

Décret portant approbation de la politique actionnariale de l'Etat

Décret n° 2-24-1090 du 17 jourmada II 1446 (19 décembre 2024) portant approbation de la politique actionnariale de l'Etat¹

LE CHEF DU GOUVERNEMENT,

Vu la Constitution, notamment son article 92 ;

Vu les orientations stratégiques de la politique actionnariale de l'Etat approuvées par le Conseil des ministres en date du 1^{er} juin 2024;

Vu la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, promulguée par le dahir n° 1-21-89 du 15 hija 1442 (26 juillet 2021);

Vu la loi n° 82-20 portant création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat 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), notamment ses articles 3 et 22;

Vu le décret n° 2-22-796 du 4 rejeb 1444 (26 janvier 2023) relatif à la composition de l'Instance de concertation sur la politique actionnariale de l'Etat et ses modalités de fonctionnement;

Après délibération en Conseil du gouvernement, réuni le 10 jourmada II 1446 (12 décembre 2024),

¹ Bulletin Officiel n° 7376 du chaabane 1446 (6 février 2024), p 228.

Le texte en langue arabe a été publié dans l'édition générale du «Bulletin officiel» n° 7365 du 28 jourmada II 1446 (30 décembre 2024).

DÉCRÈTE :

Article premier

Est approuvée la politique actionnariale de l'Etat, annexée au présent décret.

Article 2

Le présent décret est publié au Bulletin officiel.

Fait à Rabat, le 17 jourmada II 1446 (19 décembre 2024).

AZIZ AKHANNOUCH.

Pour contreseing :

La ministre de l'économie
et des finances,
NADIA FETTAH.

Annexe au décret n° 2-24-1090 du 17 jourmada II 1446 (19 décembre 2024) portant approbation de la politique actionnariale de l'Etat

POLITIQUE ACTIONNARIALE DE L'ETAT

I. Contexte général :

Les Hautes Instructions Royales, exprimées dans les Discours de SA MAJESTE LE ROI le 29 juillet 2020 à l'occasion de la Fête du Trône et le 9 octobre 2020, aux deux Chambres du Parlement, ont constitué le socle de l'engagement d'une réforme profonde des établissements et entreprises publics (EEP). Cette réforme vise à remédier aux dysfonctionnements structurels des EEP, afin d'assurer une complémentarité et une cohérence optimales dans l'exercice de leurs missions respectives, tout en améliorant leur efficacité économique et sociale.

Si les EEP ont contribué de façon significative aux grandes réalisations de l'économie nationale, certains pâtissent de dysfonctionnements structurels, mis en évidence par plusieurs documents officiels, tels que le rapport de la Cour des comptes de 2016 et le rapport relatif au Nouveau Modèle de Développement (NMD). Ces dysfonctionnements se manifestent notamment à travers la prolifération des EEP et celle de leurs filiales, le chevauchement de leurs missions, les synergies limitées entre eux, la concentration des transferts à l'Etat, la sous-performance de nombreux EEP marchands en matière de rentabilité et la faible qualité des services fournis par certains d'entre eux.

Dans ce contexte, avec l'adoption de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP et de la loi n°[82-20](#) portant création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat et de suivi des performances des EEP (ANGSPE), une réforme profonde de ce secteur a été engagée.

Ainsi, l'émergence de la fonction actionnariale de l'Etat au sein d'une entité dédiée, en l'occurrence l'ANGSPE, traduit la volonté de l'Etat de distinguer le rôle actionnarial des autres rôles de l'Etat vis-à-vis de son portefeuille et d'optimiser la création de valeur par les EEP. A cet effet, l'ANGSPE est chargée de la mission de la proposition et d'exécution de la

Politique Actionnariale de l'Etat (PAE) telle qu'expliquée et consolidée dans ce document, qui constitue l'unique document de référence.

La Politique Actionnariale de l'Etat constitue ainsi une étape décisive dans l'effort de restructuration et de modernisation du portefeuille de l'Etat.

II. Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'Etat :

La politique actionnariale de l'Etat traduit les orientations stratégiques de l'Etat, lesquelles orientations ont été approuvées en Conseil des ministres et ce, conformément aux dispositions de l'article 49 de la Constitution et de l'article 3 de la loi précitée n°82-20. Ces orientations visent à faire du secteur des EEP :

- **Orientation 1:** Un levier stratégique pour la consolidation de la souveraineté nationale ;
- **Orientation 2:** Un moteur de l'intégration continentale et internationale;
- **Orientation 3 :** Un pilier pour la dynamisation de l'investissement privé;
- **Orientation 4:** Un catalyseur d'une économie compétitive et un véhicule de partage de la valeur ajoutée et de promotion de l'emploi productif ;
- **Orientation 5 :** Un acteur actif de l'équité territoriale, au service de l'inclusion économique, sociale, financière et numérique;
- **Orientation 6:** Un gestionnaire responsable des ressources, s'inscrivant dans les Objectifs de Développement Durable;
- **Orientation 7 :** Un acteur exemplaire en matière de gouvernance et de performance, s'inscrivant dans une gestion dynamique du portefeuille des participations publiques.

III. Politique Actionnariale de l'Etat :

1. 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, Etablissements 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 NMD, 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 activités des EEP avec les politiques publiques.

Sur la base de cette approche, la politique actionnariale de l'Etat est structurée en trois volets : (i) Vision, (ii) Stratégie actionnariale et (iii) Gouvernance du portefeuille public. Ces deux derniers volets ont été, à leur tour, structurés autour de 5 thématiques et 15 axes.

2. Volet 1 : Vision de l'Etat actionnaire

« L'Etat, 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'Etat 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».

3. 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'Etat et gestion dynamique du portefeuille public

Axe 1: Adoption d'une définition détaillée des objectifs de l'actionnariat de l'Etat 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 : (i) l'intérêt stratégique économique ou social et (ii) 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 du secteur public-public ou des secteurs public-privé...).

Par ailleurs, plusieurs situations particulières peuvent entraîner la caducité de l'intérêt stratégique attaché à un établissement ou entreprise public, notamment, lorsque ses missions ou activités 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'Etat, 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'Etat actionnaire devrait maintenir ou renforcer son engagement notamment, les secteurs stratégiques où la souveraineté nationale et les intérêts suprêmes de l'Etat sont en jeu ;

- les secteurs matures dont l'Etat 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 terme, 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'Etat

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'Etat 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'Etat 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 concernées 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 stratège 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 Etat - EEP et incitation à ce cadrage lorsqu'il n'est pas formalisé.

L'Etat 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 les opérations d'élaboration et d'exécution des programmes de développements régionaux et autres plans stratégiques régionaux conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur;
- * l'intensification de l'implication des EEP dans les projets à réaliser à l'échelle régionale, dans un cadre contractuel;
- * l'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'Etat. 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'Etat 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'Etat 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'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 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'Etat 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 (IDE). 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 TPE et 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'Etat 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'Etat actionnaire encouragera les EEP à se fixer des objectifs précis en termes de recrutement de « hauts potentiels », en offrant un package de rémunération compétitive avec le secteur privé et un parcours de

développement professionnel, les dotant ainsi d'un vivier solide de recrutement pour les postes de 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.

Aussi, l'Etat actionnaire devrait orchestrer les initiatives RSE, entre différents EEP du portefeuille de l'Agence nationale 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.

4. 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 Actionnariale de l'Etat promeut plusieurs mesures de modernisation des organes délibérants des établissements et entreprises publics, 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'Etat 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'Etat 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 de l'Agence nationale 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 et 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 missions ou 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'Etat stratège et de l'Etat 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 Etat - EEP constituent les instances par excellence de coordination et de communication entre l'Etat 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 spécialisés des EEP, aussi bien en termes de composition que de sujets traités et d'inscrire ainsi, davantage leur action dans une logique de performance.

IV. Mise en œuvre de la Politique Actionnariale de l'Etat:

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 institutifs ou qui relèvent de leurs statuts.
- Cette classification devrait également permettre de distinguer les missions ou activités présentant un intérêt stratégique économique ou social pour l'Etat des autres 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 définies 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'activités.

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. 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 politique actionnariale de l'Etat et de rendre compte de sa mise en œuvre.

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.

Adala
adala.justice.gov.ma