maintenu 8,6 MEVP de conteneurs, et a traité 478K de camions TIR, avec une augmentation respective de 13% et 4% par rapport à 2022
 - Marsa Maroc
 - Marsa Maroc a maintenu 2,6 MEVP de conteneurs, en croissance de 25%, et traité un tonnage de 57 Millions de tonnes, en croissance de 13% par rapport à 2022
 - Marsa Maroc intègre l'indice MSCI FM
 - Tanger Alliance célèbre ses 2 ans d'activités opérationnelles
- Pôle industriel :**
 - Tanger Med Zones et Société d'Aménagement Tanger Tech
 - 85 nouveaux projets industriels installés et 10 nouveaux projets d'extensions, représentant un investissement total de 6,15 Mds MAD et la création de 14 500 nouveaux emplois
 - Parmi les acteurs majeurs installés : INDORE INTERNATIONAL, IKEA CABO, et Sentury Tires Morocco

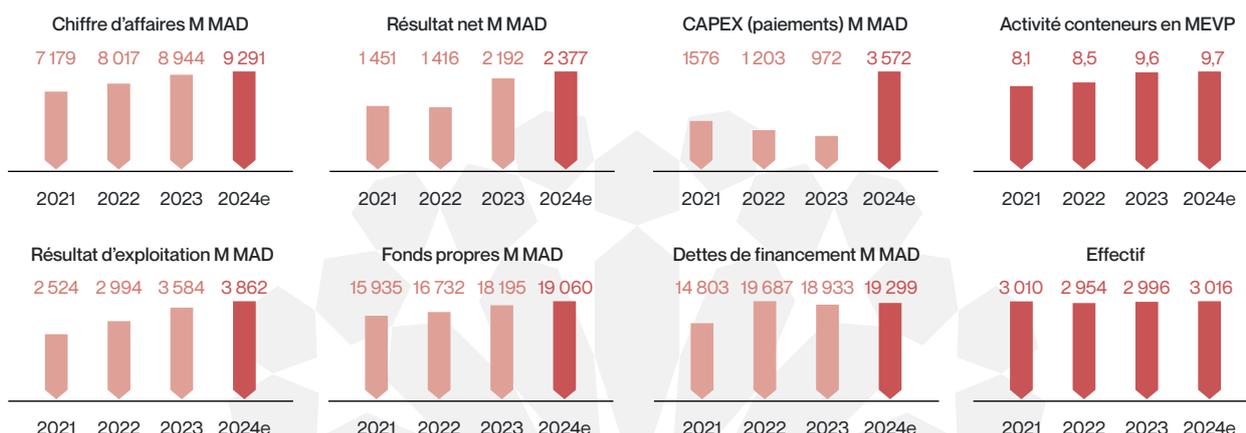


Chantiers structurants

- Positionnement sur les chaînes logistiques mondiales en renforçant le rôle du complexe portuaire Tanger Med et sa connectivité vers les marchés internationaux
- Contribution majeure aux importations et exportations marocaines, grâce au rôle central de Marsa Maroc dans le développement de la logistique portuaire
- Renforcement du rôle de catalyseur de compétitivité nationale et internationale, au service de l'économie marocaine et des opérateurs mondiaux implantés sur les différents sites, à travers une approche intégrée et une offre de services performante
- Consolidation de l'engagement constant pour attirer les IDE dans les parcs industriels, accueillant des leaders internationaux en quête de compétitivité et de proximité avec leurs marchés
- Adoption d'une approche RSE axée sur la décarbonisation, la digitalisation des opérations et l'engagement social, en collaboration avec les parties prenantes, pour favoriser une logistique durable et innovante, tout en répondant aux exigences environnementales

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes IFRS





Le complexe portuaire Tanger Med est un hub logistique mondial situé sur le détroit de Gibraltar, connecté à plus de 180 Ports mondiaux, qui offre des capacités de traitement pouvant aller jusqu'à 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions et 1 million de véhicules.

Le complexe portuaire constitue un pont maritime reliant l'Europe à l'Afrique, s'étendant sur une distance de 14 kilomètres. Ce pont facilite les échanges commerciaux grâce à un port dédié pour accueillir les flux de navires, le trafic de camions destinés à l'import-export, ainsi que l'accueil des véhicules et des passagers.

Plus qu'un port, le complexe portuaire est une plateforme intégrée, connectée à un réseau logistique multimodal (liaisons ferroviaires, autoroutes et voie express) pour le traitement des flux conteneurisés, rouliers, et ferroviaire, destinés au transport des marchandises et des personnes.

Tanger Med Port Authority, par abréviation TMPA, est la filiale de « Tanger Med Special Agency » chargée de l'exploitation du Port Tanger Med 1, du Port Passagers et Rouliers et du Port Tanger Med 2.

Actionnariat



Gouvernance

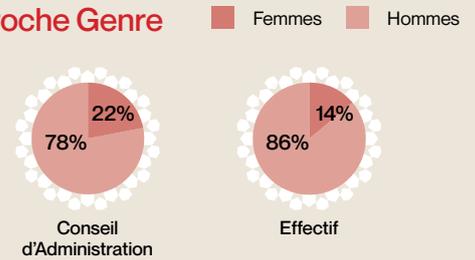
Président du Conseil d'Administration
M. Fouad BRINI

Directeur Général
M. Hassan ABKARI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (2 réunions en 2023)

Approche Genre



RSE

- Mise en place d'un programme de décarbonation visant, à horizon 2030, la neutralité carbone sur le périmètre direct de ses activités
- Renouvellement de la certification ECOPORT à l'issue de l'audit de surveillance visant à contrôler le respect des recommandations de l'ESPO (European Sea Ports Organisation)
- Distinction de la première promotion du Lycée Méditerranéen (LYMED) aux concours des Grandes Écoles d'Ingénieurs
- Accueil de la deuxième promotion du campus 1337 MED pour un cursus moyen
- 92 projets menés en 2023 par la Fondation Tanger Med, profitant à 49 383 bénéficiaires
- Renouvellement de la certification IFACI pour les activités d'audit interne avec un score de conformité s'élevant à 98%.

Faits marquants 2023

Trafic 2023

- 8,6 millions de conteneurs traités, soit 95% de la capacité nominale du complexe portuaire Tanger Med, un résultat en avance de 4 ans par rapport aux objectifs, et en croissance de 13,4% par rapport à 2022
- 122 millions de tonnes de marchandises manutentionnées, en augmentation de 13,6% par rapport à 2022
- 477 993 camions TIR traités, en évolution de 4,1% par rapport à 2022
- 578 446 véhicules neufs manutentionnés, en augmentation de 21% par rapport à 2022
- 9 838 157 de tonnes d'hydrocarbures manutentionnées, en croissance de 6% par rapport à 2022
- 581 042 de tonnes du trafic du vrac solide traitées, en augmentation de 44% par rapport à 2022
- 2 700 747 passagers accueillis, enregistrant une croissance de 30% par rapport à 2022
- 16 900 escales de navires, en croissance de 17% par rapport à 2022.

Classements 2023

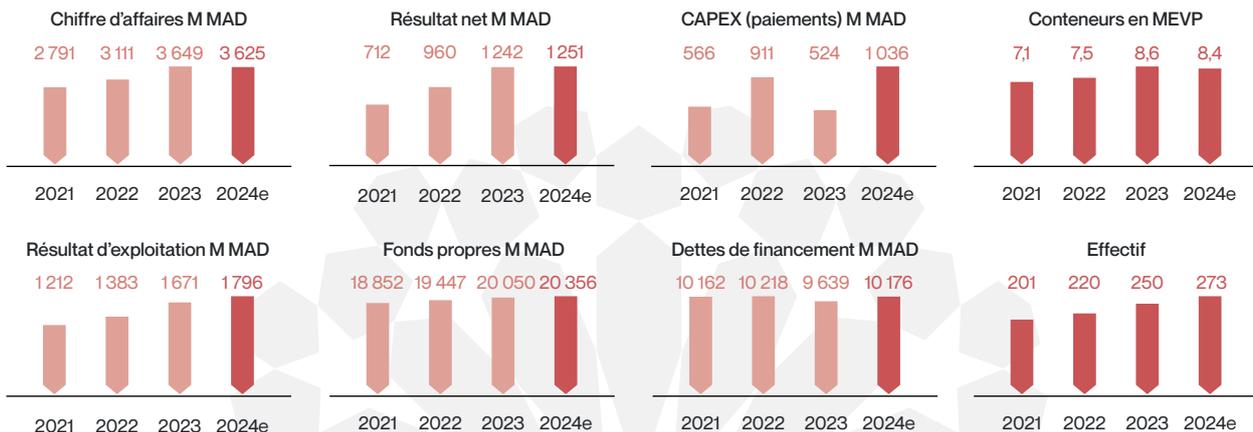
- TMPA maintient son leadership méditerranéen et africain
- TMPA est classé 4^{ème} port le plus efficace au monde selon le classement de la Banque Mondiale et STANDARD & POOR'S

Chantiers structurants

- Lancement et poursuite des projets permettant d'augmenter et d'améliorer les capacités de traitement des flux import/export
- Amélioration des conditions de transit des unités de Fret (poursuite de l'aménagement du SAS import)
- Mise en place des plans d'action visant l'amélioration et le développement des opérations et services rendus au niveau du port
- Optimisation des délais de traitement et des temps de passage de marchandises, en particulier dans les SAS
- Amélioration de l'expérience voyage et réduction des temps de transit des passagers
- Renforcement continu des dispositifs de sûreté et de sécurité au sein des zones portuaires
- Mise en place des conditions nécessaires pour la montée en régime de l'exploitation des terminaux TC3 et TC4 (extensions)
- Déploiement des nouveaux services à travers le PCS (Port Community System) visant la dématérialisation et la traçabilité des marchandises

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Fouad BRINI

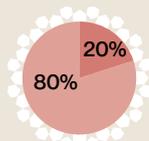
Directeur Général
M. Tarik EL AROUSSI

Organes de gouvernance

- Conseil de Surveillance dont 1 membre indépendant (5 réunions en 2023)
Changement en juin 2024 du mode de gouvernance de la Société par l'adoption du mode moniste à Conseil d'Administration et transfert du siège social
- Comité Audit et Risques présidé par un membre indépendant (3 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (3 réunions en 2023)
- Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance (4 réunions en 2023)

Approche Genre

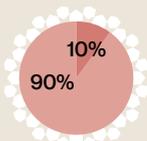
Femmes Hommes



Conseil d'Administration



COMEX



Effectif

RSE

- Contribution de Marsa Maroc au fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc
- Elaboration d'une feuille de route pour la décarbonation des activités avec un objectif de réduction des Gaz à Effet de Serre de 30% à horizon 2027 et de 50% à horizon 2030 ;
- Grand succès pour l'opération « Plages Propres 2023 » à la plage Ain Diab Extension (50 associations impliquées, 15 000 jeunes bénéficiaires des actions)



Le Groupe Marsa Maroc est le leader national de la gestion de terminaux portuaires, avec une présence significative dans l'ensemble des ports de commerce du Maroc.

Le Groupe s'emploie à offrir aux importateurs, exportateurs et compagnies maritimes des prestations aux meilleurs standards internationaux dans l'ensemble de ses sites opérationnels.



Faits marquants 2023

- Montée en puissance de Tanger Alliance : augmentation du trafic de 34% et atteinte de la capacité nominale de 1,5 Millions d'EVP (sept ans avant les prévisions initiales)
- Élaboration d'une nouvelle stratégie du Groupe Marsa Maroc dont les axes de développement sont : le renforcement de la compétitivité des activités portuaires et acquisition de nouvelles concessions au Maroc; l'intégration sur la chaîne de valeur logistique et maritime au Maroc; l'internationalisation des activités de Marsa Maroc (notamment en Afrique) ; le développement d'une offre d'expertise dans les métiers portuaires et logistiques ; l'amélioration de l'agilité et de la performance opérationnelle & le renforcement de la digitalisation et de l'innovation; et l'intégration de la durabilité comme vecteur de compétitivité et de développement
- Refonte de l'organisation avec la mise en place de plusieurs changements, notamment au niveau du Siège et du port de Casablanca
- Ajout de Marsa Maroc à l'indice MSCI FM, offrant ainsi une plus grande visibilité aux investisseurs étrangers, et maintien de sa position dans l'indice MASI.ESG après une révision de la méthodologie de scoring ESG, faisant désormais partie d'un groupe élargi de 20 valeurs depuis janvier 2023

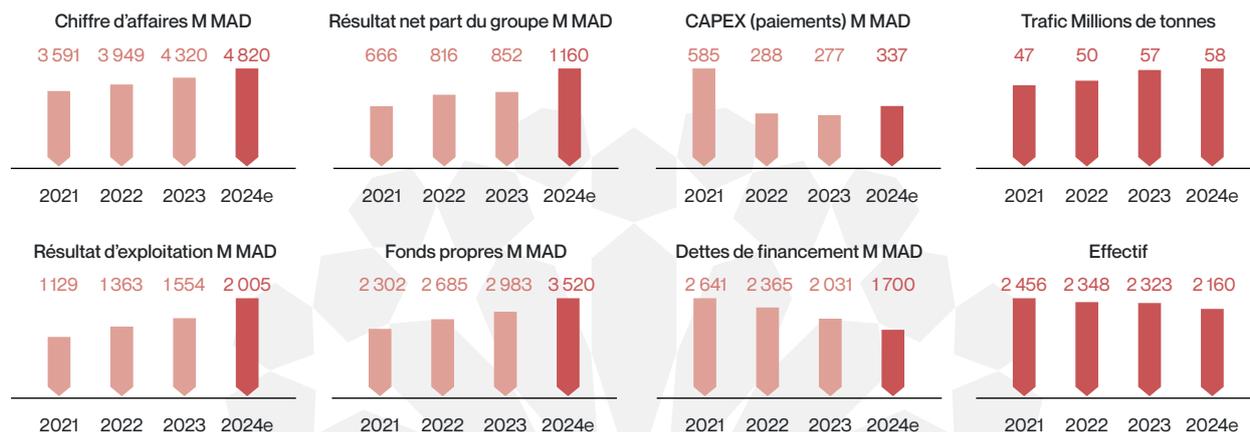


Chantiers structurants

- Internationalisation de l'activité de Marsa Maroc, notamment en Afrique
- Mise en œuvre effective de la séparation organisationnelle des activités conteneurs et polyvalent au port de Casablanca
- Lancement des projets d'amélioration des infrastructures des différents ports
- Création de deux business units dédiées à la maintenance des équipements et à l'activité de remorquage

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Nador West Med (NWM) est une entreprise publique, à Conseil d'Administration, créée le 05 février 2010. Elle a pour objet social l'aménagement, le développement, la gestion et la promotion du complexe industrialo-portuaire NWM.

Dans sa première phase, ce complexe est composé d'un port constitué d'un terminal à conteneurs, d'un terminal énergétique composé de 3 postes hydrocarbures, d'un terminal vrac solides, d'un terminal divers, d'un terminal roulier et d'un quai de service ; ainsi que d'une zone d'activités industrielles, logistiques et énergétiques d'une superficie de 800 ha destinée à abriter les métiers mondiaux du Maroc.

Ce nouveau complexe est conçu et étudié pour se développer sur le court, le moyen et le long terme.

Faits marquants 2023

- Poursuite des travaux sur les quais Est et Ouest du port
- Entrée en vigueur de l'accord de prêt de financement additionnel de la BAD (57 M€)
- Entrée en vigueur de l'accord de prêt de financement additionnel de la BERD (100 M€)
- Apurement du foncier et obtention des titres fonciers pour les terrains relevant du domaine privé (3^{ème} tranche) sur 305 ha
- Signature de la convention spécifique relative au financement et à la réalisation de l'électrification de la phase 1 du Complexe NWM, le 18 mai 2023
- Signature de la convention spécifique relative au financement et à la réalisation de l'alimentation en eau potable de la phase 1 du Complexe NWM, le 18 septembre 2023

Chantiers structurants

- Aménagement et mise en exploitation de la première tranche du port d'une superficie de 800 ha
 - Achèvement des travaux de l'infrastructure portuaire, notamment pour : les superstructures des digues, les travaux de terrassement (phase 3), les superstructures des postes pétroliers, le quai conteneurs Est, le quai vrac spécialisé et le quai conteneur Ouest
- Achèvement et mise en œuvre d'un plan d'actions pour le passage de la phase de construction à la phase d'exploitation du complexe NWM
- Lancement des travaux d'aménagement de la phase prioritaire de la zone d'activités, notamment pour les lots suivants : lot Zone Energie, lot Zone Logistique, lot Zone Industrielle, lot Arrière-Port, lot SAS import/Export, lot Eclairage Public et lot Station d'épuration des eaux usées (STEP)

Actionnariat



Gouvernance

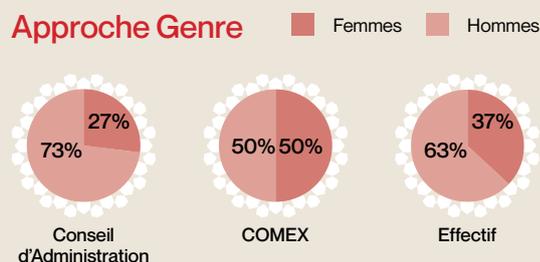
Président du Conseil d'Administration
M. Fouad BRINI

Directeur Général
M. Mohamed Jamal BENJELLOUN

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (2 réunions en 2023)

Approche Genre

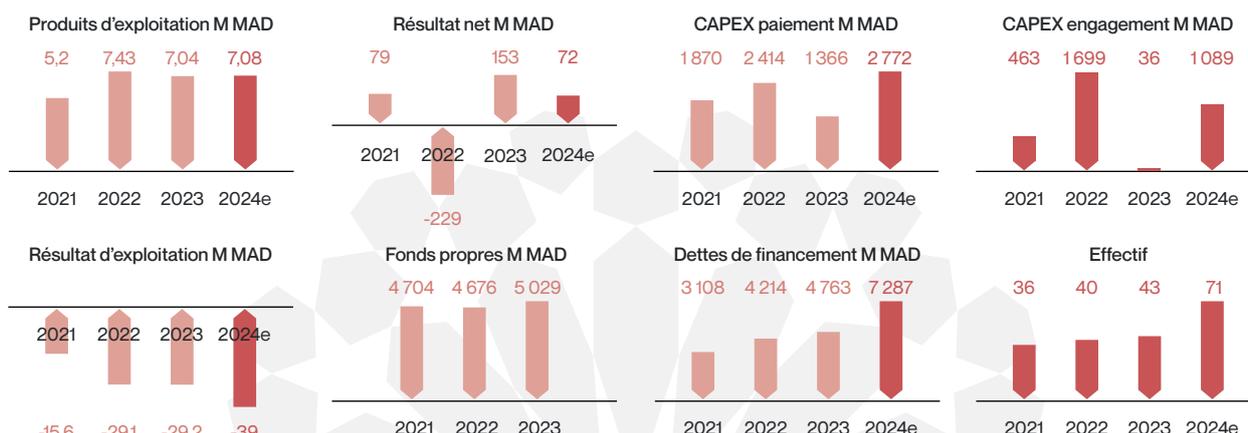


RSE

- Suivi des doléances et demandes de la population et participation à l'insertion professionnelle locale
- Mesure de la qualité de l'eau potable, de l'eau de rejet, des eaux marines, des sédiments marins, de l'air, etc

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

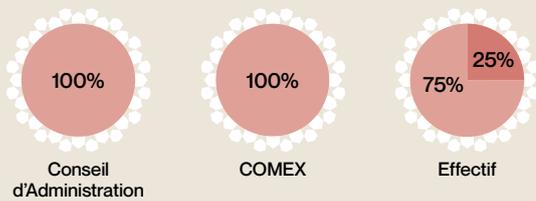
Président Directeur Général
M. Abdelkbir ZAHOU

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (1 réunion en 2023)
- Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Réaménagement du nouveau siège de la SNED en y intégrant les dispositions environnementales relatives au respect des dispositions réglementaires et normatives en vigueur, à la conformité aux exigences du Pacte d'Exemplarité de l'Administration et à la satisfaction des critères de durabilité concernant l'efficacité énergétique et hydrique, le recours aux énergies renouvelables, la qualité de l'air et le confort des usagers



La Société Nationale d'Etudes du Déroit de Gibraltar (SNED) est une société publique créée le 26 novembre 1980 à Rabat.

La mission de la SNED porte sur « la réalisation d'études de liaison fixe entre l'Europe et l'Afrique à travers le détroit de Gibraltar, la promotion du projet sur le plan national et international, ainsi que l'étude du système le plus approprié pour réaliser cette liaison », en partenariat avec la Sociedad Española de Estudios para la Comunicación Fija a través del Estrecho de Gibraltar (SECEG) à Madrid, et ce, sous la direction d'un Comité Mixte intergouvernemental qui constitue l'organe de direction et de supervision des études.



Faits marquants 2023

- Signature d'un Mémoire d'entente, le 02 février 2023 à Rabat, dans le domaine des infrastructures entre le Ministère des Transports, de la Mobilité et de l'Agenda Urbain (Espagne) et le Ministère de l'Équipement et de l'Eau (Maroc), afin notamment de relancer et mettre à jour le projet de liaison fixe à travers le détroit de Gibraltar, dans le cadre de son Comité Mixte, en révisant la stratégie d'action et les plans de travail des sociétés SECEG et SNED
- Organisation du 43^{ème} Comité Mixte maroco-espagnole le 10 avril 2023 par la partie espagnole en distanciel, avec pour objectif la redynamisation de ce projet de coopération scientifique et technique
- Réunions de travail, en mai et juin 2023, entre la SNED et la SECEG pour échanger sur le plan de travail triennal
- Adoption d'un nouvel organigramme pour la SNED qui privilégie la dimension de spécialisation et qui permet la convergence du style d'organisation entre les deux sociétés SECEG-SNED
- Lancement d'une prestation d'inventaire, de traitement et de numérisation des archives et gestion d'une base documentaire informatisée
- Changement du siège social de la Société



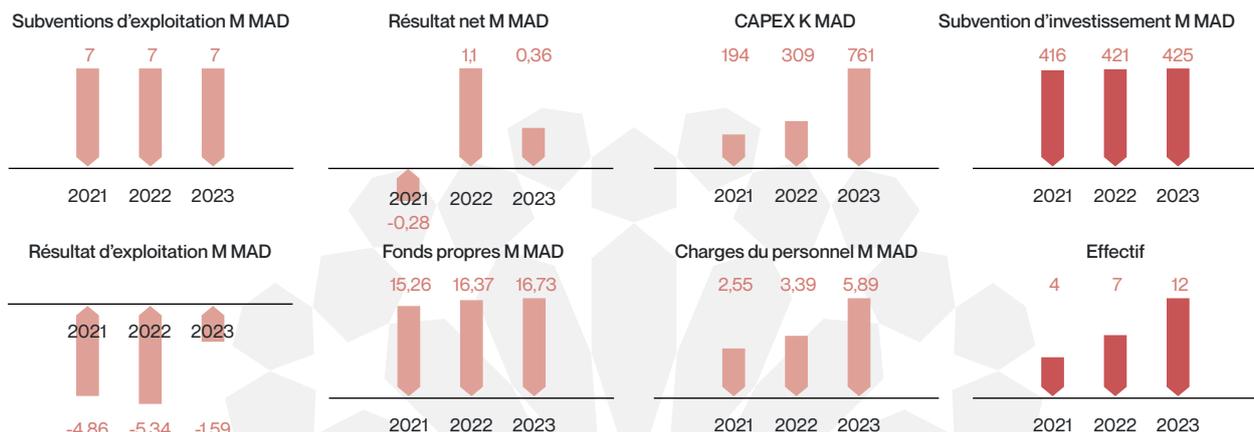
Chantiers structurants

Plusieurs chantiers stratégiques sont jugés prioritaires, notamment en prévision de la Coupe du monde 2030 organisée au Maroc, en Espagne et au Portugal, à savoir :

- La mise en place d'un écosystème autour du Projet en vue de créer un complexe technologique multisectoriel commun Maroc-Espagne (exemple du partenariat CID – INECO, ainsi que des institutions scientifiques et techniques intéressées par le Projet de Liaison Fixe)
- La poursuite des investigations du site du projet, ainsi que des évaluations technique, socio-économique, environnementale, géostratégique et juridique du Projet selon les standards internationaux, en particulier du côté espagnol, marqué par les directives de l'Union Européenne
- La promotion du Projet aux niveaux national, régional et international, à travers la contribution active de la SNED et de la SECEG en tant qu'experts techniques aux activités et actions du GTMO (Groupe des Ministres des Transports de la Méditerranée occidentale) auquel participent également l'Espagne et le Portugal
- Elaboration du plan de travail pluriannuel

Réalisations 2021-2022-2023*

* Comptes sociaux





La Compagnie nationale de transport aérien Royal Air Maroc (RAM) est une entreprise publique créée en 1957. Les métiers de la RAM s'organisent principalement autour des activités liées au transport aérien (passagers, fret, etc.) mais incluent également des activités hors transport (maintenance, commissions sur ventes à bord, frètement, assistance en escale, etc.).

Faits marquants 2023

- Signature du contrat programme avec l'Etat marocain avec pour objectifs de disposer d'une flotte de 200 avions à l'horizon 2037, transporter 31,6 millions de passagers par an et desservir 143 destinations
- Ouverture des lignes : Réouverture des lignes de Luanda, Porto et Ténérife ; Ouverture des lignes cargo vers Nouakchott, Istanbul et Tel Aviv; Inauguration de la ligne Casablanca – Séville
- Organisation de la 2^{ème} édition de RAM Digital Open Innovation (concours pour le développement de solutions innovantes)
- Ouverture du salon domestique à CMN « Médina Lounge » ; Remise à niveau du salon Zénith VIP à Marrakech ; Certification Skytrax 4* (7^{ème} fois) et gain de 13 places dans le classement mondial
- Lancement de la nouvelle signature #DREAMAFRICA# #MEETMOROCCO#
- Signature d'un contrat d'achat avec Boeing de 2 B787-9 livrables au premier trimestre 2025
- Signature de contrats de location de 4 B737-MAX et 1 B737-8 auprès du loueur ALC ainsi que 6 B737-MAX auprès du loueur ACG

Chantiers structurants

La stratégie de développement de la RAM est portée par son nouveau Contrat Programme 2023-2037 signé avec l'Etat en juillet 2023. Ainsi, les objectifs stratégiques de la Compagnie reposent sur :

- La densification des fréquences de son réseau moyen-courrier afin de construire de nouvelles plages de hub et mieux connecter ainsi ses routes long-courrier à son réseau moyen-courrier ; plus d'une centaine de nouvelles destinations internationales et 46 lignes domestiques seront mises en place avec 173 fréquences
- La diversification des sources de croissance et de revenus, avec un objectif de 94 Mds MAD de chiffres d'affaires à terme et 31,6 millions de passagers (avec un taux de remplissage moyen de 82%)
- La construction d'un réseau point à point compétitif avec un outil adapté et une commercialisation spécifique afin de desservir de nouvelles destinations touristiques

Aussi, ce plan de développement transformera la RAM en un connecteur global, présent sur quatre continents, au rythme de croissance soutenu et centré sur le client

Actionnariat



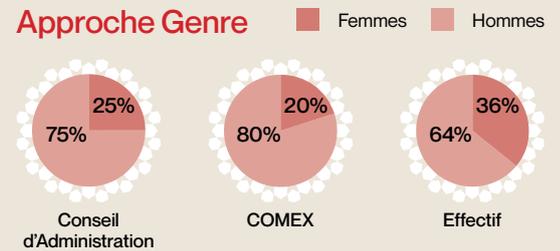
Gouvernance

Président Directeur Général
M. Abdelhamid ADDOU

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration dont 1 membre indépendant (8 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (4 réunions en 2023)
- Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

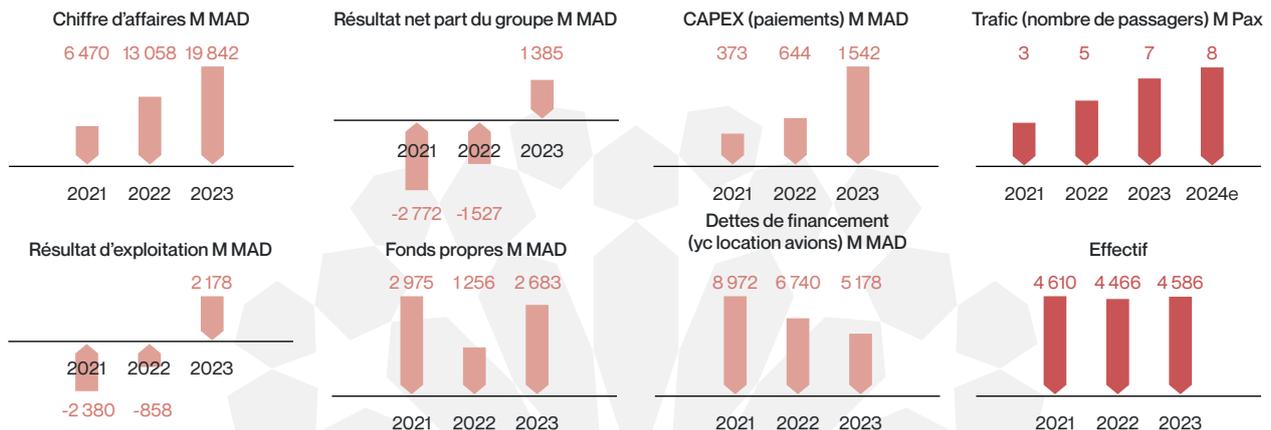


RSE

- Transition vers le SAF (Sustainable Aviation Fuel – Carburant Durable) : Consultation pour l'approvisionnement SAF à Amsterdam mutualisée avec Oneworld
- Fuel Efficiency Program : Mise en œuvre des best practices "flight operations"
- Projet collaboratif pour la compensation CO2 en partenariat avec la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement

Réalisations 2021-2022-2023*

* Consolidées selon les normes IFRS



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Mohammed ABDELJALIL,
 Ministre du Transport et de la Logistique
M. Abdessamad KAYOUH
 a été nommé le 23 octobre 2024 en remplacement de
M. Mohammed ABDELJALIL

Directeur Général
M. Mohamed Rabie KHLIE



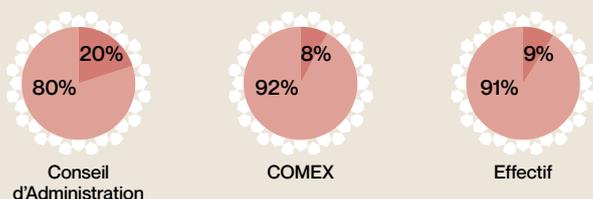
L'Office National des Chemins de Fer (ONCF) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa principale mission est d'assurer le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises dans les meilleures conditions de sécurité, de sûreté, de confort, de régularité et de développement durable.

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (2 réunions en 2023)
- Comité Audit et Risques (3 réunions en 2023)
- Comité Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Renforcement, durant l'année 2023, de l'utilisation de l'énergie propre dans la traction électrique des trains, en faisant passer la part de l'énergie verte de 25% en 2022 à 90% en novembre 2023 dans le mix électrique à travers tout le réseau ferré national
- Réduction de 20% des émissions de GES, se limitant à près de 297 000 tonnes éq. CO2 contre 371 000 en 2022



Faits marquants 2023

- **Transport de voyageurs :**
 - Franchissement pour la première fois du cap des 50 millions de passagers transportés : 53 Millions de voyageurs en 2023
 - Lancement d'offres marketing ciblées (carte touristique « Morocco by train » et les offres YALLA Family et Groupe 3 à 9)
- **Transport de Marchandises :**
 - Forte résilience de l'activité fret et phosphates avec plus de 17 Millions de tonnes de marchandises transportées en 2023
 - Performance exceptionnelle du transport de voitures dont les volumes de transport ont dépassé 490.000 unités
 - Signature d'un nouveau contrat avec Logistique Globale Européenne (LGE) pour la gestion des prestations logistiques et transport
- **Investissements :**
 - Lancement d'un Appel d'Offres pour l'acquisition de 168 trains destinés au renouvellement du parc existant et à l'accompagnement des projets de développement
 - Accélération des études relatives aux projets d'extension du réseau ferroviaire pour amorcer le prochain cycle de développement
- **Développement durable :**
 - Publication du 1^{er} rapport d'impact Green Bonds en juin 2023
 - Publication du Bilan Carbone de l'année 2023 qui dégage une diminution forte de l'empreinte carbone ONCF
- **Activités financières :**
 - Levée d'un emprunt bancaire de 1,5 Mds MAD ayant servi au financement du reliquat de l'ancien programme d'investissement
 - Signature d'une convention de financement avec l'AFD, le 16 novembre 2023, pour le projet de construction d'un atelier de maintenance ferroviaire industrielle à Zenata pour un montant de 100 M€

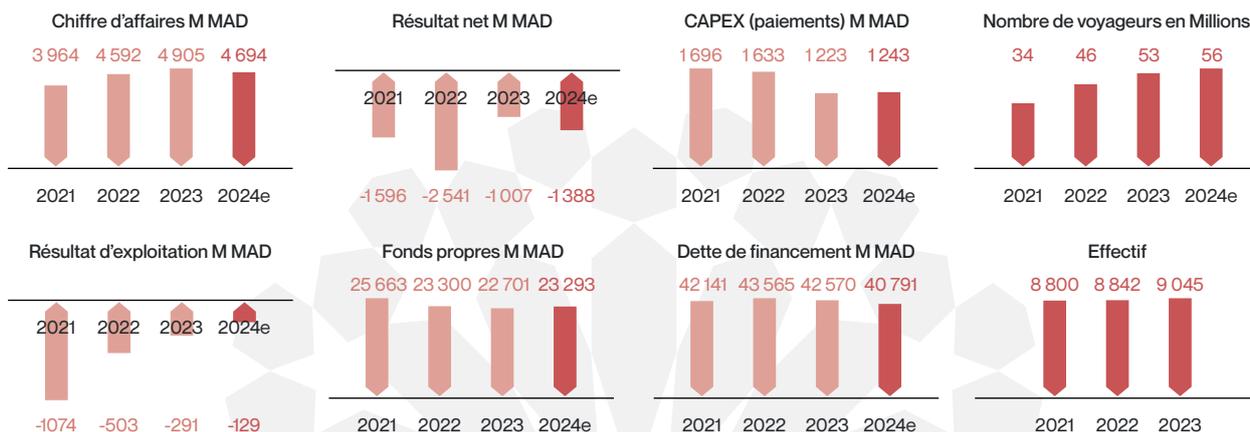


Chantiers structurants

- Extension de la LGV vers Marrakech et Agadir
- Développement d'un Réseau Express Régional au niveau des régions de Casablanca-Settat, de Rabat-Salé-Kénitra et de l'axe Marrakech-Benguerir
- Connexion ferroviaire au nouveau port Nador West Med
- Acquisition de nouvelles rames, en remplacement du parc existant et pour accompagner les projets de développement, avec intégration locale autour d'une unité industrielle de fabrication des trains et le développement d'un écosystème industriel ferroviaire
- Autres projets à visée socio-économique : liaison ferroviaire Tanger-Tétouan, connexion Béni Mellal-Oued Zem, électrification de la ligne Fès-Oujda, etc

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines (comptes sociaux pour 2024)



Casa Transports SA a pour mission de concevoir, d'exécuter et de piloter des solutions de mobilité pour améliorer les conditions de déplacements à Casablanca, notamment à travers la maîtrise d'ouvrage du réseau du tramway et du busway et la supervision du contrat de gestion déléguée des bus pour le compte de l'Établissement de Coopération Intercommunal (ECI Al Baida).

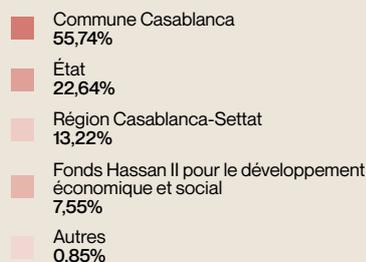
Faits marquants 2023

- Ouverture à la circulation en mars 2023 de l'ouvrage urbain de Casablanca dénivellant le boulevard Mohammed VI aux croisements avec les boulevards Al Qods, Driss El Harti, Dakhla et Amgala
- Réalisation des phases de tests et d'essais du BHNS, à compter du mois de mars 2023 et de la marche à blanc en juin 2023
- Affermissement de la tranche conditionnelle relative à l'exploitation des lignes BW1 et BW2 du Bus à Haut Niveau de Service (BHNS)
- Demande en cours de prolongation du délai de la convention d'investissement du projet des lignes 3 et 4 du tramway
- Signature des avenants relatifs à la révision des prix réclamée par les fournisseurs des projets conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 03 février 2023
- Signature d'une convention avec la Préfecture d'Arrondissements de Sidi Bernoussi pour la mise à disposition et la gestion des terrains de sport du CDM Sidi Bernoussi dans le cadre de l'INDH
- Ouverture de l'agence commerciale Achouhada sur la T1
- Mise à jour de l'identité visuelle des marques Casatramway et Casabusway

Chantiers structurants

- Enveloppe d'investissements de 3 139 M MAD prévue de 2024 à 2026 pour accompagner la mise en place d'un système moderne de transport à Casablanca avec notamment :
 - La mise en service des nouvelles lignes de Tramway T3 et T4 pour un linéaire d'environ 26,5 km au courant de l'année 2024
 - La finalisation des lignes L5 et L6 qui s'intègrent dans le réseau de BHNS. Les deux lignes participent, au même titre que le mode tramway, au grand projet urbain qui remet à neuf l'ensemble des voiries et des espaces publics traversés. L'arrivée de ce nouveau lien s'accompagnera ainsi d'une amélioration qualitative et esthétique des lieux desservis
 - Finalisation du projet de poste central de la gestion de la circulation et de la vidéosurveillance. Il s'agit d'une plateforme intelligente centrale redondée pour la gestion simultanée de la vidéosurveillance et de la circulation

Actionnariat



Gouvernance

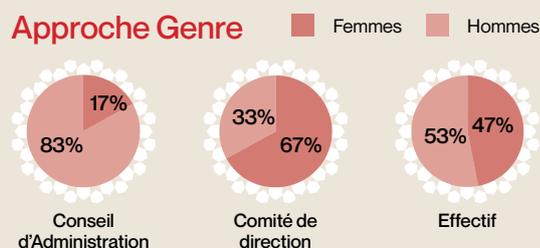
Président du Conseil d'Administration
M. Mohamed MHIDIA,
Wali de la région de Casablanca-Settat, gouverneur de la préfecture de Casablanca

Directeur Général
M. Nabil BELABED

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (1 réunion en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (créé en décembre 2023)

Approche Genre

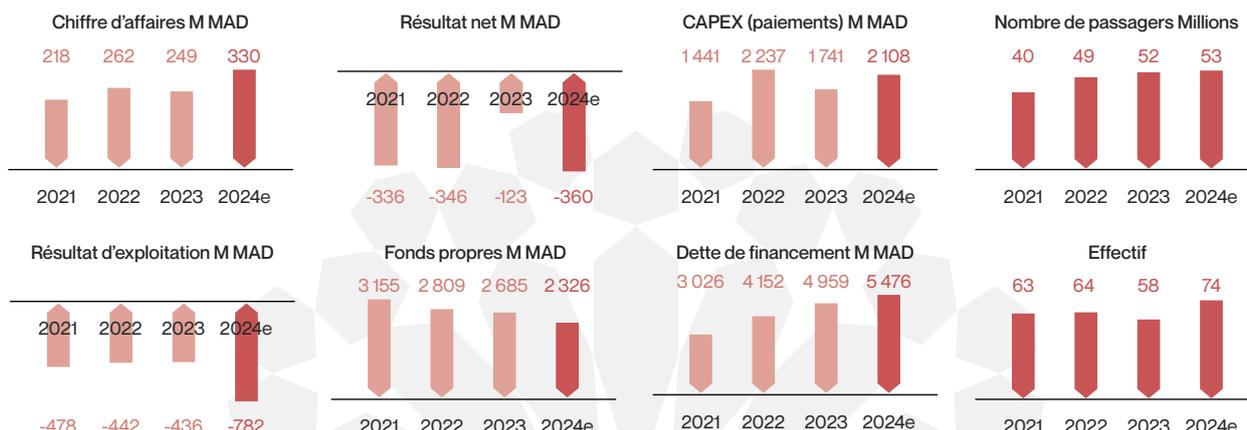


RSE

- Réalisation des études d'impact environnemental et social, dont les mesures d'atténuation préconisées sont communiquées aux entreprises sous-traitantes en charge de la réalisation des ouvrages
- Equipement du centre de maintenance du BHNS par des panneaux solaires et généralisation prévue de ces installations aux autres centres de maintenance de la société.

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Mohammed ABDELJALIL,
Ministre du Transport et de la Logistique
M. Abdessamad KAYOUH
a été nommé le 23 octobre 2024 en remplacement de
M. Mohammed ABDELJALIL

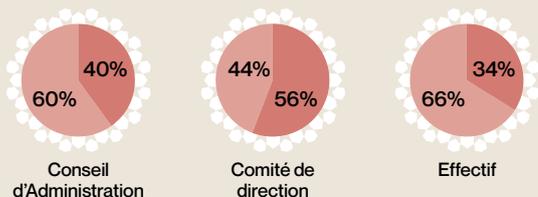
Directeur Général
M. Hassan OUBAHA

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (1 réunion en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (1 réunion en 2023)
- Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance (comité constitué le 27 mars 2024)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Renforcement des pratiques d'écoconduite et de maintenance préventive à travers la mise en place d'un programme de formation dédié aux conducteurs
- Mise en place d'une centrale solaire photovoltaïque sur la toiture du centre logistique de Mohammedia dans le cadre du projet GEF-TRANSPORT qui vise l'atténuation de 35% des émissions de CO2 du secteur de transport routier de marchandise

La Société Nationale des Transports et de la Logistique (SNTL) est une Société Anonyme dotée d'un capital de 552 M MAD et détenue entièrement par l'Etat. Elle a été créée le 1^{er} janvier 2007 en vertu de la loi n° 25-02, en remplacement de l'Office National des Transports. Le transport, la logistique et les services liés à la gestion du parc de véhicules de l'Etat représentent les principales missions de la SNTL. Elle exerce également des activités annexes historiques : assurance et gestion des gares routières.



Faits marquants 2023

- Finalisation de l'étude de positionnement stratégique et de restructuration de la SNTL
- Lancement d'un nouveau projet informatique avancé TMS (Transportation Management System) & WMS (Warehouse Management System) « SAP »
- Validation de la phase pilote et déploiement de la carte e-vignette
- Mise en place d'un portail de dématérialisation de la relation client dans le segment « services aux administrations »
- Accompagnement du Ministère de l'Intérieur dans l'opération d'acquisition des camions-citernes et des citernes en plastique permettant de faire face aux effets de la sécheresse

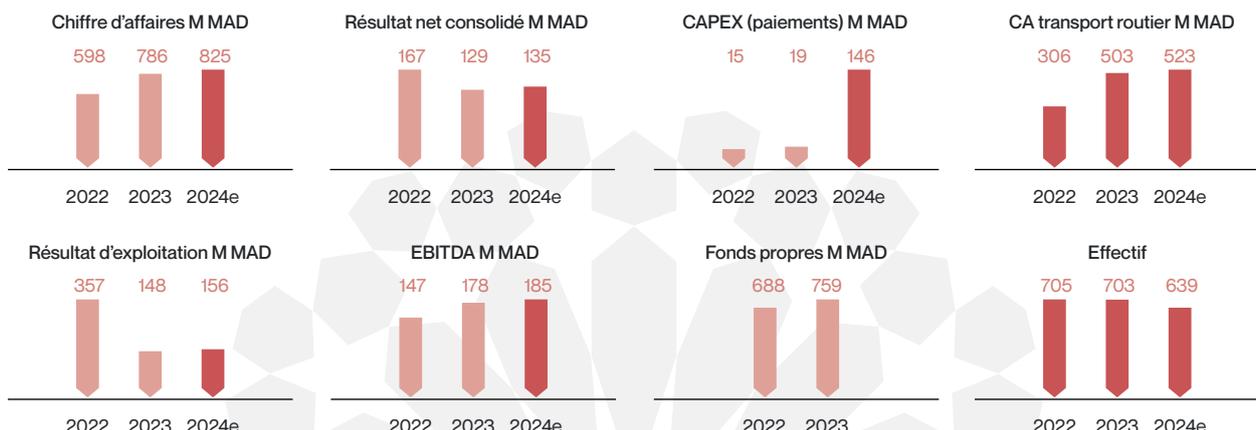


Chantiers structurants

- Adoption puis mise en œuvre de la nouvelle stratégie visant à devenir un acteur de référence en matière de solutions de transport et de mobilité durables et efficaces d'ici 2035, à travers l'intégration de technologies innovantes et d'une expertise métier renforcée pour offrir une proposition de valeur unique
- Positionnement stratégique post-restructuration reposant sur deux principaux piliers :
 - Pilier 1 : devenir l'agrégateur de référence dans le domaine du transport et de la logistique
 - Pilier 2 : agir en tant que bras opérationnel de l'État pour promouvoir une mobilité efficace et durable

Réalisations 2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Aménagement, Urbanisme et Immobilier : croissance et résilience dans un contexte économique complexe

En 2023, le marché mondial de l'immobilier a enregistré une croissance significative (Tcam +7,6%), soulignant la résilience et la capacité d'adaptation du secteur dans un contexte économique complexe. Cependant, le marché a été impacté par le conflit russo-ukrainien, dont les répercussions mondiales ont éclipsé la reprise économique post-pandémie COVID-19. La flambée des prix des matières premières et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont exacerbé les pressions inflationnistes, impactant les marchés à l'échelle mondiale.

Le secteur immobilier au Maroc a enregistré un repli significatif en 2022 des ventes de ciment (Tcam -10,6%) et du nombre des transactions immobilières (Tcam -15,4%), principaux baromètres du secteur, témoignant de l'impact du contexte international sur le secteur, notamment du conflit russo-ukrainien et des effets du renchérissement des coûts de construction, du durcissement des conditions d'octroi des crédits et de la dégradation du pouvoir d'achat des ménages. Le secteur affiche cependant un léger sursaut en 2023, s'illustrant par un nombre de transactions immobilières en croissance (Tcam +5,1%), révélant ainsi la résilience du secteur immobilier marocain porté par les ventes de biens résidentiels et à usage professionnel.

Cependant, le secteur devrait connaître une franche reprise de son activité à compter de 2024, bénéficiant notamment de l'annonce de la co-organisation par le Maroc de la Coupe du Monde 2030 et du lancement du Programme d'Aide Directe au Logement qui vise à renouveler l'approche d'aide à l'accès à la propriété immobilière et le soutien du pouvoir d'achat des ménages par le biais d'une aide financière directe accordée à l'acquéreur. Dans ce cadre, le Holding Al Omrane a annoncé le déploiement d'un plan ambitieux, sur la période 2024-2028, de production de près de 142 000 logements, en propre et en partenariat avec le secteur privé.

De plus, le secteur devrait bénéficier également du Programme de Reconstruction et de Réhabilitation des régions sinistrées par le séisme d'Al-Haouz, avec une enveloppe budgétaire estimée à 120 milliards de dirhams sur la période 2024-2028.

Par ailleurs, les projets de Recasement et de Relogement dans le cadre du programme Villes Sans Bidonvilles (VSB) et les opérations de réhabilitation et de requalification de l'Habitat Menaçant Ruine (HMR) se sont poursuivis en 2023 à travers le Royaume en vue de la résorption et l'éradication de l'habitat insalubre. Par exemple, l'action ciblée de Casablanca Iskane et Equipements (CIE) dans la région Casablanca-Settat a permis le recasement de 38 055 ménages et le relogement de 4 271 ménages en 2023.

Immatriculation de la propriété foncière, cadastre et cartographie : un effort croissant

Les efforts pour la généralisation de l'immatriculation foncière et la couverture du territoire national par un réseau géodésique moderne et une cartographie numérique se sont poursuivis pour accompagner la réalisation des différentes politiques publiques de développement économique et social, notamment dans le monde rural.

À cet égard, l'ANCFCC a établi 462 509 titres fonciers en 2023, dont 211 624 issus de l'immatriculation foncière dans le monde rural, soit une hausse de 5% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation traduit l'engagement de l'ANCFCC à faciliter l'accès à la propriété foncière pour les petits agriculteurs et accompagner le développement rural, dans un souci d'amélioration de la situation socioéconomique des petits agriculteurs, de meilleure sécurisation des terres et d'encouragement des investissements agricoles.

En ce qui concerne la superficie couverte par l'immatriculation, elle a atteint 1 109 234 Ha, en augmentation de 64% avec un impact bénéfique sur la sécurisation des terres agricoles et le développement rural et par conséquent sur la stabilité économique et sociale de la population du monde rural.

L'ANCFCC poursuit la réalisation d'une politique de transformation digitale et numérique qui vise l'amélioration du niveau de dématérialisation de ses services, et le renforcement de la cybersécurité, en protégeant les données sensibles, pour garantir des services de haute qualité, accessibles et sécurisés.

Agriculture et Pêche : un soutien crucial pour renforcer la résilience du secteur

Le secteur de l'agriculture joue un rôle central dans l'économie du Maroc, contribuant grandement à l'emploi, à la sécurité alimentaire et aux exportations du pays. Afin de soutenir ce secteur stratégique, SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE a lancé en février 2020 la stratégie « Génération Green 2020-2030 ».

Dans ce contexte, les EEP du secteur jouent un rôle crucial pour soutenir l'agriculture et renforcer sa résilience. La SONACOS a maintenu son programme de multiplication des semences, garantissant un stock suffisant et disponible au plus près des agriculteurs, et ce malgré la faible production des campagnes précédentes. De son côté, BIOPHARMA joue un rôle stratégique auprès des autorités sanitaires en charge de la protection du cheptel national, en produisant et conditionnant les vaccins nécessaires à la protection et à la préservation des différentes espèces.

Le secteur halieutique au Maroc, fort de la position stratégique du pays, entre océan Atlantique et mer Méditerranée, contribue significativement à l'économie nationale. Le secteur se modernise en améliorant les moyens et les conditions de travail des pêcheurs, tout en favorisant une pêche responsable et durable préservant la biodiversité. L'Office National des Pêches (ONP) soutient cette stratégie en structurant et en modernisant les processus de commercialisation des produits de la pêche, via par exemple l'élaboration d'un référentiel national de classification des espèces, la rénovation et la construction de halles de nouvelle génération, ainsi que par la digitalisation des ventes aux enchères.

Perspectives

◀ Développement territorial ▶

L'Agence contribuera au renforcement des synergies entre les EEP du secteur relevant de son périmètre, en alignement avec les Orientations Stratégiques de la Politique Actionnaire de l'Etat à travers des pilotages adéquats permettant une meilleure collaboration et l'alignement des objectifs stratégiques en matière de développement territorial et de planification ainsi que la mise en place de groupements d'intérêts visant à favoriser les actions conjointes et le partage d'expertise et de savoir-faire, notamment en matière d'assainissement du foncier, d'expropriation et de développement durable, ainsi que la mutualisation des ressources et des moyens.

De façon similaire, l'Agence contribuera également au renforcement de la collaboration entre les EEP et leurs partenaires institutionnels, tels que la Direction Générale des Collectivités Territoriales et la Direction des Affaires Rurales relevant du Ministère de l'Intérieur, la Direction des Domaines de l'Etat relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que les différents départements ministériels, à travers des pilotages adéquats visant le maintien du dialogue entre les différentes parties et la recherche de solutions concertées aux problématiques rencontrées.

En outre, l'Agence envisage d'étudier le devenir des deux agences stratégiques d'aménagement : l'Agence d'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVB) et l'Agence d'Aménagement du Site de la Lagune de Marchica (AASLM), dans le cadre de son accompagnement aux établissements publics dans leur transformation en société anonyme afin d'améliorer leur gouvernance et leur performance, et dans une démarche de clarification de leur rôle d'intervention et de leur positionnement en tant qu'acteurs publics stratégiques de l'aménagement du territoire et de l'immobilier.

Par ailleurs, l'Agence qui soutient le Groupe Al Omrane dans son « plan génération cash » devant lui permettre de stabiliser sa situation financière, prévoit de l'appuyer dans sa démarche de révision de son modèle économique et financier et de mobilisation du foncier auprès de l'Etat en vue de lui assurer une plus grande soutenabilité, efficacité et pérennité. Ce soutien devrait se matérialiser à travers la conclusion d'un Contrat Programme avec l'Etat permettant de clarifier dans un cadre formel la stratégie pluriannuelle du Groupe Al Omrane en alignement avec les priorités et la vision de l'Etat.

Agriculture

La stratégie « Génération Green 2020-2030 » ambitionne de faire du secteur agricole un acteur clé dans le développement de l'économie nationale, en permettant l'émergence d'une nouvelle classe d'agriculteurs dynamique et structurée autour d'organisations agricoles performantes et capables d'assurer la pérennité du secteur par le renforcement de sa résilience, l'innovation technologique, ainsi que la préservation des ressources naturelles.

En outre, la persistance de la sécheresse représente un défi majeur qui impose aux entreprises opérant dans le secteur de faire preuve d'adaptation et d'une capacité d'innovation certaines.

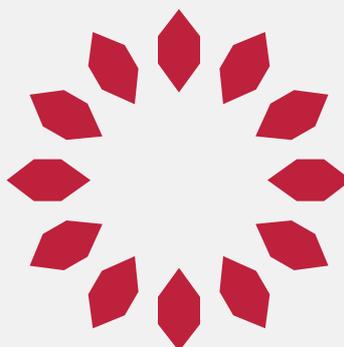
C'est dans ce cadre que l'ANGSPE, et conformément aux Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'État, assure l'accompagnement des chantiers stratégiques et structurants des établissements et entreprises publics du secteur dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle à l'horizon 2030.

Ainsi, la SONACOS, contributeur clé à la préservation de la souveraineté alimentaire du pays, se doit à ce titre de sécuriser durablement son équilibre financier face aux fluctuations des conditions climatiques impactant fortement son activité et ses performances. Dans ce sens, l'ANGSPE appuie la société dans ses efforts de restructuration financière en explorant les pistes de valorisation de ses actifs et de recherche de financements innovants. En outre, l'Agence veillera à mettre en place un dispositif contractuel visant un meilleur encadrement des obligations de service public portées par la société.

Il en est de même pour BIOPHARMA qui revêt un rôle significatif de souveraineté sanitaire et alimentaire au niveau national, et que l'ANGSPE accompagne dans l'amélioration de ses performances et dans la consolidation de sa position à l'international, en plaçant l'innovation et la recherche au cœur de ses leviers de croissance.

Concernant l'ONP, l'ANGSPE participe activement à la réflexion sur son positionnement stratégique en vue de sa future transformation en société anonyme. Ce projet vise à accroître la performance de la future S.A. à travers une meilleure gouvernance, un positionnement stratégique adapté et une structuration opérationnelle et commerciale renforcée, grâce à la modernisation continue des moyens de production et de gestion.

De même, l'ANGSPE accompagne le LOARC dans son repositionnement stratégique en vue de sa transformation en société anonyme et ce, dans l'objectif d'améliorer son efficacité et sa compétitivité dans un marché fortement concurrentiel.







**PRÉSENTATION
DES EEP DU PÔLE
DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL,
AGRICULTURE ET
IMMOBILIER**



L'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie (ANCFCC) est un établissement public créé en vertu de la loi n° 58-00 du 13 juin 2002. L'ANCFCC exerce, pour le compte de l'Etat, les attributions reconnues par la législation et la réglementation en vigueur à la puissance publique en matière d'immatriculation de la propriété foncière, de cadastre et de cartographie.

Faits marquants 2023

- Traitement de 237 196 réquisitions d'immatriculation, en hausse de 2% par rapport à 2022
- Établissement de 462 509 nouveaux titres fonciers, en croissance de 5% par rapport à 2022
- 1 109 234 Ha de Superficie immatriculée, en progression de 64% par rapport à 2022
- 1 000 564 d'inscriptions sur les livres fonciers, en augmentation de 4% par rapport à 2022
- 1 977 744 de certificats de propriété délivrés, en hausse de 8%, par rapport à 2022
- Établissement et mise à jour de 121 cartes topographiques de base et plans de ville, contre 178 en 2022

Chantiers structurants

- L'ANCFCC, à travers son plan pluriannuel 2022-2025, vise à stabiliser ses orientations stratégiques principales : garantir efficacité et qualité dans le service au citoyen ; généraliser l'immatriculation foncière sur l'ensemble du territoire et particulièrement dans le monde rural ; offrir un service de cartographie à la pointe de la technologie et iv) déployer un business model durable
- Les objectifs phares de ce nouveau plan à horizon 2025 portent principalement sur :
 - Immatriculation Foncière : l'établissement de plus de 2 millions de titres fonciers ; la couverture d'environ 6 millions d'hectares supplémentaires du territoire national par l'immatriculation et l'ouverture à l'immatriculation foncière d'ensemble gratuite dans le monde rural de 35 communes rurales chaque année et la création d'environ 200 000 nouveaux titres fonciers
 - Cartographie et Géodésie : la modernisation des réseaux géodésiques ; l'établissement et la mise à jour de 766 cartes topographiques de base ; la couverture de l'ensemble du territoire national par des prises de vue aériennes et des ortho photos numériques et les mises en place de 100 stations permanentes pour atteindre 160 stations
 - Performances financières : la réalisation d'un Chiffre d'affaires de 09 Mds MAD sur l'activité Immatriculation Foncière à horizon 2025, avec une capacité d'autofinancement de 2,14 Mds MAD et un résultat net hors amortissements de 1,77 Mds MAD
 - Technologies et transformation numérique : la consolidation des acquis en matière de dématérialisation et lancement de nouveaux e-services ; la mise en œuvre du schéma directeur du système d'information ; la refonte totale du système d'information ; le renforcement de la sécurité des systèmes d'information et la refonte du système d'archivage
 - Développement du patrimoine immobilier de l'ANCFCC et amélioration des conditions de travail du personnel et d'accueil des usagers

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

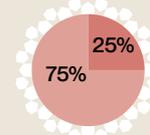
Directeur Général
M. Karim TAJMOUATI

Organes de gouvernance

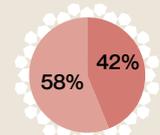
- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (création en juillet 2024)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



Conseil d'Administration



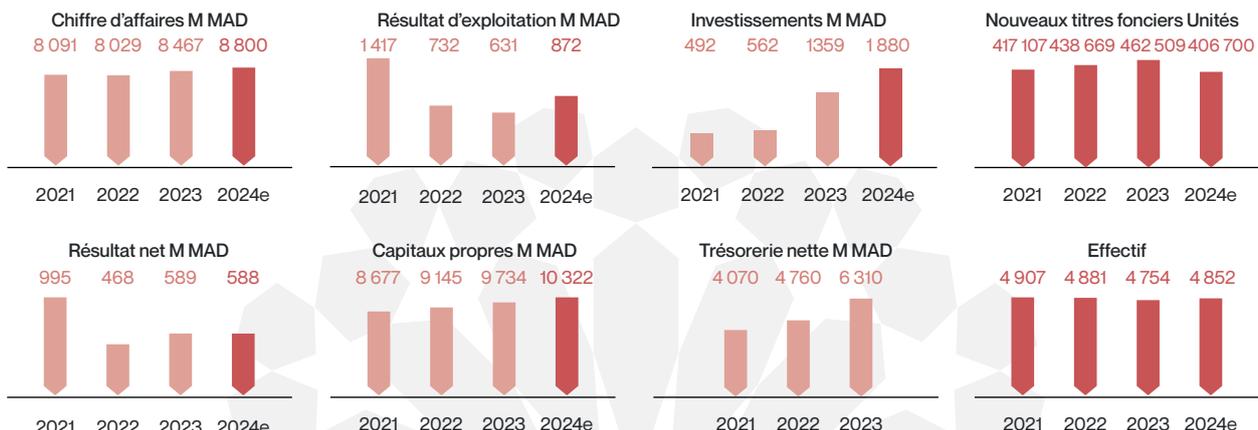
Effectif

RSE

- Immatriculation foncière d'ensemble dans le monde rural permettant aux bénéficiaires de disposer gratuitement de titres fonciers
- Protection du patrimoine foncier du domaine forestier par la mise en œuvre de vastes programmes d'immatriculation foncière
- Immatriculation foncière des biens relevant des collectivités ethniques permettant la protection des terrains collectifs
- Exonération des programmes de logement social des droits de conservation foncière
- Recours aux énergies renouvelable (panneaux solaires) pour alimenter les stations GNSS installées sur le territoire national

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

État
100%



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

Président du Directoire
M. Housni EL GHAZAOUI

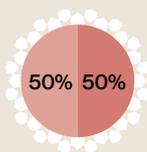
Vice-Président du Conseil de Surveillance
Mme Fatima Ezzahra EL MANSOURI, Ministre de l'Aménagement du territoire national, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la ville

Organes de gouvernance

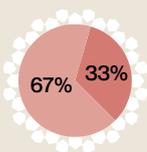
Conseil de Surveillance
(2 réunions en 2023)
Comité d'Audit et des Risques
(3 réunions en 2023)
Comité Stratégie et Investissement
(1 réunion en 2023)
Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance
(2 réunions en 2023)

Approche Genre

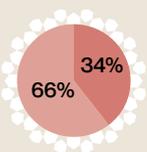
Femmes Hommes



Conseil de Surveillance



Directoire



Effectif

RSE

- Neuf filiales du Groupe sont labélisées RSE de la CGEM, confortant l'ambition du Groupe Al Omrane de devenir la référence en termes de développement durable et de RSE, en alignement avec les recommandations du Nouveau Modèle de Développement, de la Stratégie Nationale de l'Efficacité Énergétique, du Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de l'ANGSPE
- Le plan d'action RSE (Label RSE_CGEM) et développement durable est structuré autour de 4 principaux axes : i) devenir la référence du secteur en matière de développement durable ; ii) promouvoir l'innovation et la R&D ; iii) mettre en œuvre la stratégie Groupe en matière de responsabilité sociétale ; et iv) consolider les performances du Groupe en développement durable



Holding Al Omrane, Société Anonyme à Conseil de Surveillance et à Directoire, est un opérateur-aménageur stratégique pour la mise en œuvre de la politique de l'État en matière d'habitat et de développement territorial.
Créée en 2007 et issue de la fusion d'entreprises et d'établissements publics (ERAC-ANHI-SNEC-ATTACHAROUK), HOLDING AL OMRANE et ses 10 filiales régionales couvrant la totalité du territoire du Royaume forment le GROUPE AL OMRANE.



Faits marquants 2023

- Nomination, en mai 2023, d'un nouveau président du Directoire du Holding Al Omrane
- Initiation d'une revue stratégique du positionnement du Groupe Al Omrane (GAO) et de son modèle économique dans le but de définir une nouvelle vision et de nouvelles perspectives de développement permettant de redynamiser son activité et d'accroître ses performances
- Mobilisation du GAO, aux côtés du Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville, pour mettre en œuvre le programme d'assistance technique dédié à la reconstruction et le confortement des bâtisses sinistrées dans les quatre régions concernées suite au séisme d'Al Haouz

Parallèlement, le Groupe a versé une contribution financière de 100 M MAD au fonds spécial dédié à la gestion des conséquences du séisme ayant frappé la région d'Al Haouz.



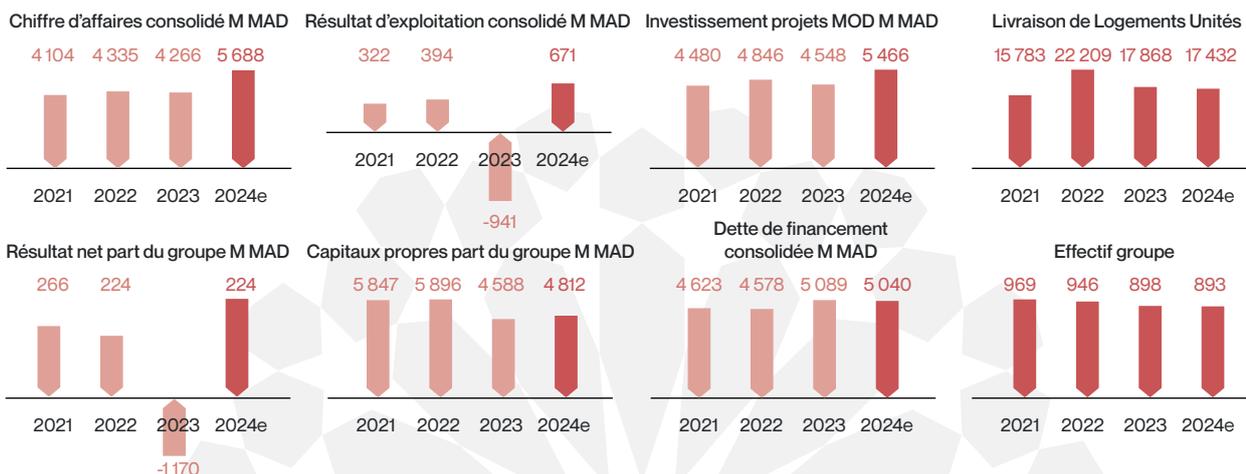
Chantiers structurants

Nouvelle vision du GAO qui ambitionne d'améliorer l'efficacité d'intervention du groupe et de moderniser ses instruments et processus, à travers des chantiers prioritaires :

- Gouvernance : mise en place d'un plan d'actions d'amélioration de la Gouvernance au niveau du Holding Al Omrane et de l'ensemble de ses filiales et consolidation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques
- Technique : restructuration des procédures métiers centrée sur une approche de gestion par projets ; développement et déploiement d'une plateforme digitale couvrant l'ensemble des phases de réalisation des projets ; révision des procédures de sélection des entreprises ; établissement d'un système de classement technique structuré des archives documentaires des projets et déploiement d'une plateforme numérique (BATIR) destinée au pilotage en temps réel de la reconstruction post-séisme du 08 septembre 2023
- Commercial : lancement d'une plateforme digitale automatisée et interactive d'aide à l'acquisition, intégrant l'ensemble des projets du Groupe et incluant des services aux clients et mise en place d'un plan d'actions pour le délestage du stock du GAO
- Finance : mise en œuvre des mesures permettant la réduction des délais de paiement ; dynamisation du processus de clôture des conventions avec l'État achevées ; initiation de la mise en place de la comptabilité analytique au sein du GAO ; mise en place des préalables pour un passage maîtrisé au nouveau Plan Comptable du secteur Immobilier (PCS) et développement des montages technico-financiers des projets du Groupe

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines





L'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVBR) est un établissement public doté de l'autonomie administrative et financière, créé en vertu de la loi n° 16-04 relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la vallée du BouRegreg du 23 novembre 2005. L'AAVBR est chargée d'assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des infrastructures et ouvrages publics à l'intérieur de son périmètre d'intervention. Elle a pour mission de développer le territoire des deux rives du fleuve Bouregreg. Depuis sa création, l'AAVBR a réalisé plusieurs projets structurants notamment trois ouvrages d'art, deux lignes de tramway et plusieurs équipements publics culturels, sportifs et récréatifs.

Faits marquants 2023

- Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg :
 - Mise à jour du référentiel réglementaire d'aménagement de la vallée du Bouregreg.
- RABAT REGION MOBILITE :
 - Lancement de l'offre Abonnement « Pass Jeunes » en partenariat avec le ministère de la Jeunesse, de la culture et de la communication ;
 - Finalisation de l'opération de maintenance lourde ;
 - Organisation des ateliers thématiques sur le plan d'actions PMUD ;
 - Atelier pluridisciplinaire « urbanisme & mobilité » sur des sites du PMUD avec 4 universités, dans le cadre de la coopération avec la Métropole de Lyon.
- BOUREGREG MARINA :
 - Installation d'un guichet unique pour l'accueil des bateaux de plaisance ;
 - Diversification et élargissement de l'éventail des services proposés au niveau de la Marina ;
 - Révision de la tarification de la plaisance.
- BOUREGREG CULTURES :
 - Maintenance du Grand Théâtre de Rabat, des équipements techniques et des espaces verts du secteur.

Chantiers structurants

- Préservation et mise en valeur du site : protection et préservation des écosystèmes naturels au niveau de la vallée tels que les zones humides, les forêts et les cours d'eau; raccordement du système d'arrosage et d'entretien des espaces verts au réseau de réutilisation des eaux ; réhabilitation des sites historiques et mise en place d'une veille archéologique au niveau du site.
- Accessibilité et Mobilité : réalisation des réseaux viaires structurants et entretien du chenal de navigation.
- Réalisation et mise à niveau des infrastructures : équipement en infrastructure hors site (réseau d'assainissement, d'électricité et d'eau potable) et mise à niveau des infrastructures existantes telles que le tunnel des Oudayas, le pont Hassan II, le pont Moulay Youssef, etc.
- Développement Territorial et Urbain

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

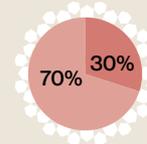
Directeur par intérim
M. Zakaria EL KAIDI

Organes de gouvernance

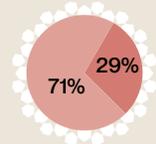
- Conseil d'Administration
(aucune réunion tenue en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



Conseil d'Administration



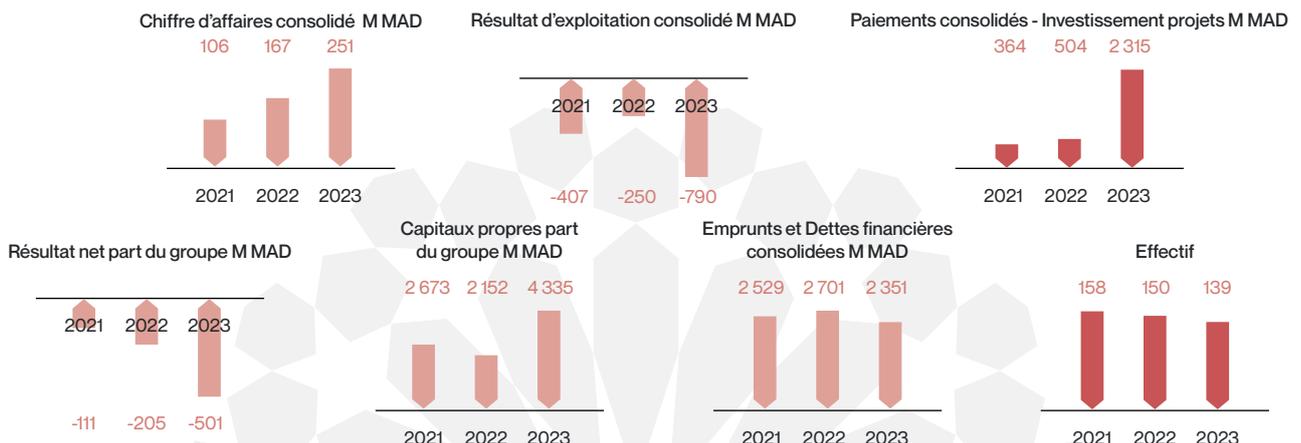
Effectif

RSE

- Les principes fondateurs autour desquels l'AAVBR a façonné sa vision sont la Citoyenneté, la Mémoire du lieu, le Transport et l'Environnement
- Le projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg se propose de : concilier les dimensions économiques et historiques à travers des actions de préservation et de réhabilitation des vestiges situés sur le site ; prendre en compte la gestion des risques d'inondabilité par la mise en place de mesures de prévention et de protection adaptées aux caractéristiques du site ; contribuer à la préservation des ressources hydriques à travers le raccordement au réseau des eaux recyclées pour des fins d'arrosage et le choix d'espèces moins hydrovores dans les aménagements paysagers ; et promouvoir et préserver le patrimoine culturel vivant des lieux, en intégrant les pratiques et traditions locales dans le cadre des projets de développement

RÉALISATIONS 2021-2023*

* Consolidées selon les normes marocaines



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

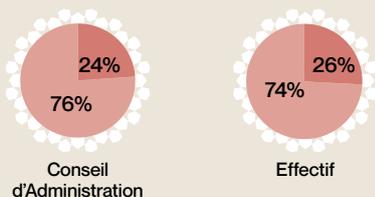
Directrice
Mme Loubna BOUTALEB

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (1 réunion en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Lancement des études et des travaux pour acheminer les eaux traitées vers les espaces verts, permettant une utilisation optimale des ressources hydriques et contribuant à la préservation de l'environnement
- Intégration d'études paysagères de manière régulière dans la planification et la réalisation des projets de l'Agence
- Construction d'un parc ornithologique naturel qui a créé un habitat favorable attirant plusieurs espèces d'oiseaux et enrichissant la biodiversité locale. La mise en place de récifs artificiels dans la lagune a permis d'améliorer la santé des écosystèmes aquatiques
- Orientation de l'Agence vers une expansion stratégique en ouvrant de nouveaux espaces dédiés aux activités commerciales et touristiques afin de stimuler l'économie locale et de minimiser leur empreinte écologique

L'Agence pour l'Aménagement du Site de la Lagune de Marchica (AASLM) est un établissement public créé en vertu de la loi n° 25-10 du 16 juillet 2010 relative à l'aménagement et à la mise en valeur du site de la lagune de Marchica. L'AASLM a pour mission la réalisation du programme d'aménagement et de développement du site de la lagune. Le programme global d'AASLM s'articule autour de trois axes de développement qui concernent le développement territorial, la sauvegarde environnementale et l'amélioration de l'accessibilité et de la mobilité au niveau du site de la lagune de Marchica.



Faits marquants 2023

- Nomination en octobre 2023 d'une nouvelle Directrice pour l'Agence

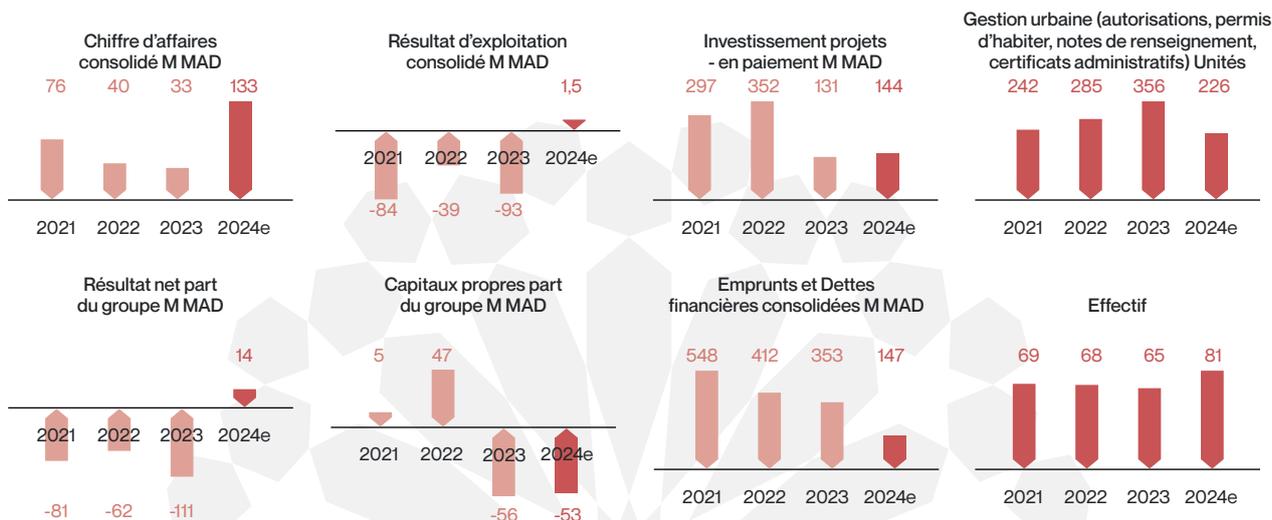


Chantiers structurants

- Lancement d'une étude de repositionnement stratégique de l'AASLM
- Après achèvement du programme de la 1^{ère} phase (2014-2020) de la convention de financement d'un montant de 2,1 Mds MAD, l'Agence entame les démarches nécessaires pour la réalisation de la 2^{ème} phase de la convention de financement qui s'inscrit dans la continuité du programme initialement réalisé. Les futures actions seront axées sur les projets suivants :
 - valorisation de la Corniche de Nador et l'enrichissement de son paysage urbain
 - réalisation du projet d'aménagement d'eau traitée depuis la station d'épuration de Beni Anssar vers les espaces verts aménagés par l'AASLM
 - réalisation des travaux de recalibrage de l'Oued Caballo qui a connu des inondations par le passé
 - achèvement de la réalisation du projet Noor situé dans la corniche de Nador
 - finalisation du projet Jnan Elmatar Secteur 4
 - achèvement des travaux des digues de protection existantes sur le site d'Atalayoun et sur la corniche de SIDI ALI
 - continuité des travaux d'aménagement de la corniche de Sidi Ali vers Tirakaa
 - réalisation des travaux de la restructuration et de la mise à niveau des quartiers (Damier, Beni Anssar, etc.)
- Sécurisation du foncier qui abritera les zones de projets et les 7 citées programmées.

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Rabat Région Aménagements est l'opérateur public chargé de la mise en œuvre opérationnelle du programme « Rabat Ville Lumière ». La Société a pour mission principale la mise en œuvre de projets d'aménagement urbains, le maintien, l'extension et le développement des activités sociales et économiques et la réalisation d'équipements collectifs et équipements sociaux de base dans la Région Rabat-Salé-Kénitra.

Rabat Région Aménagements intervient également dans la lutte contre l'habitat insalubre, la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine bâti et non bâti et la valorisation des espaces verts.

Faits marquants 2023

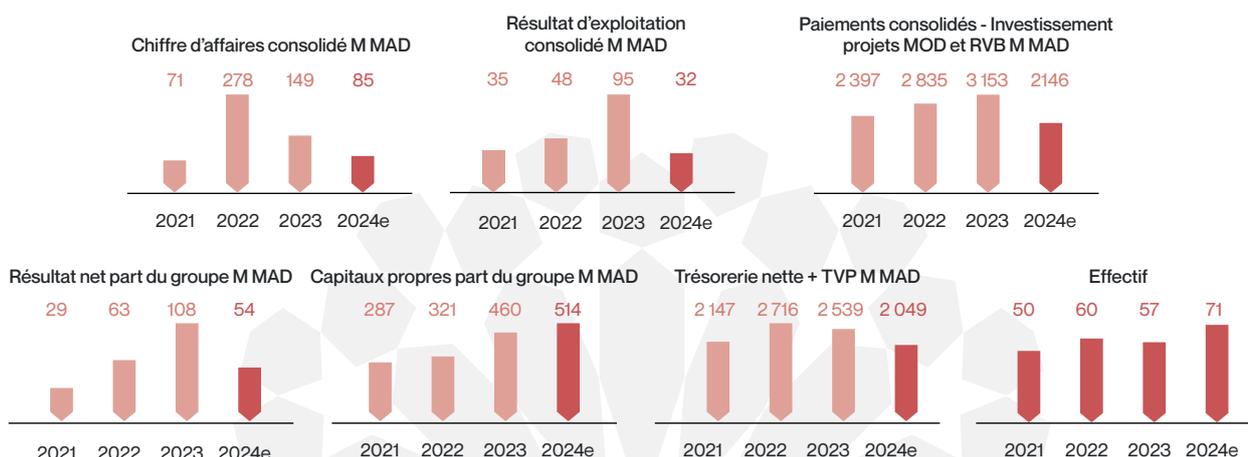
- Des investissements ciblés pour un impact à long terme sur la durabilité : les investissements stratégiques de cette période ont été dirigés vers la continuation des projets structurants, dépassant ainsi les objectifs initiaux du programme Rabat Ville Lumière (RVL). Cette approche vise à assurer un développement durable et inclusif pour la région, renforçant ainsi l'engagement de la société en tant que maître d'ouvrage délégué au service de ses partenaires. A noter que les derniers projets du programme RVL approchent de leur terme
- Expansion urbaine et sociale étendue dans la suite du programme RVL : Initiation de projets d'envergure représentant un investissement total de 13 Mds MAD, dont 3,394 Mds MAD investis en 2023 et concernent en priorité la lutte contre l'habitat insalubre (programme de relogement des habitants des bidonvilles de la préfecture de Skhirate-Témara et programme ville sans bidonvilles de Bouknadel). Un large programme d'amélioration des équipements sociaux de base est également en cours à Rabat et dans sa région
- Renaissance Architecturale et Sociale à Rabat et Salé : conduite de travaux de restauration patrimoniale au cœur de la Médina de Rabat, en sus de la revitalisation du quartier Habous et de la restauration du Centre Culturel Mehdi Benbarka. Le programme de réhabilitation de la Médina de Salé est considérablement avancé, avec une gamme de projets axés sur la promotion des sites touristiques, l'amélioration des infrastructures sociales de base et l'aménagement de nouvelles aires de stationnement
- Promotion du Sport, de la Culture pour Tous et l'épanouissement de la jeunesse : un vaste programme est en cours, visant la construction de maisons de jeunes, de centres culturels, de terrains et d'équipements sportifs. Parmi les réalisations les plus notables de ce programme figurent la construction et l'équipement du centre Lalla Meryam pour la réintégration sociale et la rénovation du complexe sportif Prince Moulay Abdellah à Rabat

Chantiers structurants

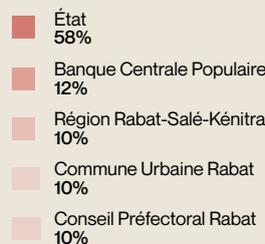
- Lancement d'un projet de digitalisation du processus Monitoring des Projets à travers la mise en œuvre du système d'information « Saas By Bayane »
- Lancement d'un projet de mise en place d'une gestion physique et numérique des archives de la société en conformité avec les dispositions de la loi n° 69-99

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Mohamed EL YACOUBI
Wali de la région de Rabat-Salé-Kénitra et Gouverneur de la préfecture de Rabat

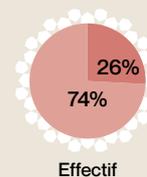
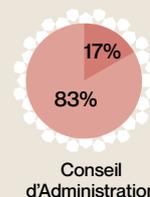
Directeur Général
M. Mohammed BELBACHIR

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et de Gouvernance (2 réunions en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- Rabat Région Aménagements s'engage, en étroite collaboration avec ses partenaires, dans des investissements destinés à la préservation de l'environnement. Des initiatives telles que l'aménagement de la plage de Rabat, la réutilisation des eaux usées et le projet de dépollution du Bouregreg illustrent cet engagement.

Actionnariat



Gouvernance

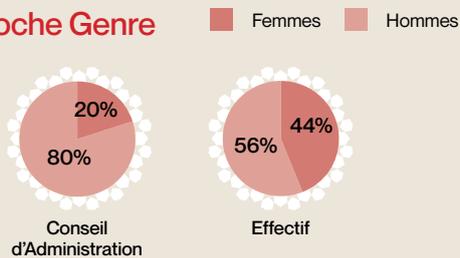
Président de séance du
Conseil d'Administration du
17/01/2023
M. Mohamed FAOUZI

Directeur Général
M. Saad LAACHFOUBI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration
(1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et Risques
(1 réunion en 2023)

Approche Genre



RSE

- LA SONADAC prévoit à court terme d'initier en son sein une démarche respectueuse de l'environnement et du développement durable, mais aussi de ses collaborateurs, de ses clients et de ses partenaires.



La Société Nationale d'Aménagement Communale (SONADAC) a pour principale mission d'assainir le foncier qui va servir à la réalisation de l'Avenue Royale à Casablanca, en relogant les familles concernées. En tant qu'aménageur urbain, SONADAC réalise aussi toutes les opérations d'aménagement, de rénovation, de restructuration et de réhabilitation urbaine.



Faits marquants 2023

- Etudes en cours pour la réalisation d'un plan guide des orientations stratégiques des sites AVENUE ROYALE et NASSIM et ce, au vu des changements opérés sur les territoires AUDA, OCP et Office des Changes et l'impact des gares TGV et routière sur le site de NASSIM AVENUE ROYALE
- Poursuite de la libération du foncier (18 M MAD en 2023) avec la nécessité de poursuivre le financement des opérations de relogement et de démolition des CMR, missions déléguées à Casa Iskane et Equipement
- Poursuite de l'affectation du projet PARC2 pour une consistance de 358 biens, dont 250 logements F3 prévus pour reloger, en priorité, les ménages occupant les CMR situées dans les périmètres retenus

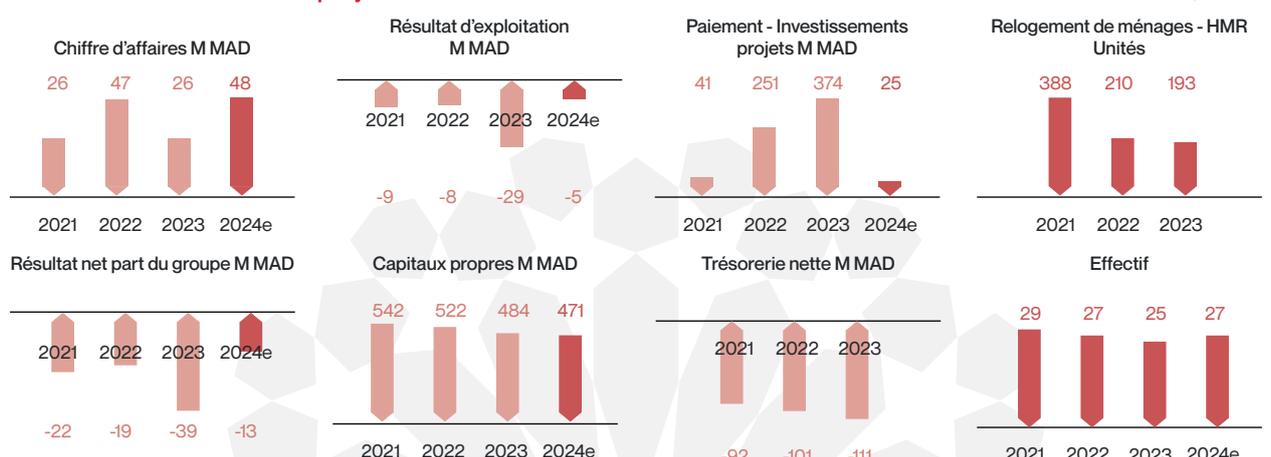


Chantiers structurants

Lancement courant 2023 de deux missions stratégiques permettant d'activer le processus de restructuration du capital de la SONADAC et la levée des fonds nécessaires au financement des projets de la Société :

- Revue des études urbanistiques des deux projets « Avenue Royale » et « Nassim » dans le cadre d'une vision globale et cohérente en fonction de l'évolution et des spécificités des sites avoisinants
- Evaluation financière et élaboration d'un Business Plan de la Société, prenant en considération les nouvelles destinations urbanistiques des deux sites et ce, dans le cadre de la restructuration du capital qui est en cours

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*



Créée en mars 2010, la Société d'Aménagement du Port de Tanger Ville (SAPT), a pour principale mission le pilotage et la réalisation du projet de reconversion du Port de Tanger Ville.

Afin de développer les activités portuaires (plaisance, ferry et croisière) et gérer les installations y afférentes dans le cadre d'une concession conclue avec l'ANP pour une durée de 50 ans, la SAPT et l'ANP ont créé une filiale commune dénommée Société de Gestion du Port de Tanger Ville (SGPTV).

Actionnariat



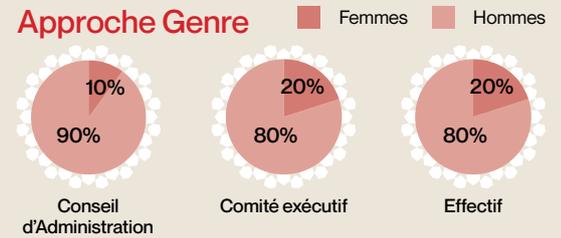
Gouvernance

Président Directeur Général
M. Mohamed OUANAYA

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (1 réunion en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (1 réunion en 2023)
- Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre



RSE

- Déploiement d'une démarche RSE graduelle par la SAPT et sa filiale SGPTV visant à améliorer de manière continue la qualité de service rendu en tenant compte des exigences de protection de l'environnement
- Mise en œuvre de plusieurs actions : études d'impact environnemental ; démarche de surveillance et de contrôle de la qualité des sédiments marins ; revalorisation des matériaux de démolition des anciennes bâtisses du Port ; redéploiement du sable de dragage dans la construction des terre-pleins du Port ; installation d'ombrières avec couverture en panneaux photovoltaïques ; aménagement et entretien des espaces verts ; installation d'un système de récupération et de traitement des eaux pluviales ; analyse périodique des eaux des bassins ; installation de microstations d'épuration des eaux usées et installation d'une unité de tri et de valorisation des déchets plastiques

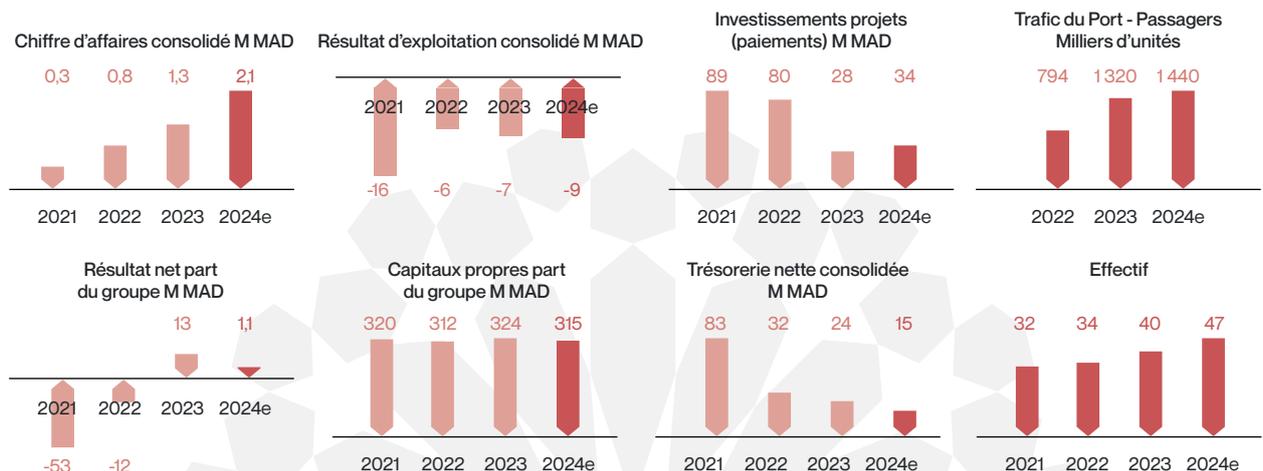
Faits marquants 2023

- Achèvement et mise en service de la quasi-totalité des composantes programmées du Projet de reconversion. Les engagements contractuels de la SAPT, issus de la convention signée avec l'Etat, sont ainsi satisfaits
 - Signature de la convention avec le délégataire retenu pour la gestion déléguée du projet de téléphérique et le démarrage des travaux de la première phase
 - Réalisation des études de réaménagement du siège de la SAPT à l'ancienne gare ONCF
 - Organisation en collaboration avec la Fondation Abdelhadi Tazi de la 1^{ère} « Rencontre Internationale Ibn Batouta pour la Tolérance et le Rapprochement des Peuples »
 - Indemnisation des restaurants balnéaires dans le cadre de l'opération de l'apurement du foncier et du transfert des activités de la zone portuaire de Tanger ville
 - Accueil de plusieurs délégations dans le cadre de visites du port et espaces culturels (Chine, Allemagne, Arabie Saoudite, Côte d'Ivoire, enfants d'Al-Quds, etc.)
 - Clôture de la quasi-totalité des marchés engagés par la SAPT

Chantiers structurants

- Suivi de la réalisation de la composante immobilière et concrétisation de la cession du foncier de la deuxième phase
- Réalisation du projet de téléphérique de Tanger
- Réalisation des travaux de réaménagements du siège de la SAPT à l'ancienne gare ONCF
- Développement de l'équipement aquatique au nouveau port de plaisance
- Conduite d'une étude pour l'identification des différents scénarii de restructuration des activités de la SAPT
- Gestion, entretien, maintenance et gardiennage d'équipements réalisés (fontaine musicale, port center, centre d'interprétation des fortifications de Tanger, centre d'interprétation et espace d'exposition de la mémoire Ibn Batouta, muraille, etc.)

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Taoufiq MARZOUKI
ZEROUALI

Directeur Général
Mme Najwa Ilham BEKRI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (3 réunions en 2023)
- Comité d'Engagement et Investissement (1 réunion en 2023)
- Comité de Nomination et de Rémunération (1 réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- DYAR AL MADINA prévoit dès 2024 d'initier en son sein une démarche respectueuse de l'environnement et du développement durable, mais aussi de ses collaborateurs, de ses clients et de ses partenaires

Dyar Al Madina, filiale du groupe CDG, a joué depuis sa création en 1951 un rôle prépondérant dans le développement de l'habitat au Maroc. Leader national en matière de gestion du patrimoine, la société a acquis une grande expertise dans le domaine du développement et de la gestion du patrimoine immobilier à travers la réalisation de programmes importants d'habitat économique et social (plus de 36.000 logements). DYAR AL MADINA a adopté depuis quelques années une stratégie nouvelle basée sur la revalorisation de son patrimoine et le locatif résidentiel.

Faits marquants 2023

Activité des résidences pour étudiants

- Amélioration de 15% du chiffre d'affaires des résidences pour étudiants par rapport à 2022

Gestion Locative Sociale

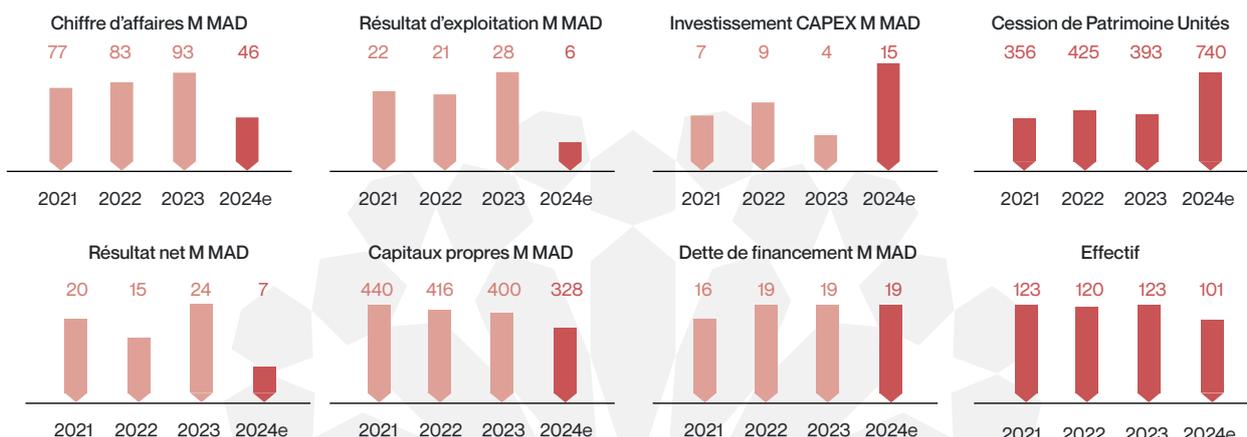
- Poursuite de l'activité de cession de patrimoine avec une réalisation de 308 unités pour l'Etat et 12 unités pour DYAM
- Lancement des cessions du patrimoine du RCAR : cession de 73 unités avec un CA réalisé au 31 décembre 2023 de 15 135 000 DH

Chantiers structurants

- Transfert de l'activité « Résidences pour Etudiants », conformément aux orientations stratégiques du Groupe CDG, transfert en cours de l'activité de gestion des résidences pour étudiants vers HRM, filiale de MADAEF branche tourisme du Groupe CDG
- Amélioration du système « Prem Habitat » par la mise en place du module de gestion des compteurs, l'historisation des consommations et la facturation des dépassements
- Refonte du site web de Dyar Al Madina et digitalisation des services (gestion des demandes clients et des réclamations et régularisation des loyers)
- Mise en place d'une solution comptable dédiée à la gestion des immobilisations

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Casablanca Iskane et Equipements est un acteur incontournable dans le programme « Villes sans bidonvilles » lancé dans le cadre de l'initiative nationale de développement humain. La société a pour mission principale la lutte contre l'habitat insalubre dans la Région de Casablanca-Settat à travers le recasement des habitants des bidonvilles et la réalisation des Equipements de Proximité.

CASABLANCA ISKANE ET EQUIPEMENTS intervient également au niveau du relogement des habitants des bâtisses menaçants ruine et en tant que Maître d'Ouvrage Délégué dans des conventions cadres du PDGC.

Faits marquants 2023

- Achèvement de l'audit réglementaire, mené par un cabinet externe mandaté par la société en 2022, des marchés achevés et dont le montant est supérieur à 5 M MAD. Le nombre de marchés audités a totalisé 60 marchés

Chantiers structurants

- Lancement du nouveau programme de relogement VSB entre 2024 et 2028, impliquant le renforcement de l'expertise de la Société en maîtrise d'ouvrage sociale par le recrutement de bureaux d'études compétents et le développement d'un module dans le SI pour assurer un suivi complet du processus de relogement
- Développement du volet Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD) dans les domaines d'expertise de la santé, de l'éducation nationale et des aménagements des zones d'activités
- Démarrage de la MOD au profit du Ministère de la Culture pour les projets de restauration du patrimoine

Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Mohamed MHIDIA

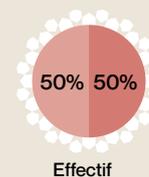
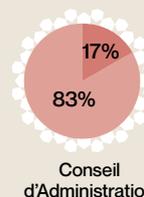
Directrice Générale
Mme Nada EL KASMI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité d'investissement (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

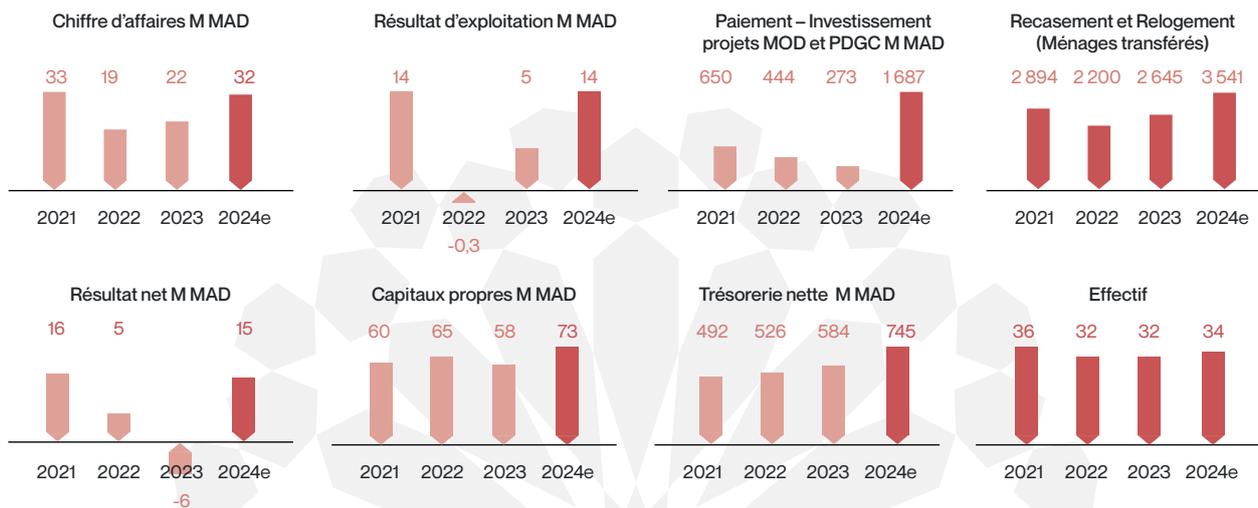


RSE

- CASABLANCA ISKANE ET EQUIPEMENTS prévoit à court terme d'initier en son sein une démarche respectueuse de l'environnement et du développement durable, mais aussi de ses collaborateurs, de ses clients et de ses partenaires

Réalisations 2021-2023 et projections 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance
M. Mohamed SADIKI,
Ministre de l'Agriculture,
de la Pêche Maritime, du
Développement Rural et des
Eaux et Forêts
M. Ahmed BOUARI
a été nommé le 23 octobre
2024 en remplacement de
M. Mohamed SADIKI

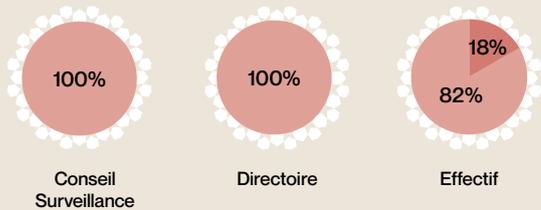
Président du Directoire
M. Aziz ABDELALI

Organes de gouvernance

- Conseil Surveillance (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégique (aucune réunion en 2023)
- Comité de Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Minimisation de l'empreinte écologique :** (i) Maitrise de l'utilisation des pesticides (par le suivi d'une hygiène stricte des centres et un contrôle permanent des foyers potentiels) (ii) Récupération de la poussière dégagée (par le recours aux filtres) et (iii) favorisation des livraisons de semences en vrac (moins de sachets utilisés) ou en Big-Bags réutilisables
- Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) :** mise en œuvre d'un système digitalisé et standardisé de suivi et de gestion des EHS et de la préservation des stocks dans les 15 usines de la SONACOS
- Transparence et éthique :** publication d'une charte d'éthique définissant les principes fondamentaux et normes de conduite attendus du personnel de la SONACOS



La Société Nationale de Commercialisation des Semences (SONACOS) est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, créée en 1975 sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture. La SONACOS réalise l'achat et la vente des semences de base, leur multiplication en partenariat avec les agriculteurs, leur conditionnement et leur stockage pour les mettre à la disposition des agriculteurs à travers le Maroc.

Faits marquants 2023

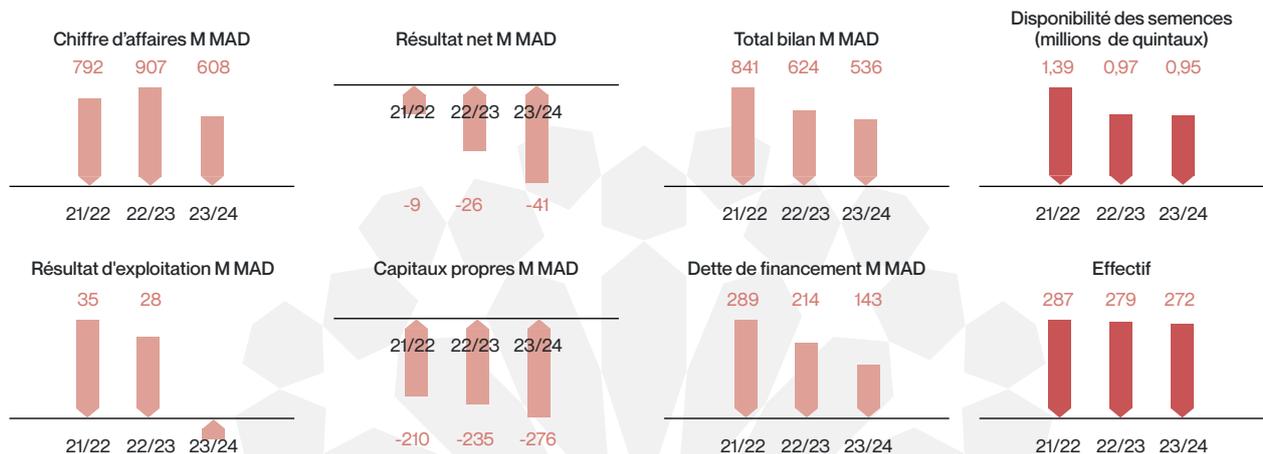
- Mobilisation d'un disponible de semences d'environ 1 million de quintaux pour répondre à la forte demande des agriculteurs et ce, malgré l'épuisement des stocks à cause des restrictions induites par les années de sécheresse successives
- Essais et introduction de variétés plus performantes pour diversifier le panier mis à la disposition des agriculteurs et leur permettre d'améliorer leur production et de mieux gérer leurs risques
- Renforcement du programme de multiplication des semences pour assurer un disponible satisfaisant pour approvisionner le pays en semences et reconstituer le stock de sécurité
- Accompagnement du programme de soutien aux producteurs de pomme de terre annoncé par le gouvernement par le renforcement des semences disponibles en vue de contenir l'augmentation du prix sur le marché local
- Aménagement des constructions pour la mise en conformité des outils de production dans certains centres régionaux

Chantiers structurants

- Poursuite des chantiers de modernisation, de standardisation et de digitalisation des processus logistiques et de gestion (ERP, début du déploiement du code-barres pour l'identification des lots et la facilitation des inventaires et gestion automatisée de la maintenance et du suivi des points de vente)

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



L'Office National des Pêches (ONP) est un établissement public, créé par Dahir n° 1-69-45 du 21 février 1969 et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'ONP organise la commercialisation des produits de la pêche maritime, réalise et aménage les espaces de vente et développe et promeut la pêche côtière et artisanale ainsi que la consommation nationale.

Faits marquants 2023

- Finalisation des travaux et mise en exploitation de la nouvelle halle aux poissons d'Essaouira
- Lancement des travaux de construction de la halle nouvelle génération de Mehdiâ
- Réalisation des études techniques pour la construction du marché de gros au poisson au niveau de la ville de Fès
- Opérationnalisation de la digitalisation de la vente aux enchères au niveau des halles de Tanger, Essaouira, Dakhla et El Jadida
- Lancement du projet d'élaboration du référentiel national de classification des espèces halieutiques en collaboration avec l'INRH, suite au succès des expériences réalisées au niveau des sites pilotes de Boujdour et Agadir

Chantiers structurants

- Transformation de l'Office en société anonyme ;
- Finalisation et mise en œuvre des recommandations de l'étude de repositionnement stratégique des activités de l'Office, prévoyant le recentrage sur son cœur de métier
- Organisation de la commercialisation en 1^{ère} et 2^{ème} vente des produits de la pêche
- Revue et adaptation du cadre légal de l'Office pour mieux tenir compte de l'évolution de son environnement
- Mise en place d'un référentiel de classification des espèces halieutiques
- Généralisation de la vente digitalisée à distance

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

Directrice Générale
Mme Amina FIGUIGUI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et Risques (1 réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

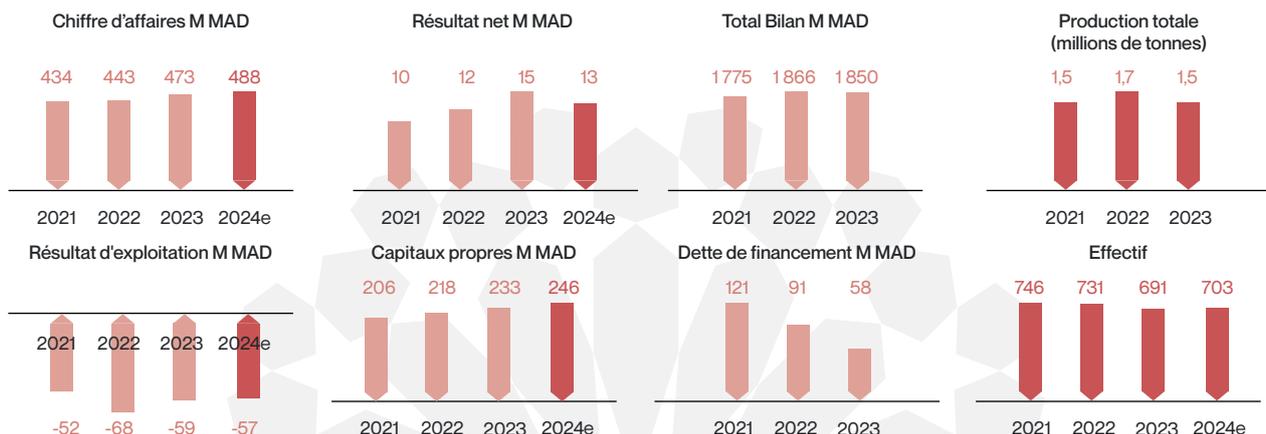


RSE

- Favorisation des énergies renouvelables en alimentant plusieurs sites de l'ONP par des centrales solaires photovoltaïques en remplacement des groupes électrogènes

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance

M. Mohamed SADIKI,
Ministre de l'Agriculture,
de la Pêche Maritime, du
Développement Rural et des
Eaux et Forêts

M. Ahmed BOUARI

a été nommé le 23 octobre
2024 en remplacement de
M. Mohamed SADIKI

Président du Directoire

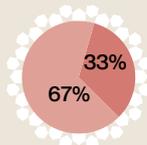
M. Farid AMRAOUI

Organes de gouvernance

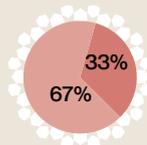
- Conseil Surveillance
(2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit
(1 réunions en 2023)
- Comité Stratégique et Investissement
(1 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance,
(constitué le 5 juillet 2024)

Approche Genre

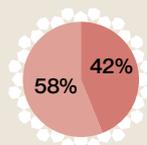
■ Femmes ■ Hommes



Conseil de Surveillance



Directoire



Effectif

RSE

- Réutilisation des eaux usées
- Installation des chauffe-eaux solaires à double utilisation : chauffage des eaux sanitaires et celles destinées aux chaudières pour minimiser la consommation du gaz propane
- Installation des tours de refroidissement au lieu de groupes de production d'eau glacée pour réduire la consommation d'électricité
- Isolation thermique des conduites d'utilités chaudes et froides
- Reconditionnement de la cellule de régulation du facteur de puissance
- Remplacement des lampes d'éclairage existantes par des lampes LED



La Société de Productions Biologiques et Pharmaceutiques (BIOPHARMA) est une entreprise publique créée en 1984 et spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation de vaccins et produits biologiques vétérinaires. BIOPHARMA a pour principales missions la production de vaccins vétérinaires spécifiques et adaptés aux pathologies dominantes au Maroc, le diagnostic précoce des principales maladies contagieuses animales et la recherche et développement de nouveaux vaccins.



Faits marquants 2023

- Approvisionnement de vaccins à usage vétérinaire pour le compte de l'Etat marocain
- Exportation de vaccins à certains pays d'Afrique et de la région MENA
- Sponsoring et participation aux manifestations nationales et internationales organisées par le ministère de tutelle et les organisations professionnelles du secteur
- Participation active à la 2ème conférence africaine sur la réduction des risques en santé
- Participation aux événements scientifiques, techniques et réglementaires organisés par les instances internationales (AU-PANVAC, OMSA, GFRA, etc.)
- Signature de conventions de coopération institutionnelle et professionnelle (SOREC et COPAG)
- Organisation de formations scientifiques et techniques pour le support des organisations professionnelles et interprofessionnelles
- Obtention de la certification ISO 9001 v2015 (management de la Qualité) et renouvellement de l'accréditation NM ISO/IEC 17025 v2018 (norme internationale de compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais)

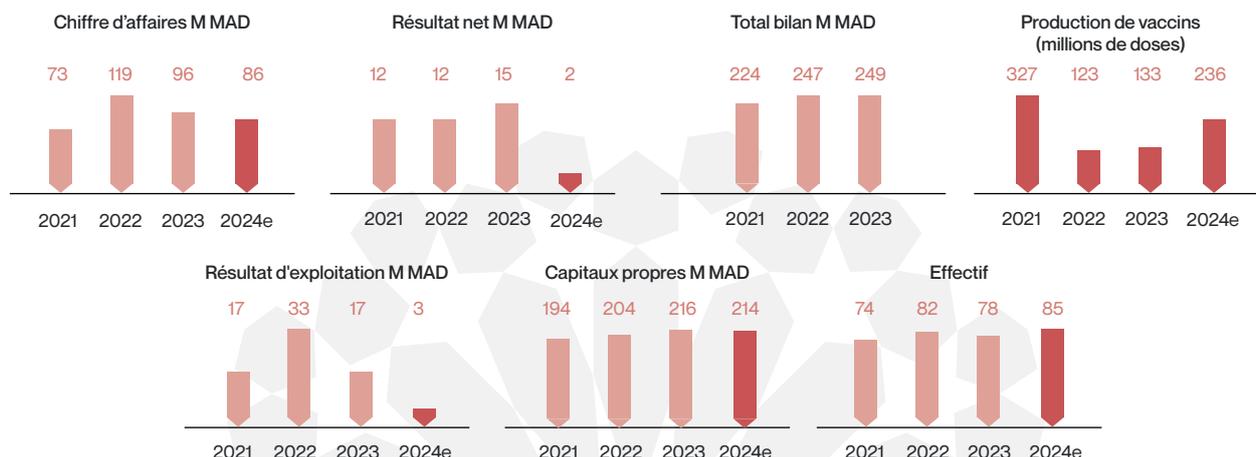


Chantiers structurants

- Projet de délocalisation du site de BIOPHARMA
- Gestion des compétences à travers un plan de relève
- Développement de l'activité commerciale à l'international, ciblant particulièrement le marché africain (coopération Sud-Sud pour une autonomie régionale)
- Renforcement de la collaboration avec les institutions nationales et internationales, ainsi qu'avec les laboratoires et centres de référence de l'OMSA et l'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)
- Recherche et développement en collaboration avec les établissements académiques
- Maintien de la conformité réglementaire du site actuel : accréditation, certification et normes de qualité en vigueur
- Homologation des produits pharmaceutiques à l'international (Afrique et région MENA)

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Le Laboratoire Officiel d'Analyses et de Recherches Chimiques de Casablanca (LOARC) est un établissement public créé en 1914, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargé du contrôle de la qualité marchande des produits agricoles, des denrées alimentaires, des fertilisants et des pesticides.

Le LOARC est un acteur central du dispositif de sécurité sanitaire des produits alimentaires, de contrôle et de promotion de la qualité, en coordination avec l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA) et d'autres entités du secteur.

Faits marquants 2023

- Contribution à la réalisation du plan de contrôle des aliments composés pour animaux, entrepris par l'ONSSA, ayant pour objectif la vérification de la qualité et de la conformité sanitaire des aliments : LOARC a réalisé une campagne d'analyse de 1 357 échantillons dans le cadre de cette opération
- Contribution à la réalisation du plan de contrôle des engrais subventionnés lancé en octobre 2023 et se poursuivant au cours de l'année 2024

Chantiers structurants

- Etude de positionnement stratégique et institutionnel du LOARC pour développer ses activités, améliorer ses performances et préparer sa transformation en société anonyme
- Renforcement de l'expertise à travers l'élargissement des accréditations
- Elargissement du portefeuille clients à travers l'ouverture sur les opérateurs privés
- Contribution à la recherche scientifique dans le domaine agricole en partenariat avec les institutions spécialisées (INRA, ENAM et IAV)
- Participation à la stratégie nationale de développement des produits du terroir à travers la réalisation de campagnes d'analyses et de caractérisations de ces produits, en partenariat avec les directions régionales du Ministère en charge de l'Agriculture
- Soutien à la stratégie nationale « Génération Green 2020-2030 » pour le développement du secteur agricole

Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
 Chef du Gouvernement

Directeur
M. Nabil CHAOUKI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance (aucune réunion en 2023)
- Comité Stratégie & Investissement (aucune réunion en 2023)

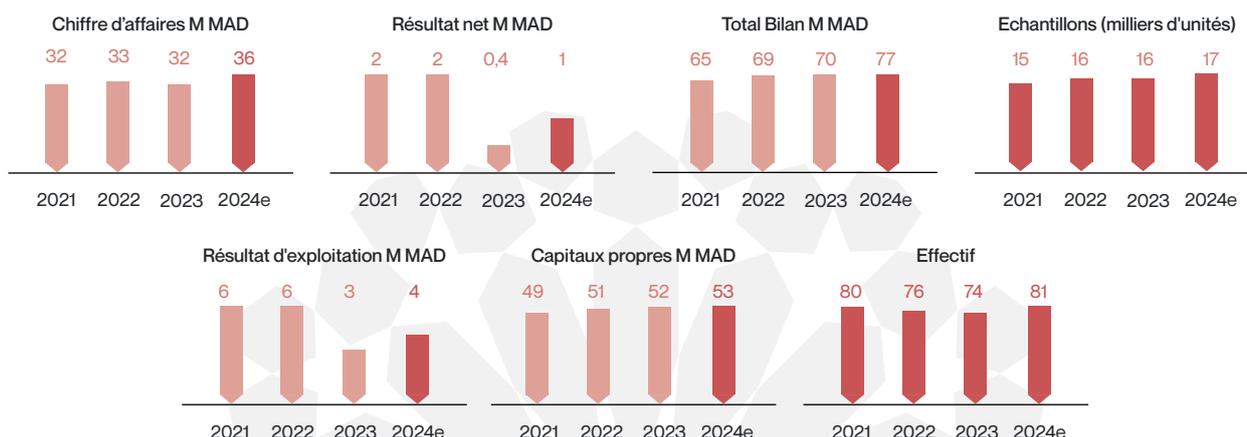
Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Mohamed SADIKI,
 Ministre de l'Agriculture,
 de la Pêche Maritime, du
 Développement Rural
 et des Eaux et Forêts
M. Ahmed BOUARI
 a été nommé le 23 octobre
 2024 en remplacement de
M. Mohamed SADIKI

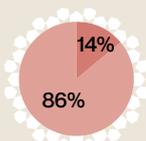
Directeur Général
M. Omar SKALLI

Organes de gouvernance

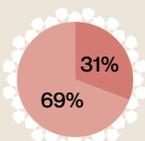
- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégique et Investissement (aucune réunion en 2023)
- Comité de Gouvernance, (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

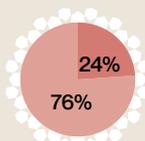
Femmes Hommes



Conseil d'Administration



Comité de Direction



Effectif

RSE

Actions liées à l'environnement :

- Réalisation d'études d'impact environnemental pour tous les projets majeurs d'infrastructures : l'hippodrome Lalla Malika à El Jadida qui a obtenu l'acceptabilité environnementale en 2023
- Engagement vers l'usage des énergies renouvelables et la réduction de l'émission de déchet
- Actions envers la communauté
- Soutien des éleveurs et préservation du cheptel équin à travers le programme de subvention de l'aliment composé « Alf Mourakab »
- Veille au bien-être animal et à la durabilité de la filière équine
- Lutte contre les inégalités en partenariat avec les associations locales
- Mise en place de formation certifiante dans le domaine équin dans le cadre de la « SOREC Academy »



La Société Royale d'Encouragement du Cheval (SOREC) est une société anonyme publique créée par le Décret n° 2-03-262 du 11 rabii I 1424 (13 mai 2003) sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts.

La SOREC assure l'encadrement de l'élevage et l'amélioration de la race chevaline dans les haras nationaux, l'organisation des courses hippiques dans les hippodromes, la gestion des jeux hippiques et la réalisation et l'exploitation des infrastructures hippiques.



Faits marquants 2023

- Signature d'un contrat-programme sur la période 2024-2030 pour (i) le développement des races équines Barbe et Arabe-Barbe et (ii) l'appui à la filière Tbourida
- Signature d'une convention cadre avec l'Agence Nationale des Eaux et Forêts pour le développement et la promotion du tourisme équestre et écologique
- Signature d'une convention avec l'Association Marocaine des Chevaux Barbés et Arabes-Barbes et l'Association Royale Nationale des éleveurs de chevaux pure race espagnole en vue de développer l'échange d'expertise dans le domaine de la sélection génétique du cheval Barbe et Arabe-Barbe
- Signature d'un partenariat avec la loterie nationale de Côte d'Ivoire (LONACI) pour l'utilisation des courses marocaines comme support de paris dans le pays
- Organisation de la 9^{ème} édition du Morocco International Meeting sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohamed VI et développement de la visibilité des courses marocaines à l'international à travers la commercialisation auprès d'opérateurs étrangers, permettant de proposer le meeting à 15 autres pays
- Organisation de la 11^{ème} édition du Grand Prix d'Afrique à Marrakech

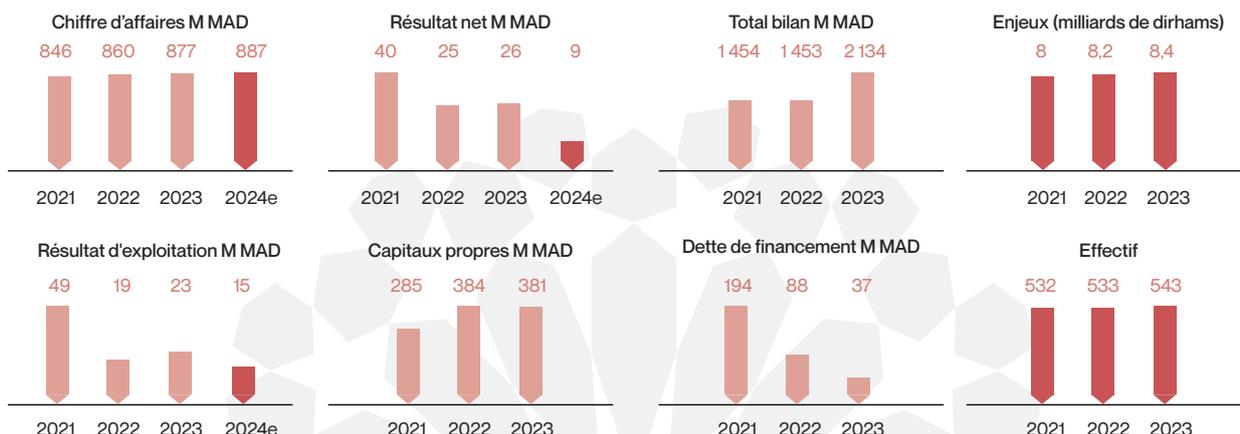


Chantiers structurants

- Reconstruction de l'hippodrome d'El Jadida
- Amélioration de l'identification des lignées génétiques et de la sélection génomique, et développement du cheptel équin national
- Accompagnement des professionnels du secteur et développement de l'attractivité des courses marocaines au niveau national et international
- Réorientation d'une partie du cheptel Barbés et Arabes-Barbes vers les concours d'élevage en vue de développer les compétitions équestres sportives et de loisir
- Poursuite des efforts d'accompagnement et de promotion des métiers de la Tbourida
- Poursuite des chantiers d'innovation et de digitalisation en vue d'améliorer l'expérience et la performance pour les clients et les professionnels du secteur

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



FINANCE, INVESTISSEMENT ET BANQUES



Finance, Investissement et Banques : un secteur en croissance appelé à soutenir les chantiers structurants du Pays

Dans un contexte de soutien à l'économie marocaine et de forte résilience, le secteur bancaire a enregistré une croissance de 5,3 % en 2023, portant l'encours total de crédit à 1 114,5 milliards de dirhams. Le premier semestre 2023 a été marqué par une hausse de 50 points de base du taux directeur de Bank Al Maghrib, le portant à 3 %, ainsi qu'un certain attentisme des acteurs économiques dans leurs décisions d'investissement.

Le deuxième semestre de l'année 2023 a été marqué par un ralentissement de l'inflation, le séisme qui a touché la région d'Al Haouz et une forte mobilisation du système bancaire marocain, notamment à capitaux publics, pour collecter des dons, transférer des aides aux sinistrés et contribuer au fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc, créé sous l'impulsion de SA MAJESTÉ LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE.

L'annonce, le 4 octobre 2023, de la participation du Royaume du Maroc à l'organisation de la Coupe du Monde 2030 a accéléré la mise en œuvre de certains chantiers structurants du pays, nécessitant la mobilisation du secteur financier privé et public pour accompagner l'effort d'investissement sur la période 2024-2030, notamment dans les secteurs des infrastructures, de la mobilité et du tourisme. Cet événement majeur constitue un moteur important pour le développement du secteur financier marocain, tant du point de vue du financement bancaire que du financement en capital.

Dans ce contexte, les banques à capitaux publics ont renforcé leur mobilisation pour soutenir le développement de l'économie nationale, leurs efforts de bancarisation et d'inclusion financière envers les femmes, les jeunes et le monde rural ainsi que leurs fonds propres. À ce titre, Al Barid Bank (ABB) a obtenu en novembre 2023 l'agrément pour étendre ses activités au financement des professionnels et des très petites entreprises (TPE). Par ailleurs, Barid Al Maghrib a entrepris un projet de valorisation de son patrimoine foncier dans une optique de renforcement des capitaux propres de sa filiale ABB. Le Crédit Agricole du Maroc a consolidé ses fonds propres avec une augmentation de capital de 1,5 milliards de dirhams ainsi que son engagement envers la petite agriculture et le monde rural malgré la conjoncture difficile. Il s'est également engagé dans la mise en œuvre des efforts du gouvernement visant à soutenir l'ensemble des acteurs du secteur agricole et du monde rural, notamment à travers sa participation au programme gouvernemental de lutte contre les effets de la sécheresse.

L'engagement du FEC et de la CDG dans l'accompagnement de la dynamique d'investissement et de croissance durable des Collectivités Territoriales s'est matérialisé par des décaissements de près de 4 milliards de dirhams en 2023, notamment par leur contribution au financement du projet d'interconnexion entre les bassins du Sebou et du Bouregreg, visant à lutter contre le stress hydrique et à atténuer les impacts liés au changement climatique. Par ailleurs la CDG a conclu des mémorandums d'ententes avec notamment l'ONDA et l'ONCF pour les soutenir dans leurs projets de développement.

Le Fonds Hassan II pour le développement économique et social a continué son engagement pour le cofinancement de projets structurants, tels que le projet de la Cité des Métiers et des Compétences (CMC) de la région de Rabat-Salé-Kénitra en partenariat avec l'OFPP. Il a également contribué à hauteur de 2 milliards de dirhams au Fonds Spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc.

L'année 2023 a été marquée par une forte dynamique dans le capital-investissement, soutenue par l'action des entités publiques avec la promulgation de la loi n° 58-22 modifiant et complétant la loi n° 41-05 relative aux organismes de placement collectif en capital (OPCC), l'introduction de la notion d'OPCC à règles de fonctionnement allégées, l'opérationnalisation du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement (FMVII), et le renforcement de l'engagement de Tamwilcom pour le capital-risque à travers l'initiative Innov Invest et celui de la CDG à travers ses programmes 212 Founders et Génération Entrepreneur, portés par sa filiale CDG Invest.

Le FMVII joue un rôle structurant dans l'écosystème du capital-investissement sur l'ensemble de la chaîne de valeur, avec pour objectif premier de catalyser l'investissement en s'appuyant sur ses fonds propres de 15 milliards de dirhams et à travers la mobilisation d'importants financements nationaux et internationaux. Ainsi, le FMVII a sélectionné 17 sociétés de gestion pour la mise en place de fonds d'investissements sectoriels et thématiques dans l'industrie, le tourisme, l'agriculture, le transport et la logistique, ainsi que des fonds généralistes. La taille projetée cumulée de ces premiers fonds est estimée à 20 milliards de dirhams, la contribution du FMVII représentant jusqu'à 33% de la taille de chaque fonds.

Au cours du premier trimestre 2024, le FMVII a lancé, en partenariat avec les acteurs bancaires, un produit financier innovant permettant de renforcer l'assise financière des entreprises sans effet dilutif sur leur capital. Il envisage également le lancement de fonds spécialisés pour les startups en partenariat avec la CDG, le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration et le Ministère Délégué en charge du Budget.

Focus sur les initiatives pour l'encouragement des startups

4^{ème} Orientation Stratégique de la Politique Actionnariale de l'Etat :

« Le secteur des EEP, à travers son rôle de catalyseur d'une économie compétitive et de véhicule de partage de la valeur ajoutée et de promotion de l'emploi productif, est appelé à développer de fortes synergies et des partenariats avec des jeunes entreprises innovantes ».

Dans ce cadre, il convient de rappeler que certains EEP du périmètre de l'ANGSPE contribuent d'une manière significative à l'encouragement des startups. Ci-après, quelques initiatives à souligner pour les EEP du secteur Finance et Banques :



Groupe CDG

En octobre 2019, CDG Invest a lancé le programme « 212 Founders », visant à attirer les talents marocains vers l'entrepreneuriat et à faire émerger des startups de dimension mondiale à partir du Maroc.



TAMWILCOM

TAMWILCOM et la Fondation Mohammed VI des Sciences et de la Santé (FM6SS) ont signé, le 10 juillet 2024, un mémorandum d'entente visant à renforcer leurs synergies pour soutenir les startups et les projets innovants dans le domaine de la Health tech. À travers ce partenariat, TAMWILCOM s'engage à mobiliser son réseau de partenaires dans le cadre du Fonds Innov Invest (FII) afin de soutenir efficacement les projets innovants provenant de la Fondation ou de son écosystème.



Fonds Mohammed VI pour l'Investissement

En avril 2024, le FMVII a lancé un AMI pour la sélection de sociétés de gestion dédiées aux startups. Cette initiative vise à dynamiser l'écosystème des startups au Maroc en favorisant l'émergence d'une industrie nationale du capital amorçage et du capital-risque. Elle vise, également, à promouvoir des offres de financement en fonds propres adaptées à toutes les phases du cycle de vie d'une startup et à contribuer à l'émergence de futurs leaders nationaux dans l'innovation et les nouvelles technologies.

Perspectives

Le secteur financier public fait face aujourd'hui à plusieurs défis, notamment la nécessité de diversifier les sources de financement et d'accélérer la transition vers des modèles économiques plus durables. L'ANGSPE ambitionne de contribuer à cette transformation en accompagnant les EEP dans leur quête d'une meilleure performance financière et en promouvant des solutions innovantes de financement.

L'enjeu majeur réside dans la capacité des banques publiques et des autres acteurs financiers à s'adapter aux évolutions du marché, et à répondre aux besoins croissants d'investissement dans les infrastructures, tout en assurant une gestion rigoureuse des risques. Par ailleurs, l'intégration des principes de finance durable et la mobilisation des capitaux pour des projets respectueux de l'environnement sont des priorités à intégrer dans cette dynamique de transformation.

Réflexion stratégique sur l'évolution du secteur financier public

Le secteur financier et bancaire public joue un rôle stratégique dans l'économie marocaine en soutenant à la fois les objectifs de développement économique et la stabilité financière. Dans le cadre des réformes impulsées par la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, et la loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE, une réflexion globale s'impose pour optimiser le rôle de ces entités publiques. L'objectif est de créer des synergies entre les acteurs publics du secteur financier et d'améliorer la complémentarité avec le secteur privé, afin de maximiser l'efficacité et les rendements tout en assurant une gestion prudente des risques. Les synergies recherchées visent également à rehausser les performances financières et à accroître la rentabilité des participations de l'État. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la transparence, de la gouvernance et de l'efficacité opérationnelle, tout en assurant une meilleure gestion des actifs publics et une plus grande intégration avec le secteur privé.

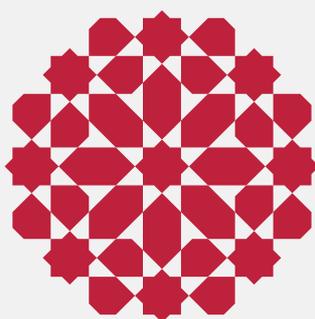
Les complémentarités et les mécanismes de coordination qui seront mis en place permettront d'aboutir à une efficacité améliorée et au renforcement de la capacité d'accompagnement financier du secteur public. Ils favoriseront également une meilleure répartition des ressources financières en tenant compte des besoins et priorités de financement des grands projets nationaux.

L'objectif est de dynamiser les investissements publics en encourageant la participation des fonds d'investissements privés, notamment dans le cadre de Partenariats Public-Privé. Ce modèle offre la possibilité de partager les risques, tout en mobilisant des capitaux privés pour des projets stratégiques de développement économique, renforçant ainsi l'impact des investissements publics. Dans cette optique, l'ANGSPE s'efforce de promouvoir une approche intégrée qui encourage les synergies entre les banques publiques, les fonds d'investissement publics et privés, et d'autres institutions financières. Cela passe par le développement de nouveaux mécanismes de financement innovants et l'amélioration des processus de gouvernance et de gestion des risques.

Étude sur le Positionnement des Véhicules d'Investissement Publics

En vue d'optimiser les performances et de maximiser les synergies dans le domaine des investissements publics, l'ANGSPE prévoit de mener une étude approfondie sur le positionnement des différents véhicules d'investissement publics. Cette démarche est en ligne avec les ambitions de la Politique Actionnaire de l'État, qui vise à renforcer la capacité d'investissement dans les secteurs stratégiques, en particulier ceux liés à la transition énergétique, au développement durable et aux infrastructures.

Cette étude analysera les interactions possibles entre les divers fonds et institutions à capitaux publics, ainsi que leur complémentarité avec les fonds d'investissement privés. Elle aura pour objectif de définir un cadre stratégique permettant de renforcer la cohérence des actions de ces entités et de maximiser leur impact économique à travers des investissements efficaces et bien ciblés.





**PRÉSENTATION DES
EEP DU PÔLE FINANCE,
INVESTISSEMENT
ET BANQUES**

Le Crédit Agricole du Maroc (CAM) est une entreprise publique à Conseil de Surveillance et à Directoire et qui a pour mission principale le financement de l'agriculture et des activités concernant le développement économique et social du monde rural. En 2004, le CAM a étendu son périmètre de financement à l'ensemble de l'économie pour devenir une banque universelle à part entière.

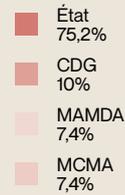
Faits marquants 2023

- Nomination de Monsieur Mohammed FIKRAT à la Présidence du Directoire du Crédit Agricole du Maroc
- Augmentation de capital du Crédit Agricole du Maroc pour un montant de 1,3 Mds MAD
- Obtention de la certification ISO 37001
- Participation au programme gouvernemental de lutte contre les effets de la sécheresse
- Mobilisation du Groupe Crédit Agricole du Maroc pour le soutien des victimes du séisme d'Al Haouz

Chantiers structurants

- Finalisation du Plan Stratégique de la banque à l'horizon 2026. Ce plan stratégique sera tourné vers la consolidation de la position du CAM en tant que leader du financement du monde rural, le renforcement de son positionnement sur les segments à forte valeur ajoutée et la digitalisation des process et de la relation client
- Poursuite des actions structurantes pour le renforcement de la résilience des outils de financement face aux risques climatiques

Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

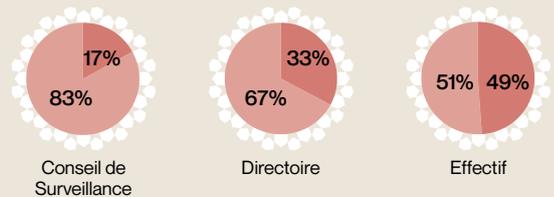
Président du Directoire
M. Mohammed FIKRAT

Organes de gouvernance

- Conseil de Surveillance dont 1 membre indépendant (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (5 réunions en 2023)
- Comité des Grands Risques (4 réunions en 2023)
- Comité d'investissement (2 réunions en 2023)
- Comité de Nomination et de Rémunération (aucune réunion en 2023).

Approche Genre

Femmes Hommes

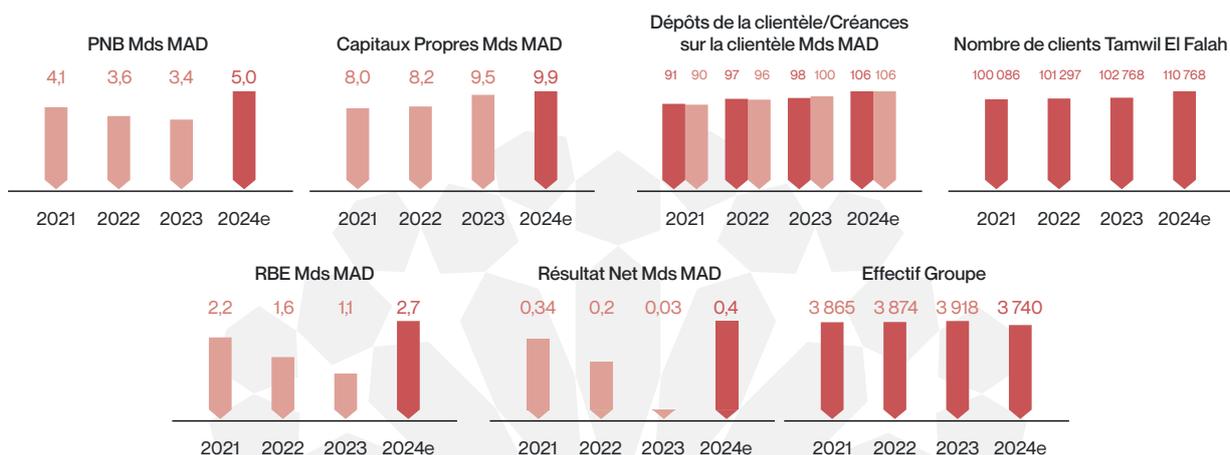


RSE

- La démarche RSE du GCAM s'appuie sur les référentiels et standards internationaux notamment ISO 26000 et le label CGEM
- La Banque est investie d'une mission de service public pour faciliter l'accès des agriculteurs à des formes modernes et rentables d'exploitation et mobiliser l'épargne nationale au profit du développement rural

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

Directeur Général
M. Omar LAHLOU,
Gouverneur, Directeur
Général



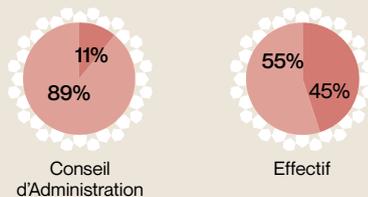
Créé en 1959, le Fonds d'Équipement Communal (FEC) est un établissement public chargé du financement des projets d'investissement et des programmes de développement des Collectivités Territoriales du Royaume, de leurs Groupements et des Etablissements Publics Locaux. Devenu établissement de crédit en 1997, le FEC est l'interlocuteur privilégié des Collectivités Territoriales, chargé de leur faciliter l'accès au financement et de les accompagner dans l'atteinte des objectifs nationaux en matière de développement durable.

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (6 réunions en 2023)
- Comité de Crédit (11 réunions en 2023)
- Comité de nomination et de rémunération (membres en cours de désignation)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Opérationnalisation en 2023 de la Politique E&S adoptée en 2022 permettant de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&S dans la gestion globale des risques de la banque
- Mise en œuvre, depuis mai 2023, d'une Politique Genre qui vient consolider les énoncés de sa politique E&S en vigueur, principalement en matière d'intégration des exigences relatives au respect de l'équité entre les genres dans ses diligences E&S et ses décisions d'octroi de prêts



Faits marquants 2023

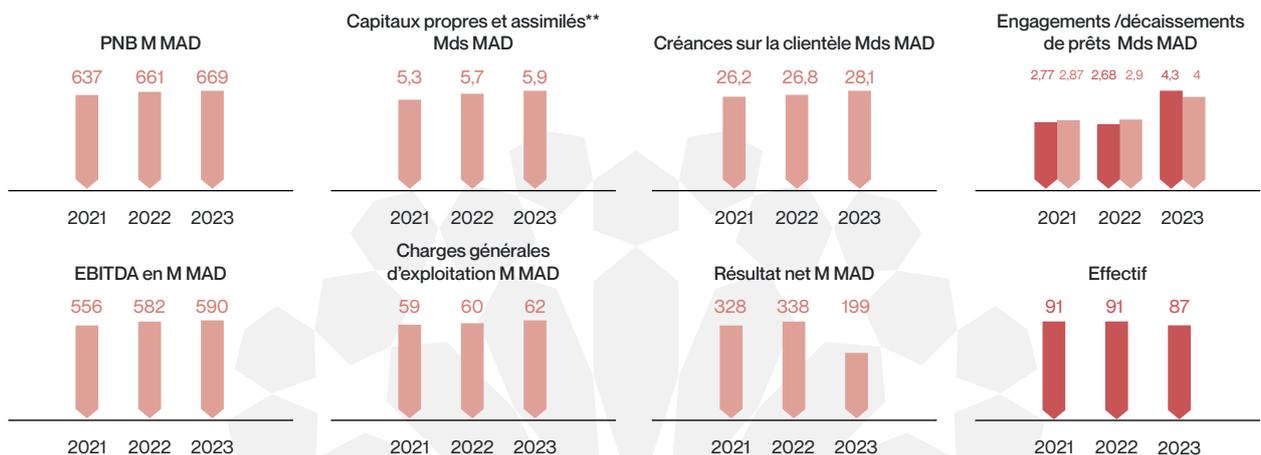
- Poursuite de la stratégie de pérennisation et de diversification de la ressource et mobilisation d'assistance technique pour accompagner l'intensification des investissements territoriaux, notamment à travers l'ouverture sur des financements internationaux (AFD, JICA et BAD) avec une enveloppe cumulative des financements d'environ 700 millions d'euros sur la période 2018-2024
- Financement du projet stratégique d'interconnexion des deux bassins de Sebou et du Bouregreg en relation avec le partenariat stratégique conclu en 2021 avec la CDG pour la mise en place de prêts syndiqués et de financements complémentaires
- Formalisation selon les meilleurs standards de la stratégie globale des risques, entrée en vigueur le 1er mars 2024, qui abroge et remplace la Déclaration de Politique Générale (DPG)
- Renforcement du dispositif d'éthique et de déontologie pour intégrer les nouvelles dispositions relatives à la lutte contre la corruption, le trafic d'influence ainsi que l'instauration d'un dispositif d'alerte éthique et la gestion des situations de conflit d'intérêts
- Promotion de la coopération Sud-Sud à travers des actions d'échange et de partage d'expériences avec les homologues et partenaires en Afrique et dans le monde arabe en vue de contribuer à soutenir des pratiques inspirantes pour le financement du développement des territoires



Chantiers structurants

- Adaptation de l'offre de financement de la Banque pour un « service universel » : offrir un service universel adapté à chaque type de Collectivité Territoriale, pour les accompagner dans la réalisation de projets à fort impact social et améliorer leur indice de développement
- Mise à jour de la politique et des procédures E&S de la Banque, entrée en vigueur en 2022, en intégrant la nouvelle composante « Risque climatique » dans le dispositif de gestion globale des risques et dans ses décisions de financement
- Développement de nouveaux relais de croissance à travers l'élargissement de la clientèle de la banque aux Entreprises assurant la gestion de services publics territoriaux ou la réalisation d'investissements relevant des compétences des Collectivités Territoriales

Réalisations 2021-2022-2023*



** Y compris un emprunt obligataire subordonné d'un montant de 1 Mds MAD

La Société Nationale de Garantie et du Financement de l'Entreprise (SNGFE) est une entreprise publique connue sous la dénomination commerciale de TAMWILCOM, créée suite à la transformation en société anonyme de la Caisse Centrale de Garantie.
La SNGFE est l'unique intervenant en matière de garantie publique des financements et veille à être un levier de déploiement des stratégies et politiques publiques en matière d'inclusion et de promotion du secteur privé, en facilitant l'accès au financement des entreprises.

Faits marquants 2023

- Intégration au bilan de la SNGFE, à compter du 1^{er} janvier 2023, de 5 fonds de garantie et d'assurance :
 - Fonds de garantie PME
 - Fonds d'Assurance Hypothécaire «DAMANE ASSAKANE »
 - Fonds de garantie des EEP
 - Fonds de garantie de la Microfinance
 - Fonds de Garantie aux étudiants « ENSEIGNEMENT PLUS »
- Contribution de TAMWILCOM au Fonds Spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc
- Signature d'une Convention de coopération entre TAMWILCOM et la Société Financière Internationale (IFC) pour le financement des startups marocaines
- Signature d'un partenariat entre TAMWILCOM et Al Barid Bank pour promouvoir l'accès des TPE au financement

Chantiers structurants

- Déploiement de la loi n° 36-20, portant transformation de la Caisse centrale de garantie en société anonyme, et des textes qui l'accompagnent (décrets d'application et textes réglementaires émanant de Bank-AI Maghrib)
- Adoption d'un nouveau schéma comptable avec Bank-AI Maghrib et le Ministère de l'Economie et des Finances, après intégration dans le bilan de la SNGFE des 5 fonds de garantie et d'assurance qui étaient détenus par l'Etat
- Procédures de formalisation engagées suite à l'accord engagé entre le MEF et Bank-AI Maghrib sur la réforme du cadre prudentiel bancaire pour l'adapter aux spécificités de l'activité de garantie
- Amélioration et extension de l'offre en faveur des TPME et des projets innovants conduits par les startups

Actionnariat

État
100%



Gouvernance

Présidente du Conseil d'Administration
Mme Nadia FETTAH,
Ministre de l'Economie et des Finances

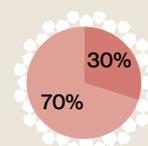
Directeur Général
M. Hicham ZANATI SERGHINI

Organes de gouvernance

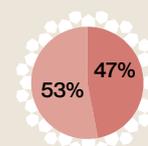
- Conseil d'Administration dont 3 administrateurs indépendants (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité des risques (2 réunions en 2023)
- Comité de gouvernance, de rémunération et des nominations (1 réunion en 2023)
- Comité de Stratégie (créé en septembre 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



Conseil d'Administration



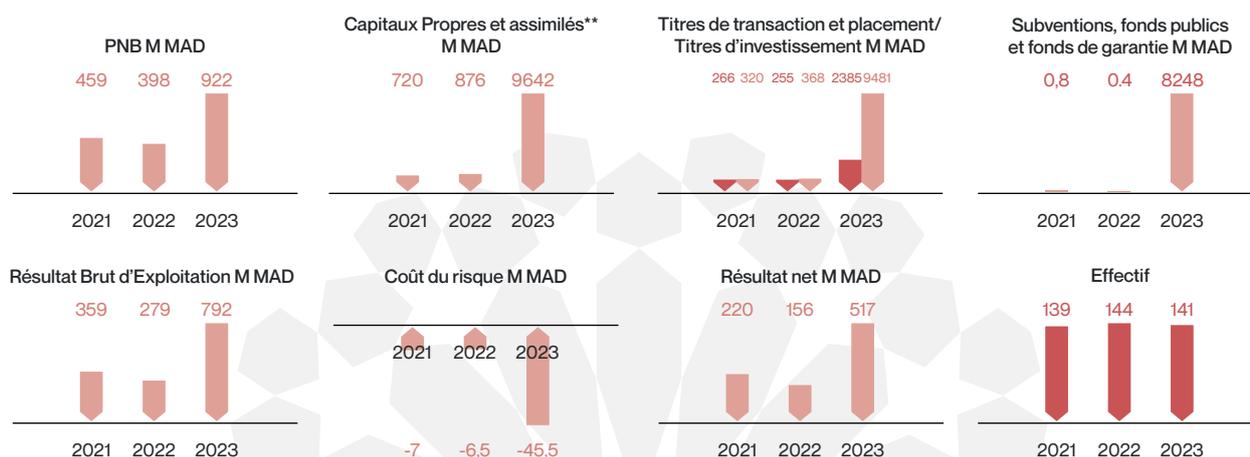
Effectif

RSE

- Lancement d'une offre de garantie et de cofinancement pour l'entrepreneuriat féminin, initiée en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille et le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM)
- Mise en place d'une structure RSE

Réalisations 2021-2022-2023*

* Comptes sociaux



** transféré à la SNGFE en 2023 de 5 fonds de garantie gérés auparavant pour le compte de l'Etat pour un montant de 8,2 Mds MAD

Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

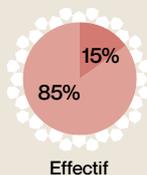
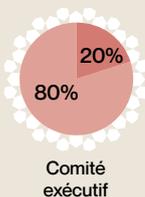
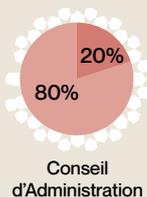
Directeur Général
**M. Ahmed Amin
BENJELLOUN TOUIMI**

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (3 réunions en 2023)
- Comité stratégie et investissement (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Opérationnalisation de la politique RSE visant l'égalité des traitements en faveur des catégories vulnérables, amélioration continue des conditions de travail et de sécurité et réduction de la consommation d'eau, d'énergie, de matières premières et des émissions polluantes ou à effet de serre
- Engagement à assurer l'accessibilité des produits et services du Groupe présentant un caractère d'intérêt général et soutien des initiatives de portée nationale ou locale dédiée au développement durable, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs et à la protection de l'environnement



Barid Al Maghrib est une entreprise multi-métiers créée en tant qu'établissement public par le Dahir n° 1-97-162 du 7 août 1997 portant promulgation de la Loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications. En 2010, Barid Al Maghrib a été transformé en Société Anonyme.

Le Groupe Barid Al Maghrib assure des activités de service public et de service universel, opérées dans un cadre monopolistique (Dahir du 25 novembre 1924 relatif à la poste) et des activités commerciales, dont le périmètre s'est élargi progressivement à travers le développement de plusieurs relais de croissance dans une logique de diversification des revenus.



Faits marquants 2023

- Augmentation du capital d'Al Barid Bank d'un montant global de 110 M MAD
- Obtention de l'agrément pour l'extension de l'activité d'Al Barid Bank permettant d'élargir son périmètre de clientèle et de servir le marché des professionnels, des TPE, et des Auto-Entrepreneurs
- Création d'une nouvelle filiale « Al Barid Bank COURTAGE »
- Participation à l'opération d'augmentation du capital de SOFAC d'un montant de 33,6 M MAD
- Désignation de deux nouveaux administrateurs indépendants
- Amélioration de l'indice de Développement postal «2IDP», avec une progression du classement du Maroc de 30 places et proclamation du Maroc « Champion régional 2IDP - région arabe »
- Poursuite de l'opérationnalisation du partenariat relatif à la fourniture par Barid Al-Maghrib S.A. de prestations relatives au « Registre National de la Population »

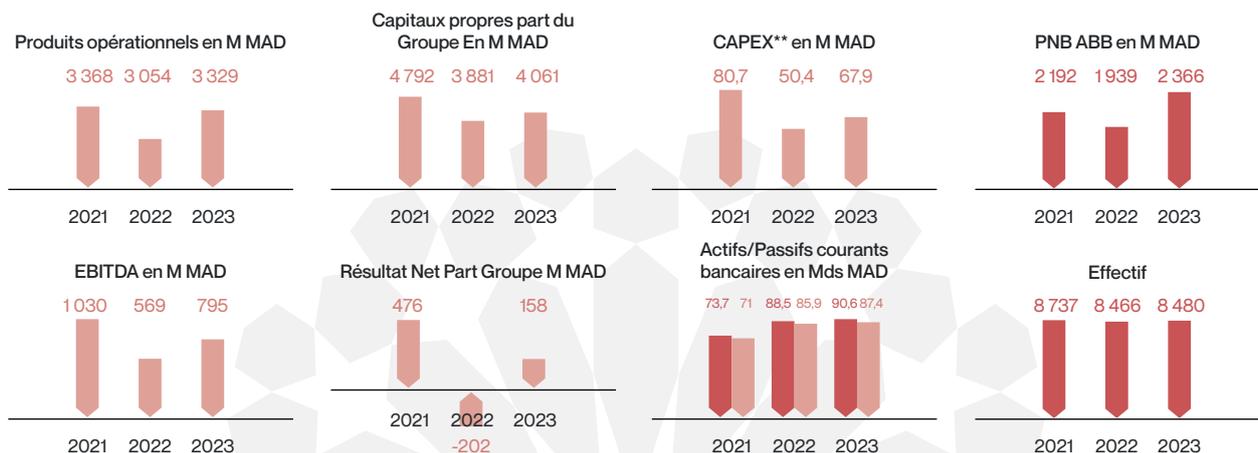


Chantiers structurants

- Evolution du Business Model sur le e-commerce par le développement d'une offre intégrée à destination des e-commerçants
- Renforcement des capacités de la plateforme de confiance numérique (Barid eSign) et diversification des services en conformité avec la loi n° 43-20
- Développement des activités de banque de détail par l'élargissement de l'offre adaptée à la clientèle
- Rapprochements stratégiques avec d'autres institutionnels publics sur certains métiers/activités
- Mise en valeur du patrimoine foncier du Groupe
- Poursuite du programme de mutualisation des centres et axes de Transport Courrier et Messagerie pour une optimisation des coûts

Réalisations 2021-2022-2023*

* Consolidées selon les normes IFRS



** Comptes Sociaux

Le Fonds Mohammed VI pour l'Investissement (FMVI) est une entreprise publique dotée d'un capital social initial de 15 Mds MAD, et régie par la loi n°76-20 et par le décret n° 2.21.67. Fonds souverain dont l'objectif est de catalyser l'investissement, en s'appuyant sur ses fonds propres et à travers la mobilisation d'importants financements nationaux et internationaux.

Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Présidente du Conseil d'Administration
Mme Nadia FETTAH,
Ministre de l'Economie et des Finances

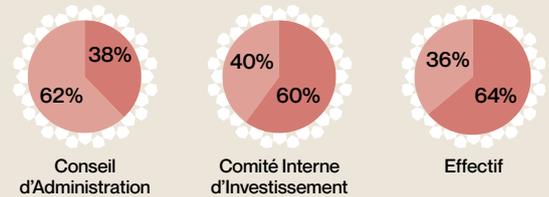
Directeur Général
M. Mohamed BENCHAÂBOUN

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (1 réunion en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (aucune réunion en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (1 réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Elaboration de la Politique ESG du FMVI qui définit les modalités d'intégration des critères ESG dans les décisions d'investissement, de désinvestissement et pendant la période de détention afin de garantir que l'ensemble des opérations de la Société sont conduites de manière responsable

Faits marquants 2023

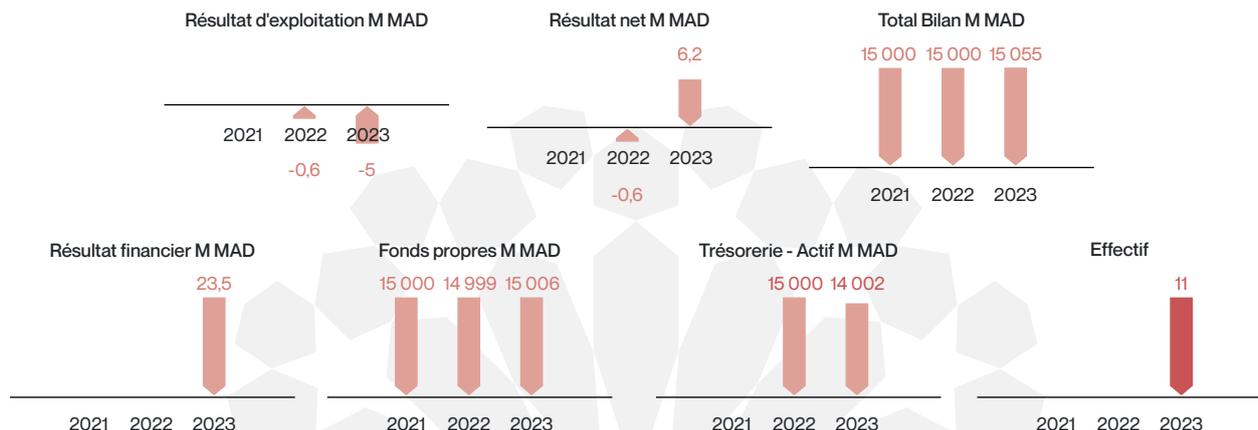
- Mise en place des Fonds sectoriels et thématiques : préparation et lancement du premier appel à manifestation d'intérêt pour la sélection de sociétés de gestion appelées à créer et/ou gérer les fonds sectoriels ou thématiques
- Lancement d'un appel à manifestation d'intérêts pour la sélection de sociétés de gestion appelées à créer et gérer des fonds dédiés aux start-ups
- Mise en place d'un produit de dette subordonnée « CapAccess » en partenariat avec le système bancaire et Tamwilcom afin de répondre de manière optimale aux besoins du marché
- Mise en place de Cap Hospitality en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, les banques marocaines et Tamwilcom afin de mettre à niveau les établissements d'hébergement touristique classés au Maroc
- Signature de partenariats clés avec des partenaires internationaux notamment l'IFC, la BEI et la BAD

Chantiers structurants

- Opérationnalisation des fonds thématiques et sectoriels
- Opérationnalisation des fonds dédiés aux start-ups
- Déploiement du produit de dette subordonnée en faveur des entreprises marocaines
- Déploiement de Cap Hospitality en faveur des établissements d'hébergement touristique classés
- Structuration et prise de participation dans des projets d'infrastructures
- Contractualisation avec la BEI de l'enveloppe de financement de 500 MEUR qui sera consacrée en priorité au financement de projets d'infrastructures, au déploiement d'instruments de financement innovants en faveur des entreprises marocaines et au soutien de l'activité du fonds dans le Private Equity et le Venture Capital

Réalisations 2021-2022-2023*

* Comptes sociaux



Gouvernance

Président du Conseil
d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

Présidente du Directoire
Mme Dounia BEN ABBAS
TAARJI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration
(4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit
(2 réunions en 2023)
- Comité des Rémunérations
(1 réunion en 2023)
- Comité des placements
(instauré en novembre 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Mise à jour de la politique Achats avec la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux à respecter par les fournisseurs, notamment la norme ISO 20400
- L'axe « Mieux vivre-ensemble » en est un pilier fondamental, mettant en place des actions concrètes pour favoriser le bien-être, l'épanouissement et la productivité des collaborateurs du Fonds Hassan II

Le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social est un établissement public créé en 2002 par la loi n° 36-01 promulguée par le Dahir n° 1-02-02 du 29 janvier 2002.

Le Fonds Hassan II a pour mission de soutenir, à travers des participations, des avances ou des prêts (remboursables ou non), tout projet visant à favoriser l'investissement, la création d'emplois ainsi que le développement économique et social du Royaume sur le moyen et le long terme.



Faits marquants 2023

- Libération d'une partie du reliquat de la souscription du Fonds Hassan II à l'augmentation du capital social de la société foncière Cités des Métiers et des Compétences pour 232 M MAD
- Contribution financière dans plusieurs programmes, notamment pour la mise en valeur de la médina de Marrakech (80 M MAD) et de la médina d'Essaouira (50 M MAD)
- Participation à l'augmentation du capital de la Royal Air Maroc
- Contribution du Fonds Hassan II de 2 Mds MAD au fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc
- Refonte du site web institutionnel du Fonds Hassan II

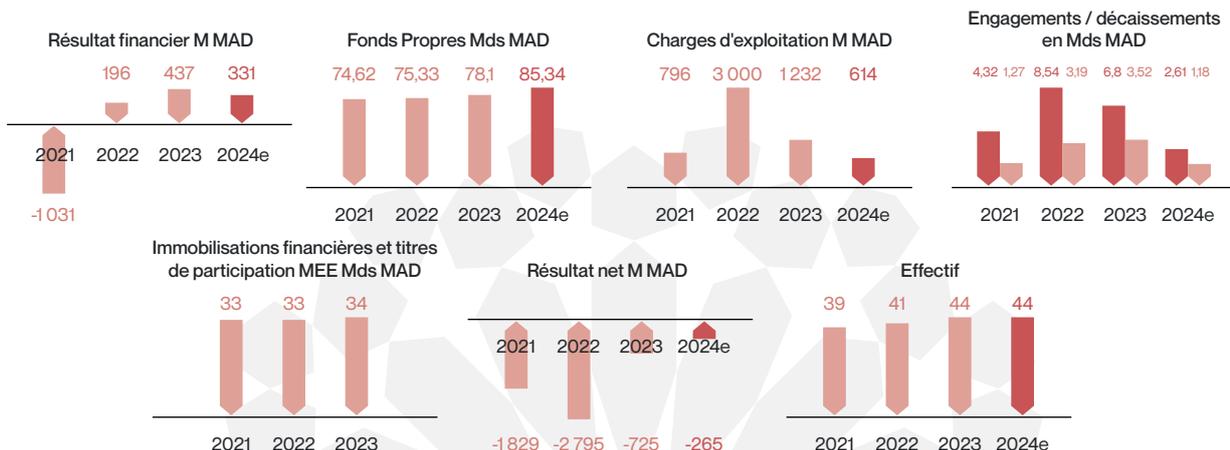


Chantiers structurants

- Définition d'un plan de décaissement sur la période 2024-2026 : 2 493 M MAD en 2024, 1 738 M MAD en 2025 et 2 408 M MAD en 2026
- Mise en place d'une étude de faisabilité dans l'optique de la transformation du Fonds Hassan II en Société Anonyme, au regard des objectifs attendus de la réforme du secteur des établissements et entreprises publics
- Lancement d'une étude sur l'applicabilité des normes IFRS aux comptes sociaux et consolidés du Fonds Hassan II (Opportunités et impacts)

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes marocaines



ITHMAR AL MAWARID (Ithmar) est un fonds d'investissement stratégique créé en 2011 par décret avec pour vocation première l'accompagnement du développement touristique du Maroc.

Suite à l'élargissement de son périmètre d'intervention en 2015, Ithmar vise à promouvoir l'investissement dans tous les secteurs stratégiques nationaux en développant des projets structurants et transformationnels à fort impact.

Faits marquants 2023

- Poursuite du déploiement du nouveau modèle stratégique qui repose sur 2 plateformes d'investissement : une plateforme de soutien à l'internationalisation de l'économie et une plateforme de développement/préparation de projet
- Poursuite du déploiement de l'Africa Sovereign Investors Forum (ASIF) à travers notamment l'adhésion de deux nouveaux membres en 2023 (Éthiopie et Ile Maurice)
- Cession de la participation Wessal Bouregreg en mai 2023 à l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg
- Libération de la quote-part d'Ithmar dans le capital de la Société de Développement Saidia (SDS) pour un montant de 108,8 M MAD
- Renforcement du socle des facteurs clés de succès du fonds : mise à niveau de la gouvernance et du cadre régissant le Capital Humain, Manuel des procédures, Règlement des achats, etc

Chantiers structurants

- Concrétisation de projets d'investissements au niveau de la plateforme de développement et préparation de projets et de celle liée au soutien à l'internationalisation de l'économie
- Mise en place d'actions visant l'amélioration des performances des actifs en portefeuille, notamment la SDS et la SAPST (Société d'Aménagement et de Promotion de la Station de Taghazout)
- Nomination d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration

Actionnariat



Gouvernance

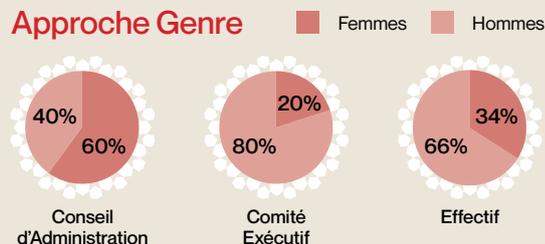
Présidente du Conseil d'Administration
Mme Nadia FETTAH,
Ministre de l'Economie et des Finances

Directeur Général
M. Obaid AMRANE

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (2 réunions en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'Investissement (2 réunions en 2023)
- Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

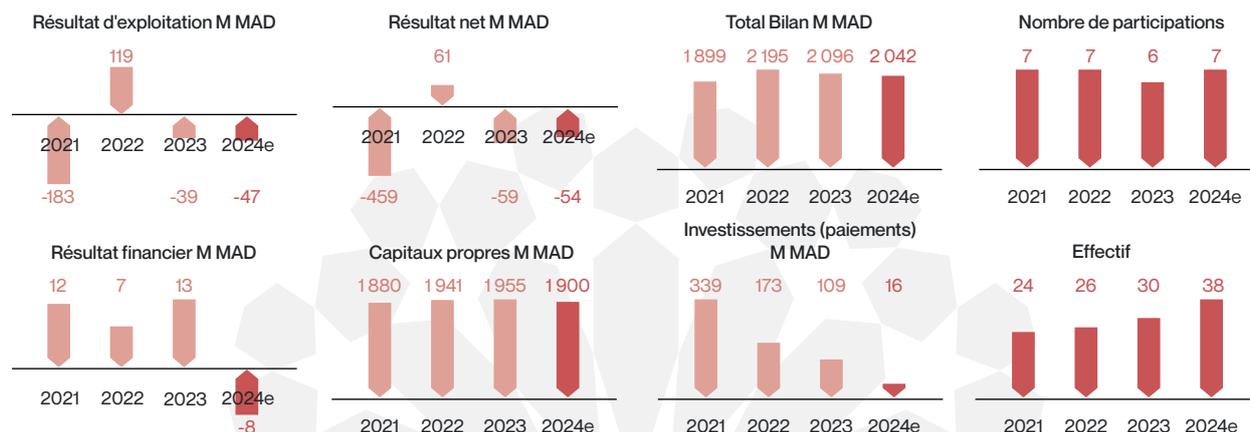


RSE

- Obtention en mars 2023 des 3 certifications ISO 9001/45001/37001 avec la mise en place d'un Système de Management Global intégrant les Système de Management de la Qualité « SMQ », de l'anti-corruption « SMAC », de la santé et de la sécurité au travail « SMSST ».

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Consolidées selon les normes IFRS



Actionnariat



Gouvernance

Présidente du Conseil d'Administration
Mme Fatima-Zahra AMMOR,
Ministre du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie sociale et solidaire

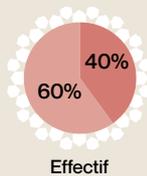
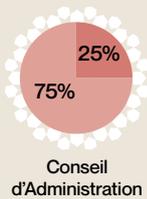
Directeur Général
M. Imad BARRAKAD

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (2 réunions en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Intégration du développement durable pour les processus d'ingénierie touristique avec la mise en place d'une Direction RSE ;
- Réduction de la consommation de papier (Digitalisation de l'ensemble des processus).

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) est une entreprise publique créée en 2007 dans le but de mettre en œuvre la stratégie de développement du produit touristique au Maroc. Outil de l'État pour la dynamisation de l'investissement touristique, la SMIT place l'attractivité au cœur de ses préoccupations avec pour ambition de valoriser au mieux les atouts de chaque territoire touristique pour en faire un véritable pôle de compétitivité.

Faits marquants 2023

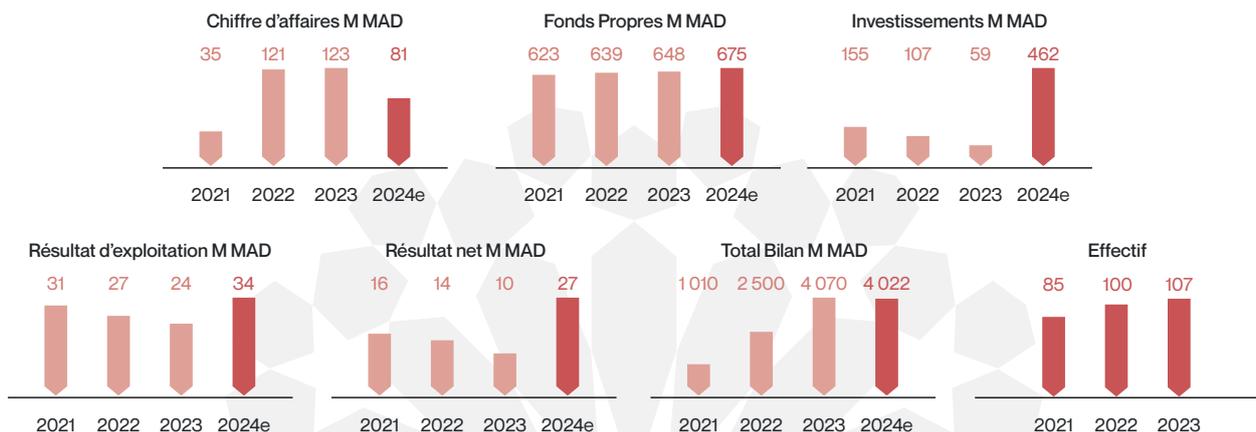
- Lancement du déploiement de la Feuille de Route du Tourisme 2023-2026 pour le Volet Produit
- Lancement de l'édition 2 du programme FORSA
- Finalisation du projet de digitalisation des processus
- Poursuite de l'accompagnement technique et financier, par la SMIT, pour la réalisation des circuits culturels, en milieu urbain, au niveau des médinas (Marrakech/Essaouira, Casablanca, Rabat/Salé, Fès/ Meknès, Tanger/Tétouan)
- Appui à la réhabilitation et reconversion des kasbahs
- Mise en valeur, en coordination avec les partenaires publics, du site de Taghazout et ses zones de connexion ainsi que du site d'Aghroud

Chantiers structurants

- Amélioration du *Business Model* par la mise en place d'un mode d'intervention axé davantage sur le développement du produit touristique
- Optimisation de la structure organisationnelle à travers la validation du nouveau schéma organisationnel de la SMIT et du principe de l'opération de départ volontaire à la retraite de certains collaborateurs et la refonte globale du Système d'Information
- Redynamisation des investissements touristiques : amélioration de l'attractivité des destinations, accélération des investissements touristiques publics et privés déjà engagés et mise en place de nouveaux programmes de développement touristique en partenariat avec les Régions
- Déploiement des plans d'actions de la SMIT en harmonie avec la stratégie nationale en matière de développement du produit touristique : enrichissement de l'offre culturelle, positionnement offensif sur le balnéaire, création d'une offre d'écotourisme complémentaire et structuration d'offres performantes d'animation.

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



MAROCLEAR est une Société Anonyme créée en 1997 en vertu des dispositions de la loi n°35-96 promulguée par le Dahir n°1-96-246 . En tant que Dépositaire Central des valeurs mobilières au Maroc, MAROCLEAR a pour mission principale la dématérialisation et la conservation des titres admis à ses opérations, ainsi que l'administration des comptes courants de valeurs mobilières ouverts au nom de ses affiliés.

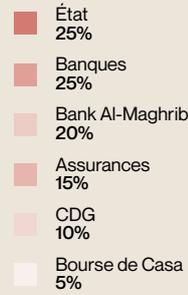
Faits marquants 2023

- Nomination d'un nouveau Président Directeur Général en janvier 2023
- Digitalisation des processus métiers et supports
- Mise en place de l'activité DATA et services web (gouvernance de données et infrastructures BI)
- Mise en place de nouveaux services (plateforme OPCVM, plateforme prêt-emprunts et gestion du collatéral)

Chantiers structurants

- Finalisation de la construction du nouveau siège social à CFC et déménagement
- Mise à niveau de la plateforme métier « TCS BaNCS V7 »
- Mise en place d'un schéma directeur des ressources humaines et d'une solution SIRH
- Refonte du site web institutionnel

Actionnariat



Gouvernance

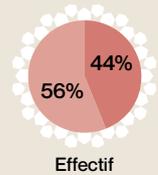
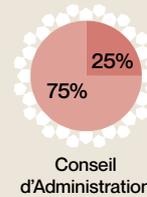
Président Directeur Général
M. Mounir RAZKI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (3 réunions en 2023)
- Comité de Stratégie et Investissement (aucune réunion en 2023)
- Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (1 réunion en 2023)

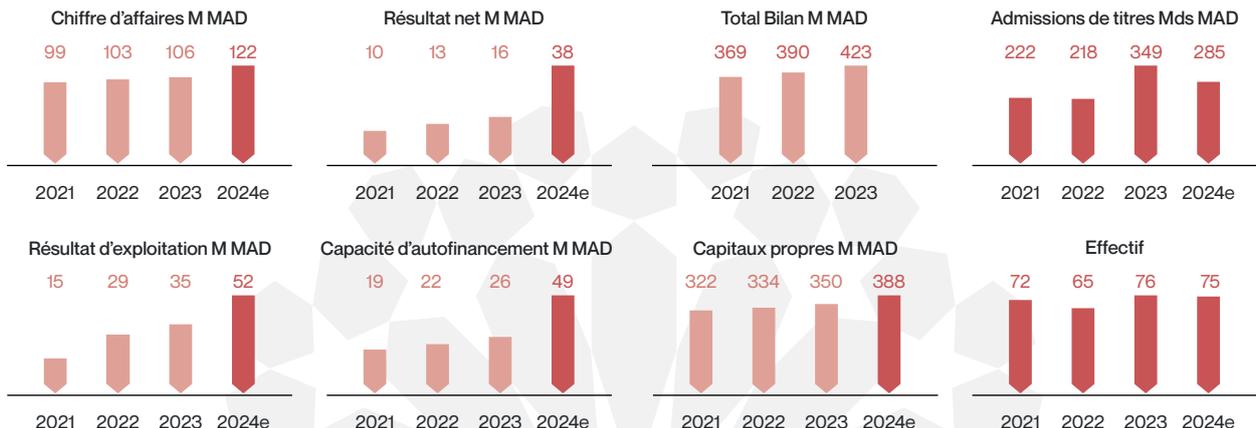
Approche Genre

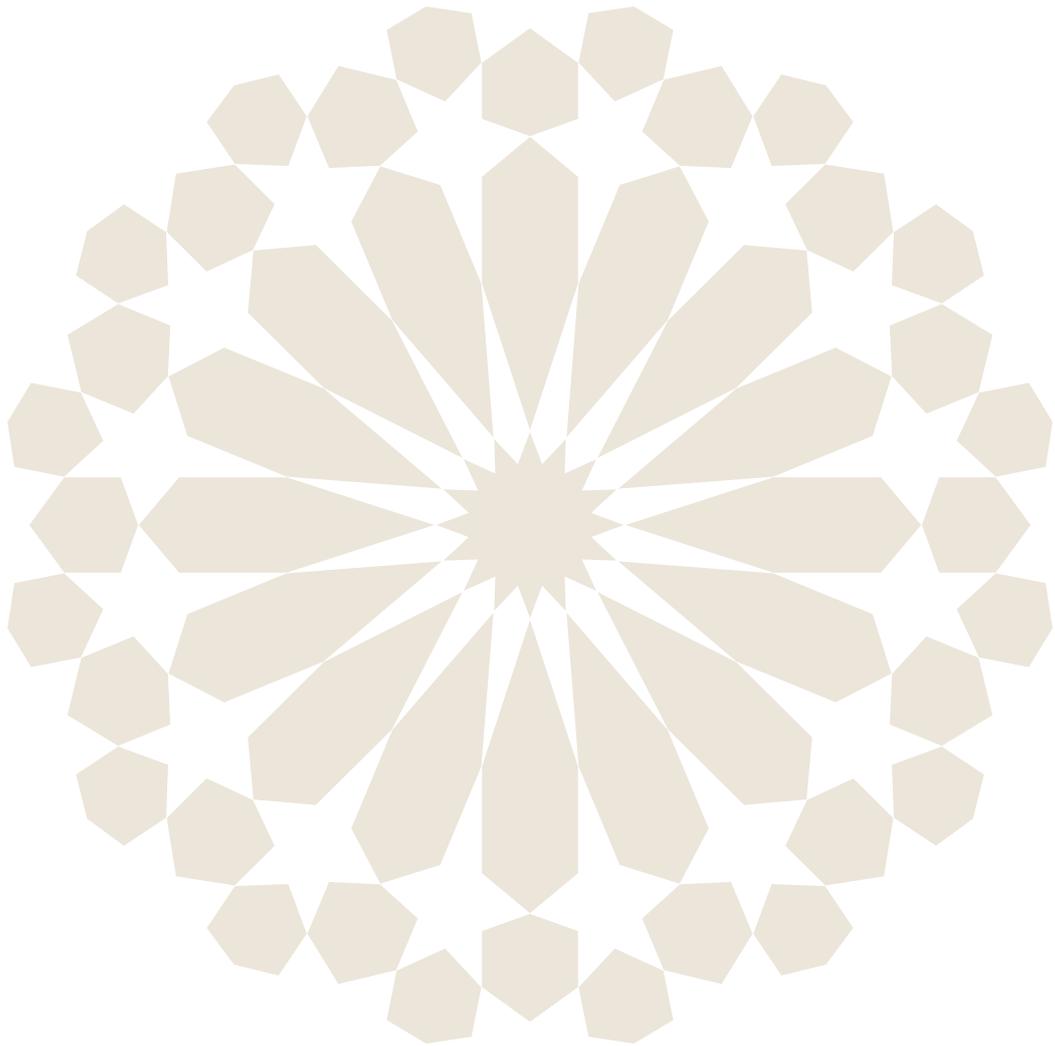
Femmes Hommes



Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux





NUMÉRIQUE, MÉDIA, TÉLÉCOM ET DIVERS



Médias

Le paysage médiatique mondial à l'ère du streaming et de la publicité numérique

Le secteur audiovisuel mondial subit des transformations majeures dans un environnement technologique en forte évolution. Parmi les tendances les plus significatives, l'essor de la consommation de contenus à la demande, portée par des acteurs internationaux concurrençant directement les opérateurs audiovisuels locaux. La digitalisation des médias a par ailleurs transformé le marché publicitaire en favorisant l'essor de la publicité numérique ciblée qui s'approprie une part croissante des budgets au détriment de l'audiovisuel traditionnel.

Le paysage médiatique national : Mutation, engagement public et résilience

Les opérateurs audiovisuels publics SNRT, SOREAD 2M et MEDI 1 TV, dont la vocation est de répondre aux besoins du grand public marocain, sont engagés dans la présentation d'une offre de contenus diversifiée alliant information, culture, éducation et divertissement, tout en soutenant et promouvant la production nationale, en y consacrant une part importante des programmes de leurs grilles.

Les opérateurs publics jouent également un rôle central dans le renforcement de la souveraineté nationale en matière d'information. Ils accompagnent l'État dans la communication autour de ses grands chantiers structurants, assurant ainsi la sensibilisation du public marocain aux grands enjeux du pays et la promotion des intérêts du Royaume à l'international.

Ainsi, la SNRT, la SOREAD 2M, MEDI 1 TV et la MAP se sont mobilisées lors du séisme d'Al Haouz, assurant une information fiable et freinant la diffusion de fausses informations.

Grâce aux efforts déployés, les opérateurs audiovisuels publics parviennent à préserver l'attachement et la satisfaction du public marocain et réalisent des performances d'audience remarquables. Néanmoins, le marché publicitaire marocain, à l'instar des tendances mondiales, a été fortement perturbé depuis la crise sanitaire de la Covid 19.

La reprise de la croissance du marché s'est essentiellement faite grâce à la publicité numérique, mais souvent au détriment des médias traditionnels.

Télécommunications & Numérique

Le secteur des télécommunications au Maroc est marqué par une forte concurrence qui permet de dynamiser un marché où les opérateurs investissent annuellement une part significative de leur chiffre d'affaires dans l'innovation, l'extension du réseau et l'amélioration de la qualité de service et de l'expérience client.

Ainsi, les évolutions qu'a connu le marché depuis sa libéralisation ont permis de réduire la fracture numérique et d'améliorer significativement l'accessibilité des services de communication électronique, notamment l'accès à l'Internet. En tant qu'opérateur historique, Maroc Telecom a contribué activement à cette évolution. Ainsi, à fin 2023 et selon l'ANRT, le taux de pénétration de la téléphonie mobile s'établit à 151%, et celui d'Internet à 103%, positionnant le Royaume comme l'un des marchés les plus matures du continent. Par ailleurs, fort de sa position historique au Maroc, le groupe Maroc Telecom a également su s'affirmer, au fil des années, comme un acteur majeur des télécommunications en Afrique avec une présence dans 10 autres pays du continent.

Promotion du sport

S'inscrivant dans la Vision Royale et l'intérêt particulier accordé par SA MAJESTE LE ROI, QUE DIEU L'ASSISTE au sport national, le gouvernement a engagé une stratégie visant à faire du sport un véritable levier pour le développement socio-économique du pays. À l'échelle de tout le territoire national, plusieurs mesures ont été prises pour la promotion du sport, particulièrement auprès des jeunes, en mettant en place des installations sportives publiques de proximité et en consacrant une place croissante à l'éducation physique et sportive dans les programmes scolaires. Enfin, le pays œuvre pour la promotion d'un sport inclusif en intégrant les personnes en situation de handicap dans les programmes de développement du secteur.

Dans ce cadre, la SONARGES a pour mission de s'assurer de la bonne gestion des infrastructures pouvant accueillir des événements sportifs, culturels et artistiques nationaux et internationaux dans les meilleures conditions de sécurité et de confort. De son côté, la MDJS y participe activement à travers sa contribution au Fonds National de Développement du Sport, qui constitue un levier financier important pour la promotion et le développement du secteur.

Promotion du patrimoine national

Le riche patrimoine national est un atout majeur pour la notoriété et le rayonnement du Royaume à l'international, renforçant ainsi son attractivité, aussi bien auprès des investisseurs que des touristes étrangers. Après avoir pâti de la crise de la Covid-19, le secteur du tourisme affiche un rebond prometteur appuyé par la vision 2030 et la feuille de route 2023-2026, visant à positionner le Maroc parmi les 15 meilleures destinations mondiales. Cette tendance représente une opportunité pour le Jardin Zoologique National de promouvoir un tourisme responsable, durable et qui tient compte des enjeux de protection des espèces animales et de préservation de l'environnement en tant que patrimoine naturel du Maroc.

Perspectives

Médias, Télécommunications & Numérique

En réponse aux défis du secteur des médias, l'État a engagé une opération de regroupement des sociétés audiovisuelles publiques au sein d'une entité unifiée, favorisant ainsi une gestion plus efficace et intégrée.



Dans ce sens, l'ANGSPE poursuivra ses efforts pour accompagner l'ensemble des partenaires concernés par la mise en place d'un « pôle audiovisuel public » viable, efficient et pérenne, en phase avec les attentes du public marocain, prenant en considération sa mission de service public et les mutations des marchés nationaux et internationaux. La restructuration de ce pôle sera menée dans le cadre d'une réflexion stratégique et d'une feuille de route opérationnelle sur le moyen et le long-terme afin de répondre aux exigences d'évolution vers un nouveau modèle économique, à même de garantir un équilibre optimal entre les obligations de service public des entités du pôle et leurs impératifs de performance.



En outre, l'ANGSPE ambitionne de s'engager dans la dynamique de renforcement de la souveraineté numérique nationale en encourageant l'investissement dans l'écosystème digital, l'innovation technologique et la digitalisation des chaînes de valeurs, des processus et des parcours clients.

Promotion du sport

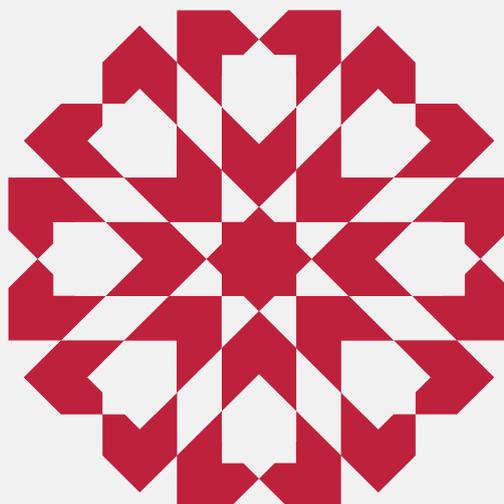
Dans la perspective des manifestations sportives majeures qui seront organisées par le Royaume (CAN 2025 et Coupe du Monde 2030), la SONARGES joue un rôle pivot dans la réussite de ces événements majeurs en assurant notamment la gestion des chantiers de construction du Grand Stade Hassan II et la mise à niveau des autres grands stades du pays.

L'ANGSPE poursuivra son accompagnement de la SONARGES dans l'élargissement progressif de son périmètre d'activité, visant la promotion du bien-être et l'inclusion du citoyen par le sport sur l'ensemble du territoire, à travers l'amélioration des infrastructures et l'accessibilité de la pratique du sport au niveau national. A ce titre, l'Agence s'assure également que la société dispose des outils de gouvernance et de gestion adéquats pour soutenir l'élargissement de ses activités.

Dans cette même perspective, l'Agence continuera également à appuyer la MDJS, dans son plan de croissance institutionnelle et commerciale afin de renforcer sa capacité à contribuer à l'essor du secteur. Finalement, l'ANGSPE est engagée dans la coordination et la convergence des actions avec d'autres EEP, notamment du secteur des médias et des transports, en tant que leviers essentiels à la réussite de l'organisation des grandes échéances sportives à venir.

Promotion du patrimoine national

La préservation de la faune nationale, patrimoine naturel du pays, étant un enjeu stratégique à la fois pour la protection des ressources écologiques et pour le soutien à un tourisme durable, l'ANGSPE est engagée auprès du Jardin Zoologique National dans la définition d'un plan de développement adapté. Ce plan s'appuiera sur des sources de financements innovantes et diversifiées, assurant à terme un équilibre budgétaire et garantissant la pérennité de la société.





**PRÉSENTATION
DES EEP DU PÔLE
NUMÉRIQUE, MÉDIA,
TÉLÉCOM ET DIVERS**



الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزيون
 ٠٠٠٠١ ٠٠٠٠١ ٠٠٠٠١ ١١١١١ ١١١١١ ١١١١١ ١١١١١
 Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision

Actionariat

■ État
100%



Gouvernance

Président Directeur Général
M. Faïçal Rachid LARAICHI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (1 réunion en 2023)
- Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Participation à la sensibilisation de la population aux enjeux RSE : la SNRT consacre une part significative du traitement de l'information à des sujets sociaux, environnementaux et à des reportages de proximité

La Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (SNRT) est une entreprise publique dont le capital social est entièrement détenu par l'Etat. La SNRT a été transformée en société anonyme en 2005. La SNRT est un groupe audiovisuel généraliste opérant à travers 8 chaînes de télévision et 4 stations de radio. En vertu de la loi n° 77-03 relative à la communication audiovisuelle, la SNRT assure dans l'intérêt général des missions de service public, dont celle de répondre aux attentes et aux besoins d'information, de culture, d'éducation et de divertissement du citoyen.

Faits marquants 2023

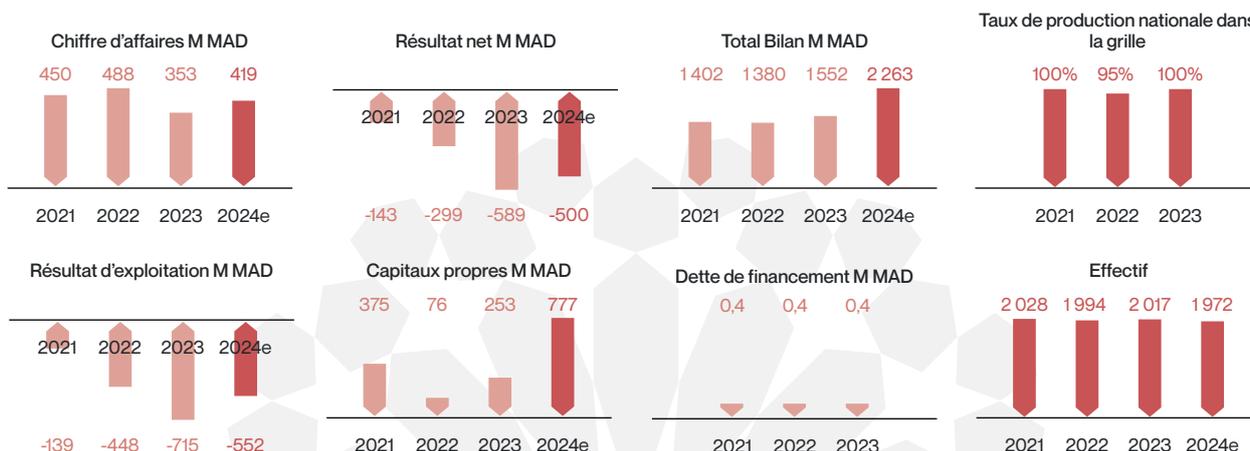
- Mobilisation des équipes et adaptation de la programmation pour assurer la couverture en continu du tremblement de terre ayant touché la région d'Al Haouz
- Production officielle et diffusion de la 19^{ème} édition du Mundialito, organisé au Maroc du 1^{er} au 11 février 2023, selon le cahier des charges de la FIFA
- Poursuite de la montée en popularité des plateformes digitales de la SNRT (Apps « Live SNRT », « Botola », « SNRT News » et chaînes YouTube du groupe SNRT)

Chantiers structurants

- Structuration et opérationnalisation du pôle audiovisuel public intégrant les sociétés SNRT, SOREAD-2M, MEDI 1 TV et RMI
- Renforcement de la mission de service public et poursuite de la stratégie de soutien aux productions nationales
- Investissement et poursuite de la stratégie de transformation numérique de la société et développement d'une plateforme VOD 100% marocaine
- Préparation et mise en place des moyens techniques et humains pour assurer la couverture des échéances sportives internationales prévues au Maroc (Coupe d'Afrique des Nations 2025 et Coupe du Monde 2030)

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux





La Société d'Etudes et de Réalisations Audiovisuelles (SOREAD-2M) est une entreprise publique créée en 1989 et passée sous contrôle de l'Etat en 1996.

SOREAD-2M est un groupe audiovisuel généraliste opérant à travers une chaîne de télévision et une chaîne radio. En vertu de la loi n° 77-03 relative à la Communication Audiovisuelle, la SOREAD-2M assure dans l'intérêt général des missions de service public, dont celle de répondre aux attentes et aux besoins d'information, de culture, d'éducation et de divertissement du citoyen.

Faits marquants 2023

- Mobilisation des équipes et adaptation de la programmation pour assurer la couverture en continu du tremblement de terre ayant touché la région d'Al Haouz
- Accompagnement de l'Etat dans la couverture et la promotion des projets nationaux stratégiques
- Croissance importante de la « communauté 2M » sur les réseaux sociaux et enregistrement de fortes performances digitales, notamment sur YouTube, Facebook, Instagram, TikTok et X (Twitter)

Chantiers structurants

- Structuration et opérationnalisation du pôle audiovisuel public intégrant les sociétés SNRT, SOREAD-2M, MEDI 1 TV et RMI
- Modernisation du système de diffusion Régie Finale en vue du passage à la HD
- Renouvellement du parc des équipements techniques

Actionnariat

- État 99,98%
- Autres 0,02%



Gouvernance

Président Directeur Général
M. Faïçal Rachid LARAICHI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité Audit et Risques (1 réunion en 2023)
- Comité de la Stratégie et de l'investissement (aucune réunion en 2023)
- Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (aucune réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

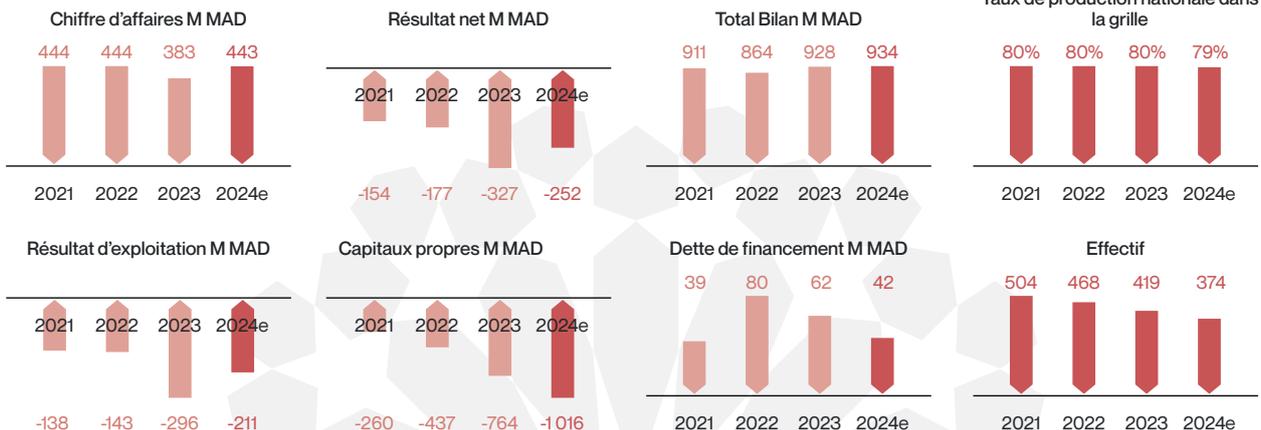


RSE

- Promotion de l'inclusion culturelle à travers l'adaptation de 469 programmes de la chaîne aux personnes malentendantes

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

Président du Conseil d'Administration
M. Aziz AKHANNOUCH,
Chef du Gouvernement

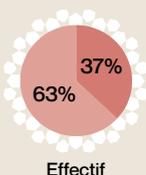
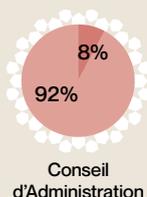
Directeur Général
M. Fouad ARIF

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (1 réunion en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes



RSE

- La MAP participe à la sensibilisation de la population aux enjeux RSE : en 2023, 20% des articles produits par la MAP ont traité de sujets de régions et société, d'environnement et de droits de l'homme

L'Agence Maghreb Arabe Presse (MAP) est créée en 1959 et érigée en établissement public par le Dahir portant loi n° 1-75-235 du 5 chaoual 1397 (19 septembre 1977).

La MAP est une agence de presse développant une information complète, diversifiée et objective couvrant toute l'actualité nationale et internationale avec pour ambition de se placer comme référence médiatique aux niveaux régional et continental. L'établissement est régi par la loi n° 02-15 relative à la réorganisation de l'Agence Maghreb Arabe Presse.



Faits marquants 2023

- Séisme d'Al Haouz : mobilisation des équipes au siège et sur le terrain dans les zones sinistrées pour assurer la couverture médiatique 24h/24 et 7j/7, diffuser une information certifiée et lutter contre la désinformation
- Suivi de l'évolution de la position de la France au sujet de la question du Sahara marocain
- Partenariat avec le Fonds Monétaire International pour la couverture des assemblées annuelles FMI-Banque Mondiale tenues du 9 au 15 octobre à Marrakech
- Obtention de trois distinctions lors de la 21^{ème} édition du Grand Prix National de la Presse

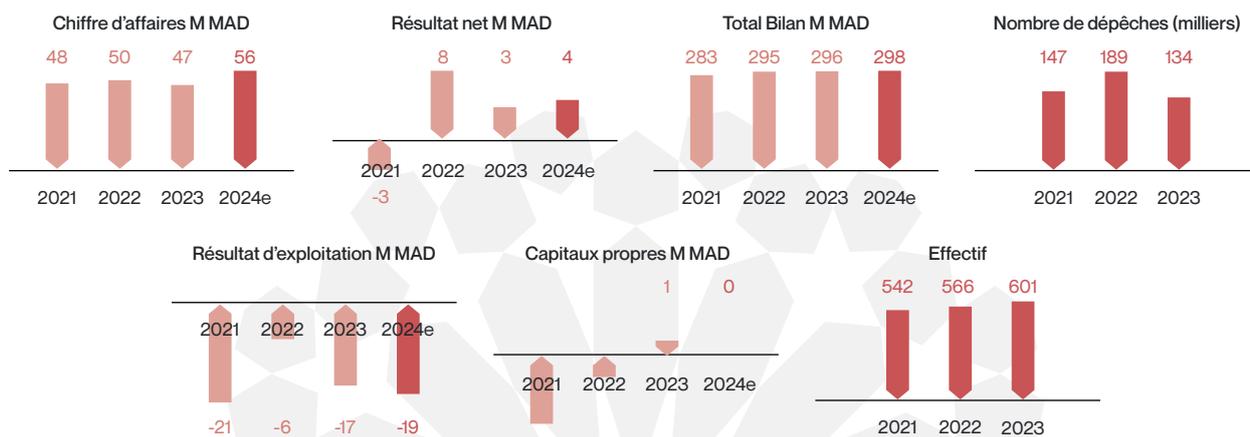


Chantiers structurants

- Transformation de la MAP en société anonyme
- Accroissement et aménagement des capacités de production audiovisuelle pour améliorer la compétitivité de la MAP à l'international
- Extension du réseau international par la création de nouveaux pôles et bureaux et leur dotation par les effectifs nécessaires
- Transformation digitale permettant le progrès des services offerts par la MAP, la sécurisation accrue des données, la réduction des coûts et le renforcement de l'usage de la Data

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Créée en 1962, la Marocaine des Jeux et des Sports (MDJS) est une société d'État détenant le monopole de l'organisation et de l'exploitation des paris sur toutes les compétitions sportives, y compris virtuelles, sur l'ensemble du territoire national, à l'exception des courses de chevaux et de lévriers.

La MDJS a pour principale mission l'organisation et l'exploitation des paris portant sur toutes les compétitions sportives, des tombolas et des loteries et loteries instantanées à caractère sportif. Les paris peuvent être organisés sous la forme de jeux virtuels.

Faits marquants 2023

- Projet de transition aboutissant à la mise en place d'un nouveau système de gestion de jeux au niveau du réseau des points de vente et lancement d'une offre innovante en ligne
- Record historique de ventes (4,43 Mds MAD de mises) et de contribution annuelle au Fonds National de Développement du Sport (711 M MAD)
- Conclusion d'un partenariat entre la MDJS et Damane Cash en vue d'améliorer la proximité et l'expérience client au service de l'inclusion financière
- Poursuite des actions de promotion du sport et de l'e-sport national par le sponsoring de plusieurs jeunes athlètes marocains
- Prix de la meilleure campagne phygitale à l'African Digital Summit pour la campagne « Nt7aroko w Nktachfo » de la MDJS
- Partenariat avec Accelab visant le soutien des startups de la Tech marocaine dans le domaine du sport

Chantiers structurants

- Création de la plateforme nationale de lutte contre le jeu illégal et intensification des mesures de lutte face au développement de ce dernier
- Poursuite des efforts de digitalisation par le renouvellement et la modernisation de l'équipement informatique et de l'infrastructure des réseaux et des systèmes d'information
- Poursuite des programmes de promotion du jeu responsable

Actionnariat



Gouvernance

Président du Conseil d'Administration
M. Chakib BENMOUSSA,
Ministre de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports
M. Mohamed Saad BERRADA
a été nommé le 23 octobre 2024 en remplacement de
M. Chakib BENMOUSSA

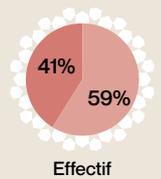
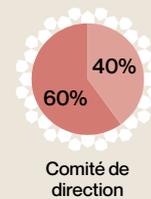
Directeur Général
M. Mustapha Younes EL MECHRAFI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (3 réunions en 2023)
- Comité Audit et Risques (3 réunions en 2023)

Approche Genre

Femmes Hommes

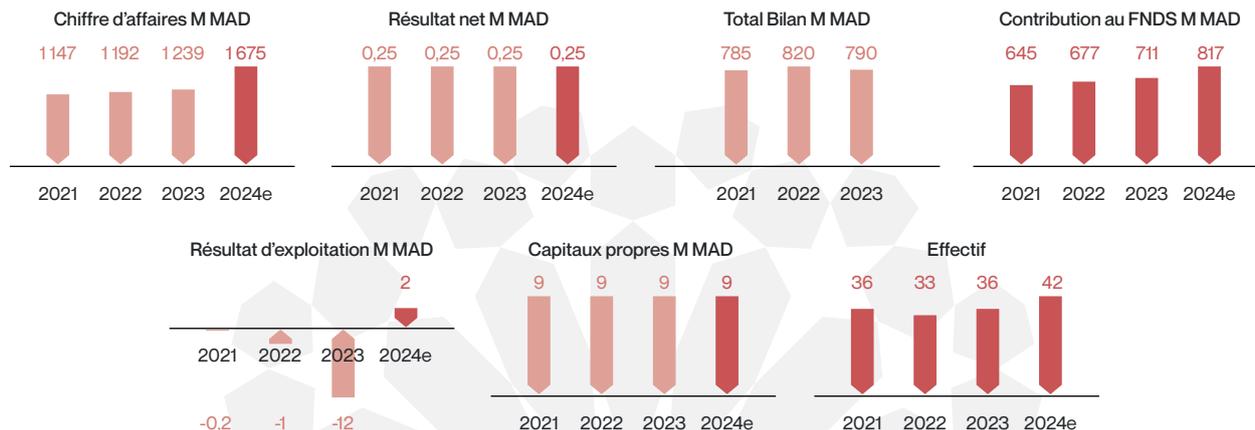


RSE

- Mise en place d'un code d'éthique et de déontologie professionnelle

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

Président du Conseil de Surveillance
M. Chakib BENMOUSSA,
Ministre de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports
M. Mohamed Saad BERRADA
a été nommé le 23 octobre 2024 en remplacement de **M. Chakib BENMOUSSA**

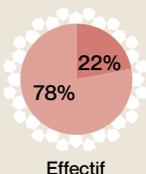
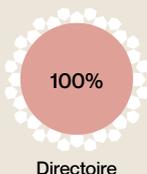
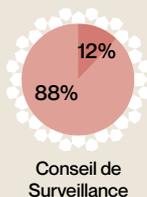
Président du Directoire
M. Youssef BELQASMI

Organes de gouvernance

- Conseil de Surveillance (4 réunions en 2023)
- Comité d'Audit et des Risques (2 réunions en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (6 réunions en 2023)
- Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance (1 réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes



RSE

- Intégration, dans le processus de mise à niveau des stades, des procédés de traitement et de réutilisation des eaux usées pour l'arrosage, permettant de réduire de façon significative la consommation en eau

La Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Équipements Sportifs (SONARGES) est une entreprise publique créée par le Décret n° 02-08-546 du 4 novembre 2008.

La SONARGES est responsable de la gestion et l'exploitation de stades et diverses infrastructures sportives et de la supervision et la maîtrise d'ouvrage des travaux de construction et de mise à niveau des stades.



Faits marquants 2023

- Signature d'un avenant à la convention avec le Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports, élargissant le périmètre d'exploitation à d'autres types d'infrastructures sportives sur tout le territoire national (piscines, salles omnisport, foot salle, base nautique et complexe sportif)
- Changement du nom de la société de « Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Stades » à « Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Équipements Sportifs »
- Lancement des travaux de mise à niveau des stades de Rabat, Tanger, Fès, Marrakech et Agadir et du complexe Mohammed V de Casablanca en prévision de l'organisation par le Maroc de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde 2030
- Organisation de plusieurs événements sportifs au sein de ses infrastructures, parmi lesquels FIFA club World Cup 2022, CAN U23 2023, Championnat du monde du sport scolaire 2023, Meeting Mohammed VI d'athlétisme 2023, Meeting international para-athlétisme 2023, Championnat arabe d'athlétisme 2023, Coupe du Trône et Coupe de Feu SAR la Princesse Lalla Amina

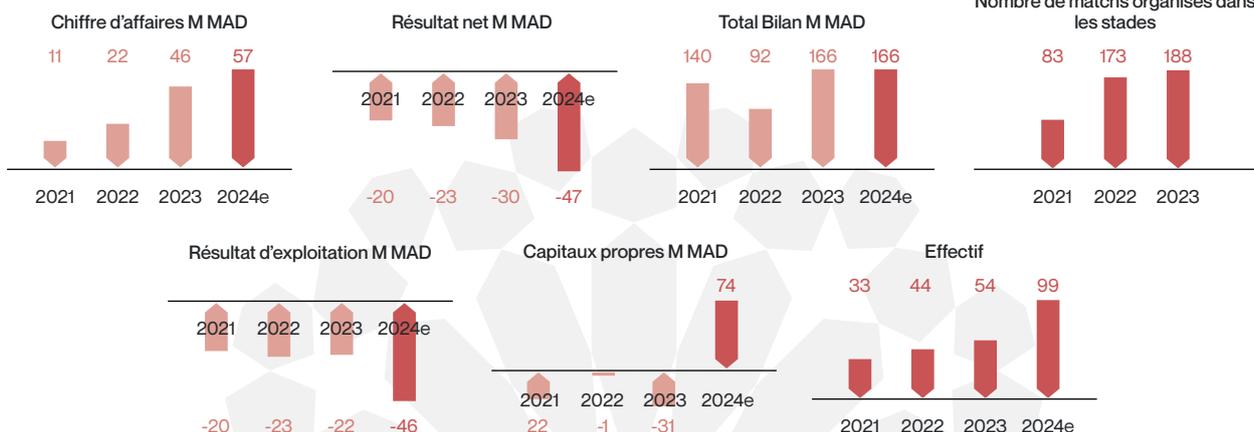


Chantiers structurants

- Préparation et mise à niveau des stades conformément aux standards CAF et FIFA en vue de l'organisation par le Maroc de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde 2030
- Projet de billetterie nationale pour la prise en charge des matchs de la Botola Pro

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux



Le Jardin Zoologique National (JZN) est une société anonyme créée en 2007 par décret n° 2-07-841 du 7 jourada I 1428 (24 mai 2007) et détenue à 100% par l'Etat.

JZN a pour principale mission la préservation du bien-être des animaux, la conservation de la faune, la recherche scientifique, l'éducation à l'environnement ainsi que le divertissement. Le Jardin Zoologique National de Rabat est spécialisé dans la faune marocaine, saharienne et africaine, exposant ainsi près de 2.000 animaux regroupés sous 190 espèces animales.

Faits marquants 2023

- Accélération de la digitalisation des processus internes
- Multiplication des actions de communication à travers la réalisation d'émissions et de reportages diffusés sur les chaînes nationales de télévision

Chantiers structurants

- Modernisation et digitalisation de l'expérience client à travers la généralisation des tickets dématérialisés
- Extension du zoo et projet de lancement du safari de nuit
- Contribution à la recherche scientifique et l'enrichissement du savoir au sujet de diverses espèces, notamment sur le plan biologique, physiologique, comportemental et sanitaire
- Amélioration de la recherche scientifique autour du volet zootechnique et de l'activité vétérinaire en coopération avec les organismes spécialisés (IAV, ONSSA) dans le but de renforcer la conservation et la préservation des espèces sauvages et de leurs écosystèmes

Actionnariat

■ État
100%



Gouvernance

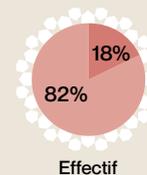
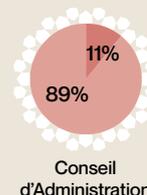
Président Directeur Général
M. Abdeladim LHAFI

Organes de gouvernance

- Conseil d'Administration (2 réunions en 2023)
- Comité d'Audit (aucune réunion en 2023)
- Comité Stratégie et Investissement (2 réunions en 2023)
- Comité de Gouvernance (1 réunion en 2023)
- Comité de suivi du cahier des charges (1 réunion en 2023)

Approche Genre

■ Femmes ■ Hommes

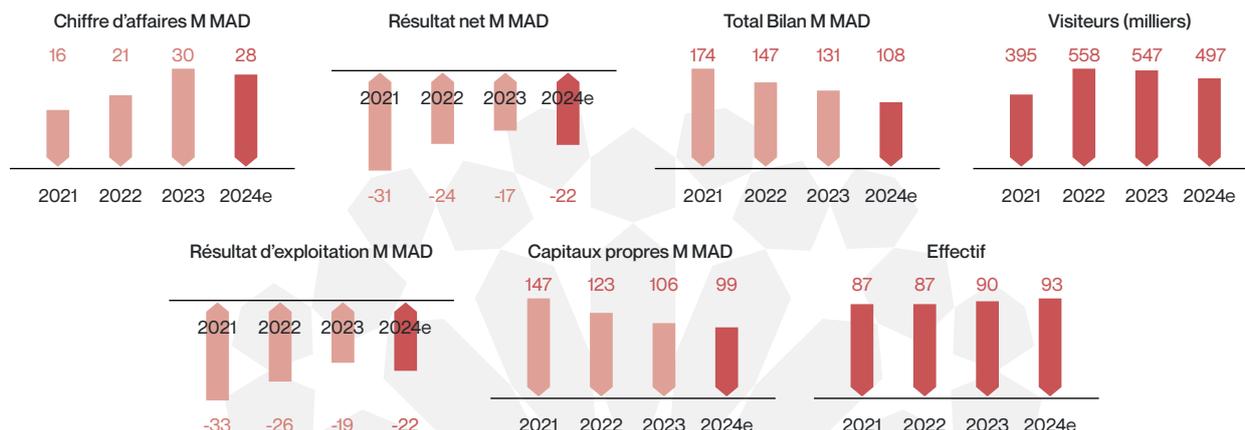


RSE

- Conservation et protection des animaux et des écosystèmes ;
- Contribution à la sauvegarde des espèces de faune parmi les plus rares et celles menacées d'extinction ;
- Sensibilisation et éducation de la population à l'environnement et aux problématiques écologiques actuels et futurs.

Réalisations 2021-2022-2023 et projections de clôture 2024*

* Comptes sociaux





LISTES DES ACRONYMES

Acronymes des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE

ACRONYME	SIGNIFICATION
AASLM	Agence pour l'Aménagement du Site de la Lagune de Marchica
AAVB	Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bou Regreg
ADM	Société Nationale des Autoroutes du Maroc
ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
ANP	Agence Nationale des Ports
ASMA Invest	Société Séoudio-Marocaine d'Investissement pour le Développement
BAM	Barid Al-Maghrib
BIOPHARMA	Société de Productions Biologiques et Pharmaceutiques
CAM	Crédit Agricole du Maroc
CASA TRANSPORTS	Société Casablanca Transports
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CIE	Casablanca Iskane et Equipements
DYAM	Diyar Al Madina
FEC	Fonds d'Equipement Communal
FDSHII	Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social
FMVI	Fonds Mohammed VI pour l'Investissement
HAO	Holding Al Omrane
ITHMAR	Ithmar Al Mawarid
JZN	Jardin Zoologique National
LABOMETAL	Laboratoire Métallurgique d'Etudes et de Contrôle
LOARC	Laboratoire Officiel d'Analyses et de Recherches Chimiques de Casablanca
MAP	Agence Maghreb Arabe Presse
MAROCLEAR	Dépositaire Central - Maroclear
MAROC TELECOM	Société Itissalat Al-Maghrib
MARSA MAROC	Société d'Exploitation des Ports (SODEP)
MASEN	Moroccan Agency for Sustainable Energy
MDJS	La Marocaine des Jeux et des Sports
NWM	Société Nador West Med

MIA	Morocco Investissement Authority
OCP	OCP S.A.
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONCF	Office National des Chemins de Fer
ONDA	Office National Des Aéroports
ONEE	Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable
ONHYM	Office National des Hydrocarbures et des Mines
ONP	Office National des Pêches
RAM	Compagnie Nationale de Transports Aériens « Royal Air Maroc »
SAEDM	Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan
SALIMA HOLDING	Société Arabe Libyo-Marocaine Holding
SAPT	Société d'Aménagement pour la reconversion de la zone portuaire de Tanger Ville
SIE	Société d'Ingénierie Énergétique
SLM	Société La Mamounia
SMAEX	Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation
SMIT	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
SNED	Société Nationale d'Etudes du Détroit de Gibraltar
SNGFE	Société Nationale de Garantie et de Financement de l'Entreprise
SNRT	Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision
SNTL	Société Nationale des Transports et de la Logistique
SONACOS	Société Nationale de Commercialisation de Semences
SONADAC	Société Nationale d'Aménagement Communal
SONARGES	Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Equipements Sportifs
SOREAD	Société d'Etudes et de Réalisations Audiovisuelles
SOREC	Société Royale d'Encouragement du Cheval
SOTADEC	Société Tangéroise d'Exploitations Commerciales
SRRA	Société Rabat Région Aménagement
TMPA	Tanger Med Port Authority
TMSA	Tanger Med Special Agency

Autres acronymes et abréviations

ACG	Aviation Capital Group
ACI	Airports Council International
AFD	Agence Française de Développement
AMCI	Agence Marocaine de la Coopération Internationale
AMDL	Agence Marocaine de Développement de la Logistique
AMEE	Agence Marocaine pour l'Efficacité Energétique
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANO	Avis de Non-Objection
ANRE	Autorité Nationale de Régulation de l'Electricité
ANRT	Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications
AO	Appel d'Offres
AUDA	Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BGE	Budget Général de l'Etat
BHNS	Bus à Haut Niveau de Service
BO	Bulletin Officiel
BRPM	Bureau de Recherches et de Participations Minières
BSC	Balanced Scorecard
CAN	Coupe d'Afrique des Nations
CAPEX	Capital Expenditures
CEHD	Charges d'Exploitation Hors Dotations
CFC	Casablanca Finance City
CID	Conseil Ingénierie et Développement
CMC	Cité des Métiers et des Compétences
CMR	Construction Menaçant Ruine
COP	Conference Of the Parties
COVID-19	Coronavirus disease 2019

E&S	Environmental and Social
EBITDA	Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECI	Etablissement de Coopération Intercommunal
EEP	Établissements et Entreprises Publics
EHS	Environnement Hygiène et Sécurité
ENAM	École Nationale d'Agriculture de Meknès
EnR	Énergies Renouvelables
ERAC	Etablissements Régionaux d'Aménagement et de Construction
ESCO	Energy Service Company
ESPO	European Sea Ports Organisation
EVP	Equivalent Vingt Pieds
FAO	Food and Agriculture Organization
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FII	Fonds Innov Invest
FM6SS	Fondation Mohammed VI des Sciences et de la Santé
FMI	Fonds Monétaire International
FNDS	Fonds National de Développement du Sport
GITEX	Gulf Information Technology Exhibition
GPO	Group Policy Object
GRT	Gestionnaire du Réseau de Transport
GUIDE	Governance Upgrading Initiative for Development and Excellence
HACA	Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle
HMR	Habitat Menaçant Ruine
HRM	Hotels & Resorts of Morocco
IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
IDE	Investissement Direct Etranger
IFC	International Finance Corporation

IFRS	International Financial Reporting Standards
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
INRH	Institut National de Recherche Halieutique
IS	Impôt sur les sociétés
ISO	International Organization for Standardization
JICA	Japan International Cooperation Agency
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KOICA	Korea International Cooperation Agency
KPI	Key Performance Indicators
LGV	Ligne à Grande Vitesse
MAD	Dirham Marocain
MASI.ESG	Moroccan All Shares Index. Environmental, Social, and Governance
Mds MAD	Milliards de dirhams marocains
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENA	Middle East and North Africa
MENPS	Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports
MEVP	Million d'Equivalent Vingt Pieds
M MAD	Millions de dirhams marocains
MNTRA	Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration
MOD	Maitrise d'Ouvrage Déléguée
MT	Millions de tonnes
NNPC	Nigerian National Petroleum Company Limited
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
OMSA	Organisation Mondiale de la Santé Animale
ONAREP	Office National de Recherche et d'Exploitations Pétrolières

ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires
OPCC	Organisme de Placement Collectif en Capital
OPCVM	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilière
OS	Orientation Stratégique
OSP	Obligation de Service Public
PAE	Politique Actionnariale de l'Etat
PDG	Président Directeur Général
PGRCC	Programme d'appui à la Gouvernance économique et à la Résilience au Changement Climatique
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNAEPI	Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation
PNB	Produit Net Bancaire
PPP	Partenariat Public-Privé
R&D	Recherche et Développement
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
RER	Réseau Express Régional
RH	Ressources Humaines
RMI	Radio Méditerranée Internationale
RN	Résultat Net
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
RVL	Rabat Ville Lumière
SA	Société Anonyme
SAPST	Société d'Aménagement et de Promotion de la Station de Taghazout
SDS	Société de Développement Saïdia
SECEG	Sociedad Española de Estudios para la Comunicación Fija a través del Estrecho de Gibraltar
SGPTV	Société de Gestion du Port de Tanger-Ville
SIG	Système d'Information Géographique
SMAC	Système de Management Anticorruption

SME	Système de Management Environnemental
SMQ	Système de Management de la Qualité
SMSST	Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
SOE	State-Owned Entreprises
SRM	Société Régionale Multiservices
STEP	Station d'Épuration des eaux usées
Tcam	Taux de croissance annuel moyen
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
TGV	Train à Grande Vitesse
TIR	Transport International Routier
TMZ	Tanger Med Zone
TPE	Très Petites Entreprises
TSP	Triple Super Phosphate
UE	Union Européenne
UM6P	Université Mohammed VI Polytechnique
VA	Valeur Ajoutée
VSB	Villes Sans Bidonvilles
WMS	Warehouse Management System
ZLMF	Zone Logistique Multi-Flux





Angle rue Arroz et rue Arram,
Secteur 11, Hay Riad
Rabat, Maroc

Tél. : +212 5 37 54 27 66
Fax : +212 5 37 56 40 91

www.angspe.ma