

# ECO BUSINESS

PME - TPE - STARTUP

21 Juillet 2025

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)

By

# LODJ



## L'état actionnaire

**Pourquoi l'État marocain change de posture  
face à ses entreprises publiques  
Vers une holding publique d'État : Révolution  
ou recentrage stratégique ?**

SCAN ME





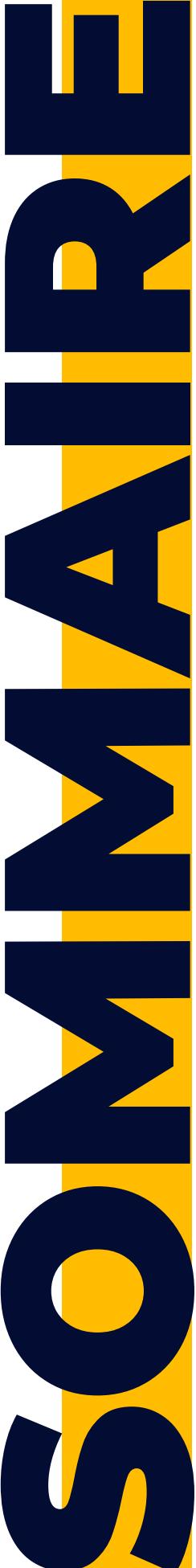
# LODJ .MA CHATBOT

[WWW.LODJ.MA](http://WWW.LODJ.MA)



**PARLEZ-NOUS À TRAVERS NOTRE NOUVEAU CHATBOT  
ET OBTENEZ DES RÉPONSES INSTANTANÉES, IL EST LÀ POUR  
VOUS AIDER 24H/24.**





## ÉDITO: UN ÉTAT ENFIN STRATÈGE ?

DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS DANS LES EEP

CAPITAL HUMAIN DANS LES EEP : VERS UNE NOUVELLE ÉLITE PUBLIQUE ?

TRIPLE TRANSITION : COMMENT LES EEP SONT SOMMÉS D'INTÉGRER LE CLIMAT, LE DIGITAL ET LE SOCIAL

RURALITÉ, SERVICES PUBLICS ET EEP : LE DÉFI DE L'ÉQUITÉ SPATIALE

EEP & RÉGIONALISATION : QUELLES RETOMBÉES CONCRÈTES POUR LES TERRITOIRES ?

NUMÉRIQUE ET CONNECTIVITÉ : LES EEP À L'ÉPREUVE DU RETARD TECHNOLOGIQUE

RÉFORME DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE : VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE MIXTE ?

MAROC-ÉTATS D'AFRIQUE : CES NOUVEAUX HUBS D'INVESTISSEMENT PUBLIC EN CONSTRUCTION

ÉVALUER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : ENFIN DES CRITÈRES CLAIRS

RECRUTEMENT DES DIRIGEANTS : VERS UN MODÈLE FONDÉ SUR LA COMPÉTENCE ET LA TRANSPARENCE

FEMMES DANS LES CONSEILS : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE POUR L'ÉTAT ACTIONNAIRE

CHAMPIONS PUBLICS À L'INTERNATIONAL : LES AMBITIONS AFRICAINES DE L'ÉTAT MAROCAIN

VERS UNE HOLDING PUBLIQUE D'ÉTAT : RÉVOLUTION OU RECENTRAGE STRATÉGIQUE ?

ANGSPE : LE MAROC ADOPTE (ENFIN) UNE VRAIE POLITIQUE ACTIONNARIALE

PPP NOUVELLE GÉNÉRATION

PRIVATISATIONS CIBLÉES : LES NOUVEAUX CRITÈRES DU DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT

GOUVERNANCE PAR LA PERFORMANCE : LE BIG BANG DES EEP EN 2024

POURQUOI L'ÉTAT MAROCAIN CHANGE DE POSTURE FACE À SES ENTREPRISES PUBLIQUES

QUELLE GOUVERNANCE DEMAIN ? LE DÉFI DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

LE MAROC PEUT-IL RÉUSSIR UNE BOURSE PUBLIQUE DES ENTREPRISES D'ÉTAT ?

UN PATRIMOINE PUBLIC À OPTIMISER : QUE VALENT VRAIMENT LES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT ?

SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE : LES SECTEURS OÙ L'ÉTAT NE CÉDERA RIEN



Imprimerie Arrissala

### ECO BUSINESS - 21 JUILLET 2025

DIRECTEUR DE PUBLICATION : ADNANE BENCHAKROUN

ÉQUIPE DE RÉDACTION : BASMA BERRADA - SALMA LABTAR

NISRINE JAOUADI - AICHA BOUSKINE - SOUKAINA BENSAID - MAMOUNE ACHARKI

KARIMA SKOUNTI - MAMADOU BILALY COULIBALY

INSÉRSION ARTICLES & MISE EN PAGE : MAMOUNE ACHARKI & IMAD BENBOURHIM

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIROUN

ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

WEBDESIGNER / COUVERTURE : NADA DAHANE

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur : [www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



## UN ÉTAT ENFIN STRATÈGE ?

**Il est rare qu'un changement d'architecture institutionnelle parvienne à faire l'unanimité, tant sur sa nécessité que sur son ambition. Et pourtant, la création de l'ANGSPE – l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État – et, dans son sillage, la Politique Actionnariale adoptée en 2024, marquent sans conteste un tournant décisif dans la manière dont le Maroc conçoit le rôle de son État dans l'économie.**

Longtemps bailleur de fonds passif, parfois arbitre hésitant, souvent gestionnaire approximatif, l'État marocain semble avoir tiré les leçons de ses errements passés. Gouvernance éclatée, nominations politiques, opacité budgétaire, sous-performance chronique... le diagnostic a été posé sans fard par la Cour des Comptes et les autres instances de contrôle. Il était temps de passer à une autre ère.

Celle, justement, d'un État stratège et investisseur, capable non seulement de posséder, mais de piloter. De ne plus subir ses entreprises publiques, mais de leur imposer un cap clair, des objectifs mesurables et une obligation de résultats. L'ANGSPE, en cela, ne vient pas réformer à la marge. Elle rebat les cartes du jeu public : nouvelle gouvernance, logique de portefeuille, contrats de performance, évaluation rigoureuse des dirigeants, désengagement raisonné des secteurs matures, et ouverture assumée au partenariat privé.

Il ne s'agit pas d'un recentrage technocratique. C'est une transformation politique au sens noble : celle qui engage la puissance publique à rendre des comptes, à structurer le long terme, à allier souveraineté économique et efficience de gestion. Le Maroc ne veut plus se contenter de corriger les défaillances du marché ; il entend peser, orienter, anticiper. Que ce soit à travers la future holding publique, les privatisations ciblées, les PPP nouvelle génération, ou l'expansion africaine de ses "champions publics", l'État change de posture. Moins omniprésent, mais plus pertinent. Moins gestionnaire, mais plus architecte.

Dans ce dossier spécial, L'Eco Business décrypte les multiples facettes de cette mue silencieuse. Nous analysons les enjeux de gouvernance, les tensions politiques, les défis de compétence, les risques de dérive, mais aussi les opportunités inédites que cette réforme offre au pays : meilleure transparence, attractivité financière, levier de croissance verte et inclusive.

La réussite de cette transformation n'est pas écrite d'avance. Elle se jouera dans l'exécution, la cohérence, et la capacité à imposer une véritable culture du résultat. Mais une chose est certaine : l'État marocain a choisi de ne plus être spectateur de son propre destin économique. Il veut redevenir acteur.

Et cela change tout.



## ANGSPE : LE MAROC ADOpte (ENFIN) UNE VRAIE POLITIQUE ACTIONNARIALE

### Quand l'État marocain décide de jouer pleinement son rôle d'actionnaire stratégique

Dans un Maroc en quête de modernisation de ses outils économiques, la création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE) marque un tournant historique. Ce n'est pas une énième réforme de façade, mais un véritable changement de paradigme : l'État marocain ne sera plus seulement régulateur ou bailleur de fonds. Il se positionne désormais comme un actionnaire stratégique, assumant pleinement son rôle dans la gouvernance, la performance et l'orientation des entreprises publiques.

Depuis son premier Conseil d'administration tenu le 12 décembre 2022, l'ANGSPE ne cesse d'affirmer son rôle. Avec le lancement officiel de la Politique Actionnariale de l'État (PAE), adossée à sept orientations stratégiques adoptées en Conseil des Ministres le 1er juin 2024, une page est tournée. Celle d'une époque où les établissements publics vivaient dans une forme de pilotage éclaté, parfois opaque, souvent inefficace.

### Un constat d'échec assumé

Ce changement n'est pas le fruit du hasard. Il s'inscrit dans le prolongement d'un diagnostic sévère établi par les instances de contrôle du Royaume, notamment la Cour des comptes, le Parlement et les inspections sectorielles. Celles-ci ont révélé les dysfonctionnements systémiques des Établissements et Entreprises Publics (EEP) : chevauchement des missions, absence de synergie, gouvernance approximative, dépendance excessive au budget général, et, dans bien des cas, une faible culture de la performance.

Le discours royal du 29 juillet 2020 et celui du 9 octobre de la même année ont tracé la ligne directrice. Le Maroc devait repenser en profondeur le rôle de son secteur public, non plus comme simple exécutant de politiques sociales, mais comme levier structurant de développement.



Ce cap, le Nouveau Modèle de Développement l'a ensuite intégré dans ses recommandations.

C'est dans ce contexte que l'ANGSPE est née, via la loi n° 82-20, avec une mission claire : incarner la fonction d'État actionnaire, gérer stratégiquement un portefeuille d'une cinquantaine d'entités représentant plus des deux tiers du chiffre d'affaires du secteur public, et faire émerger une gouvernance digne des standards internationaux.

### Une nouvelle architecture de pilotage

L'originalité du dispositif réside dans la clarté de la séparation des rôles. L'État ne confond plus tutelle technique, régulation et actionnariat. L'ANGSPE agit désormais comme une entité dédiée, dotée d'une feuille de route, de moyens propres et d'une doctrine d'intervention, à savoir la (PAE), qui explicite ses attentes, ses priorités sectorielles ainsi que ses critères de gestion et de rotation du portefeuille.

Cette Politique Actionnariale ne se limite pas à des intentions générales. Elle décline en détail les logiques d'investissement ou de désengagement de l'État selon trois types de secteurs : ceux où la souveraineté est en jeu (énergie, eau, santé, alimentation...), ceux qui sont matures et ouverts à la concurrence, et ceux à potentiel de partenariat mixte avec le privé.

La logique est claire : dans les secteurs stratégiques, l'État renforce sa présence ou modernise ses outils. Dans les secteurs matures, il se désengage pour faire place au privé. Et dans les zones mixtes, il favorise les partenariats public-privé, en s'assurant que la valeur ajoutée sociale et territoriale est au rendez-vous.

### Une gouvernance modernisée, une transparence renforcée

La révolution est aussi dans les modalités de gouvernance. L'ANGSPE a engagé un processus de professionnalisation des conseils d'administration : réduction du nombre de membres, nomination d'administrateurs indépendants, obligation de parité, comités spécialisés, digitalisation du fonctionnement.

Le pilotage ne se fait plus sur la base d'indicateurs opaques ou obsolètes, mais via une consolidation des comptes en normes IFRS, et un dispositif de suivi de la performance économique, sociale, environnementale et territoriale des entités publiques.

Les entreprises publiques, souvent accusées de lourdeurs, sont désormais tenues d'intégrer des logiques de résultats, de transparence, de qualité de service et de reddition de comptes. Le tout dans un esprit de complémentarité avec le secteur privé.

### **Une vision d'État stratège et investisseur**

Le cœur de la transformation réside dans la vision : celle d'un État qui ne se contente plus de corriger les défaillances du marché, mais qui oriente, investit, et assume ses choix stratégiques. L'État marocain, par l'ANGSPE, veut jouer un rôle dans la réindustrialisation, la transition énergétique, la régionalisation avancée, ou encore l'intégration continentale via l'expansion africaine de ses "champions publics".

La Politique Actionnariale devient ainsi un levier majeur pour piloter des chantiers comme la digitalisation, la durabilité, la modernisation des infrastructures, ou encore l'inclusion territoriale. À travers des outils comme la contractualisation pluriannuelle, les EEP deviennent des partenaires engagés, et non plus des sous-traitants passifs des politiques publiques.

### **Les défis à venir : exécution, exécution, exécution**

Mais tout n'est pas gagné. L'ANGSPE devra encore faire ses preuves sur plusieurs fronts. D'abord, sa capacité à résister aux pressions politiques dans la nomination des dirigeants et administrateurs. Ensuite, sa faculté à imposer une véritable culture de performance dans des entités historiquement peu habituées à rendre des comptes.

Le chantier de transformation des établissements publics en sociétés anonymes, prévu dans plusieurs cas, devra être mené avec rigueur et sans compromissions. L'enjeu n'est pas seulement organisationnel, il est culturel : faire émerger une nouvelle élite de management public, capable d'assumer la double logique de service public et d'efficacité économique.

Enfin, le succès de la réforme dépendra de la cohérence entre les différents textes législatifs et la réalité des moyens humains et budgétaires alloués à l'ANGSPE. Sans ces leviers, la réforme pourrait rester en surface.

### **Un moment décisif pour l'État marocain**

Avec l'ANGSPE et la Politique Actionnariale de l'État, le Maroc entre dans une ère nouvelle. Celle d'un État qui sait ce qu'il possède, ce qu'il veut en faire, et comment y parvenir. C'est une rupture méthodologique, mais aussi une affirmation de souveraineté économique.

Reste à traduire cette vision en résultats tangibles : des entreprises publiques performantes, des services de qualité, des investissements pertinents, et un État redevenu stratège.



## PPP NOUVELLE GÉNÉRATION

**Le Maroc change d'approche en matière de partenariats public-privé. Désormais, l'État actionnaire veut partager l'investissement, la gouvernance et le risque.**

C'est une évolution silencieuse, mais décisive : le Maroc opère un virage stratégique dans sa manière de concevoir les partenariats public-privé (PPP). Loin des anciens modèles limités à la délégation de service ou aux concessions figées, l'État ambitionne de bâtir une nouvelle génération de PPP plus équilibrés, plus dynamiques, et surtout plus structurants pour l'économie nationale.

Au cœur de ce changement : la Politique Actionnariale de l'État, portée par l'ANGSPE, qui entend désormais faire du partenariat avec le secteur privé un levier structurant de transformation économique.

### Finie l'asymétrie, place à la co-construction

Pendant longtemps, les PPP ont été pensés comme une solution palliative : quand l'État manquait de fonds, il faisait appel au privé, tout en gardant le contrôle des choix stratégiques. Cette logique descendante, souvent rigide, a engendré de nombreux projets bancals, déséquilibrés ou mal pilotés.

La nouvelle approche prônée par l'ANGSPE repose sur un changement de posture : l'État ne se présente plus comme le seul initiateur, mais comme un co-investisseur, prêt à partager les risques, à innover dans les montages financiers, et à intégrer le privé dès la phase amont des projets.

Cette dynamique vise à mobiliser les capacités d'innovation, d'exécution et de financement du privé, tout en garantissant la pérennité et l'utilité publique des projets.

### Des secteurs prioritaires ciblés

Les PPP nouvelle génération ne s'appliqueront pas partout. L'État les réserve aux secteurs à fort impact, là où l'investissement est lourd, les besoins criants, et le potentiel de rentabilité encore limité sans accompagnement public.



Il s'agit notamment des infrastructures ferroviaires, de l'énergie renouvelable, de la gestion de l'eau, du numérique public, de la logistique, de la santé territoriale ou de l'habitat social. Dans ces secteurs, les EEP sont appelés à initier des projets en partenariat avec des acteurs privés, nationaux ou internationaux, dans un cadre contractuel innovant.

L'objectif est double : accélérer la réalisation des chantiers stratégiques et limiter l'endettement public sans compromettre l'intérêt général.

### Un cadre à repenser

Pour faire de ces PPP un succès, le Maroc devra revoir en profondeur son cadre juridique et institutionnel. La loi actuelle, bien qu'améliorée ces dernières années, reste peu adaptée aux nouveaux enjeux de co-investissement ou de gestion partagée des infrastructures.

La Politique Actionnariale prévoit donc une série de réformes : simplification des procédures, sécurisation contractuelle, mécanismes de partage des risques, incitations fiscales, création de structures de portage souples (SPV, GIE, foncières publiques...).

L'ANGSPE, en tant que bras armé de l'État actionnaire, jouera un rôle de facilitateur et de superviseur stratégique, s'assurant que chaque partenariat réponde aux objectifs de performance, de transparence, et d'équilibre entre acteurs.

### Un enjeu de confiance mutuelle

Mais au-delà du droit, le défi est culturel. Trop souvent, les relations entre public et privé sont marquées par la méfiance, les retards, les revirements ou les défauts de paiement. Pour que le modèle fonctionne, il faudra instaurer une confiance mutuelle, fondée sur la clarté des engagements, la transparence des comptes, et la stabilité des décisions.

Les entreprises, quant à elles, devront comprendre que ces PPP ne seront plus de simples contrats juteux, mais des engagements de long terme, exigeants, où leur performance, leur responsabilité sociale, et leur contribution à l'intérêt général seront évaluées.

L'État ne cherche plus seulement des prestataires, mais des partenaires stratégiques, capables de co-construire des filières, de développer des écosystèmes régionaux, et de participer à la création d'emplois et de valeur.

### Une opportunité pour les PME et les territoires

L'un des points forts de cette nouvelle génération de PPP est son potentiel de décentralisation. En articulant les projets avec la régionalisation avancée, l'ANGSPE veut favoriser l'émergence de partenariats à l'échelle locale, mobilisant les PME, les banques régionales, les agences de développement, et les collectivités.

Cela signifie que les entreprises marocaines, même de taille moyenne, ont une carte à jouer, à condition de se structurer, de s'associer, et de proposer des solutions viables et responsables.

# PRIVATISATIONS CIBLÉES : LES NOUVEAUX CRITÈRES DU DÉSENGAGEMENT DE L'ÉTAT

**Le Maroc ne veut plus privatiser par idéologie, mais selon une stratégie. Une sélection rigoureuse s'opère désormais sur les actifs publics.**

Après une décennie de relative pause dans la cession d'actifs publics, le Maroc s'apprête à relancer de manière sélective les opérations de privatisation. Mais cette fois, le ton est donné : pas de braderie, pas de précipitation, pas de dogmatisme. La politique de désengagement de l'État sera dorénavant encadrée, ciblée, et fondée sur une lecture stratégique des priorités économiques et sociales du Royaume.

Dans le sillage de la réforme portée par l'ANGSPE, l'État marocain entend redéfinir en profondeur les règles du jeu des privatisations. L'objectif ? Valoriser son patrimoine, éviter les erreurs du passé, et s'assurer que chaque cession bénéficie à la collectivité, non à une poignée d'initiés.

## Une logique de portefeuille, pas une purge budgétaire

Longtemps, les privatisations ont été perçues comme une solution d'urgence budgétaire : combler les déficits, alléger la masse salariale publique, séduire les investisseurs étrangers. Mais ces logiques ponctuelles, souvent mal accompagnées, ont laissé des traces : sentiment de spoliation, pertes d'emplois, échecs industriels.

Le Maroc change aujourd'hui de paradigme. Le désengagement de l'État ne vise plus à réduire l'État pour réduire l'État, mais à rationaliser sa présence là où elle est utile, et à se retirer là où elle est devenue obsolète ou contre-productive.

## La Politique Actionnariale de l'État, approuvée en 2024, distingue ainsi trois catégories d'actifs :

Les secteurs stratégiques où l'État maintient ou renforce sa position (énergie, eau, santé, transport public).

Les secteurs matures où la concurrence est établie, les barrières à l'entrée faibles, et où l'État peut se désengager sans risque.

Les secteurs mixtes où l'État peut céder partiellement, en maintenant une minorité de blocage ou des clauses d'intérêt public. Cette approche par critères objectifs remplace les logiques politiques ou opportunistes.



## Quels actifs sont concernés ?

Si aucun calendrier officiel de cession n'a encore été publié, plusieurs secteurs sont sous étude. Parmi les candidats potentiels à une ouverture partielle ou totale du capital, figurent :

- Des filiales non stratégiques d'EEP à forte rentabilité.
- Des entreprises opérant dans des secteurs concurrentiels (distribution, logistique, tourisme...).
- Des actifs fonciers ou immobiliers non exploités par les entités publiques.
- D'anciens opérateurs publics devenus marginaux dans leur secteur.

Mais chaque opération devra respecter des conditions strictes : transparence, évaluation indépendante, appel d'offres, obligations de service public éventuelles, garanties sociales pour les employés.

## Une gouvernance plus rigoureuse

Le grand changement réside dans le cadre juridique. Le régime des privatisations va être modernisé, avec une loi spécifique en préparation, qui intégrera les recommandations du rapport ANGSPE. L'Agence jouera un rôle de filtre stratégique : chaque projet devra s'inscrire dans une logique d'impact, de rentabilité et d'équilibre sectoriel.

Les opérations devront être soumises à la validation d'un comité interministériel, puis à la publication d'un cahier des charges détaillé, garantissant un processus compétitif, équitable et traçable.

En outre, l'État pourra recourir à des outils innovants : ouverture partielle du capital avec maintien de golden shares, partenariats public-privé, cotation en bourse progressive, ou encore cession à des fonds souverains partenaires.

## Redonner confiance dans l'État cédant

Ce nouveau cadre vise aussi à rassurer l'opinion publique. Le mot "privatisation" a longtemps été synonyme de dilapidation ou de népotisme. Il est temps d'en changer le sens : céder, oui, mais pour mieux réinvestir, moderniser, ou alléger les charges d'un secteur public trop dispersé.

Chaque opération devra désormais faire l'objet d'un bilan public. Il ne s'agit pas seulement de vendre au plus offrant, mais de démontrer que l'opération bénéficie à l'économie nationale, à l'emploi, et à la qualité du service rendu aux citoyens.

## Un levier pour l'investissement et la performance

Ce nouveau regard sur la privatisation n'est pas un repli, mais un outil de modernisation. Il permettra de libérer des ressources pour d'autres secteurs prioritaires, d'attirer des partenaires stratégiques, et de stimuler la concurrence dans certains segments dominés historiquement par des monopoles publics.

En se désengageant intelligemment, l'État peut aussi forcer ses anciens opérateurs à gagner en efficacité, à réinventer leurs modèles, et à mieux répondre aux attentes du marché.

# GOUVERNANCE PAR LA PERFORMANCE : LE BIG BANG DES EEP EN 2024

**L'heure n'est plus à l'incantation. Les entreprises publiques devront désormais rendre des comptes, dans un cadre normé et stratégique.**

L'année 2024 marque une étape décisive dans la réforme du secteur public marocain. Loin des promesses répétées de rationalisation, une transformation structurelle de la gouvernance des établissements et entreprises publics (EEP) est désormais à l'œuvre. Soutenue par la feuille de route de l'ANGSPE, cette évolution place la performance économique, financière, sociale et territoriale au cœur des critères de survie et de légitimité des entreprises publiques.

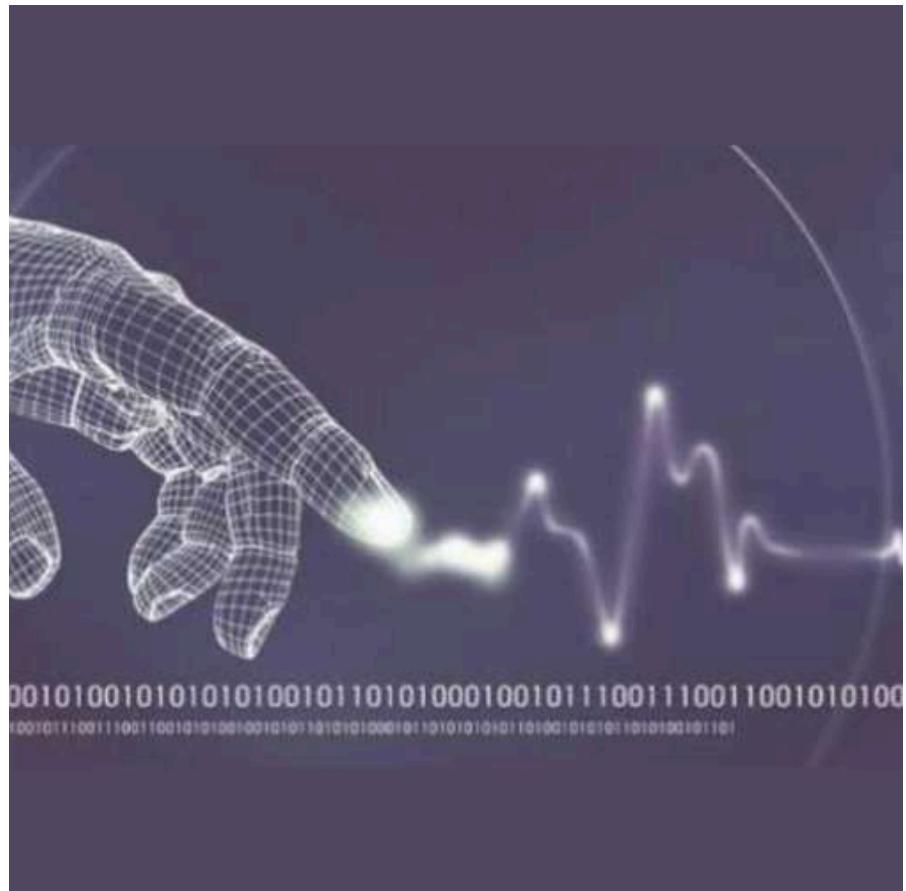
Cette réforme s'inscrit dans une volonté plus large : celle de professionnaliser les organes de gouvernance, de clarifier les rôles, de renforcer l'évaluation et de faire émerger une culture d'impact et de résultat au sein du portefeuille public.

## Une gouvernance refondée

La gouvernance des EEP souffrait depuis des années d'un mal bien connu : inflation des conseils d'administration, absence de profils qualifiés, réunions purement formelles, absence de suivi des résolutions. Ce dysfonctionnement n'était pas qu'une question de forme : il traduisait une carence stratégique dans la gestion de ressources publiques critiques.

Dès son opérationnalisation, l'ANGSPE s'est attelée à corriger ces dérives. Les mesures adoptées sont significatives : réduction de la taille des organes délibérants, désignation d'administrateurs indépendants compétents, parité hommes-femmes, comités spécialisés, formation continue des membres, et bientôt digitalisation complète du fonctionnement des instances.

Plus encore, l'agence veille à ce que les représentants de l'État dans les conseils soient désormais des acteurs actifs, porteurs d'une vision stratégique, et non de simples spectateurs ou figurants.



## La performance, nouvelle boussole

Mais la vraie révolution est ailleurs : dans l'introduction d'une culture de la performance, désormais érigée en norme de pilotage. Le Maroc veut aligner les pratiques de ses EEP sur les standards internationaux, en adoptant des outils concrets : contrats de performance, objectifs quantifiés, tableaux de bord consolidés, bilans périodiques et, à terme, évaluation publique des résultats.

Pour cela, l'ANGSPE met en place un cadre de reporting en normes IFRS, qui permettra pour la première fois de consolider la santé financière du portefeuille public, de comparer objectivement les performances, et d'identifier les entités défaillantes ou exemplaires.

Cette logique dépasse la seule rentabilité financière : elle inclut la qualité du service public rendu, l'impact territorial, la contribution à l'emploi, le respect de l'environnement, ou encore le niveau d'innovation.

## Des dirigeants sous évaluation

Dans cette nouvelle architecture, les dirigeants d'EEP ne seront plus seulement jugés sur leur loyauté ou leur ancienneté, mais bien sur leur capacité à atteindre les objectifs définis contractuellement. L'ère du pilotage à vue et du confort statutaire est révolue.

Le recrutement, la rémunération, et la reconduction des dirigeants devront, progressivement, répondre à des critères de résultats, dans une optique de méritocratie et de responsabilisation.

Les administrateurs indépendants, cooptés dans cette dynamique, auront pour rôle d'apporter un regard externe, de challenger les plans stratégiques, et de garantir l'alignement entre la mission publique et les choix de gestion.

## Une dynamique à renforcer

Bien sûr, le changement ne se fera pas sans heurts. Transformer en profondeur la gouvernance de dizaines d'entités aux cultures disparates est un chantier complexe. Il faudra du temps, des moyens humains et technologiques, et surtout une volonté politique constante pour résister aux tentations de retour en arrière.

Le risque majeur serait que cette réforme reste théorique, ou qu'elle soit contournée par une résurgence du pilotage informel, des nominations partisanes ou des passe-droits. Il faudra donc veiller à l'application rigoureuse des principes énoncés, et à la publication régulière de bilans clairs, lisibles, et comparables.

## Une exigence citoyenne

Au fond, cette bascule vers une gouvernance par la performance répond à une attente forte : celle des citoyens qui financent, souvent sans le savoir, ces entreprises publiques, et qui attendent en retour des services de qualité, accessibles, efficaces.

**Le nouveau modèle porté par l'ANGSPE n'est donc pas seulement un projet institutionnel, c'est une exigence démocratique : rendre compte de l'usage des deniers publics, restaurer la confiance dans l'appareil d'État, et aligner l'intérêt général avec la rigueur de gestion.**

Dès 2024, le message aurait été clair : une entreprise publique qui n'est ni performante, ni stratégique, ni transparente, n'a plus vocation à survivre dans le portefeuille de l'État marocain.



## DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS DANS LES EEP

### Promesse de transparence ou poudre aux yeux ?

La présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration des entreprises publiques marocaines est désormais exigée. Mais dans les faits, leur rôle, leur influence et leur légitimité restent à construire.

Avec la mise en œuvre progressive de la réforme actionnariale de l'État, portée par l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE), les conseils d'administration des entreprises et établissements publics (EEP) connaissent une transformation profonde.

Parmi les nouveautés, l'introduction d'administrateurs dits "indépendants" marque un tournant vers plus de transparence, de professionnalisme et de délibération stratégique. Mais que recouvre réellement cette indépendance dans le contexte marocain ? Et à quelles conditions peut-elle être crédible ?

### Pourquoi des administrateurs indépendants ?

Dans les meilleures pratiques internationales, la figure de l'administrateur indépendant joue un rôle clé dans l'équilibre des instances de gouvernance. Il s'agit d'une personne extérieure à l'entreprise, n'ayant aucun lien capitaliste, contractuel ou d'intérêt direct avec celle-ci, et disposant d'une expertise sectorielle ou stratégique reconnue.

Son indépendance, à la fois intellectuelle et structurelle, lui permet d'exercer un jugement libre, y compris lorsqu'il est minoritaire ou en désaccord avec la majorité. Sa présence permet non seulement d'enrichir les débats, mais aussi de prévenir les dérives de gouvernance comme l'opacité, l'autocensure ou la complaisance. Elle renforce la redevabilité des entreprises publiques vis-à-vis de l'État actionnaire et, au-delà, du citoyen, tout en insufflant une culture du résultat et de la vision à long terme.

### Une obligation réglementaire... encore molle



Au Maroc, le décret encadrant la gouvernance des EEP impose désormais la présence d'au moins deux administrateurs indépendants au sein de chaque conseil d'administration. Si l'ANGSPE veille à la mise en œuvre de cette mesure, plusieurs limites en réduisent encore la portée. Les critères de sélection manquent de clarté ou de rigueur, la rémunération proposée demeure largement symbolique, ce qui dissuade les profils les plus qualifiés, et les moyens mis à disposition, en termes d'accès à l'information, d'accompagnement ou de formation, restent insuffisants.

Surtout, la culture du débat contradictoire peine à s'imposer dans certaines instances, où la cooptation persiste en coulisses. Il arrive même que l'administrateur dit "indépendant" soit désigné par les mêmes réseaux qu'il est censé superviser. Dès lors, peut-on vraiment parler de contre-pouvoir crédible ?

### Une opportunité pour professionnaliser la gouvernance

La réforme visant à intégrer des administrateurs indépendants dans la gouvernance des établissements publics économiques (EEP) représente une opportunité majeure pour professionnaliser leur fonctionnement et renforcer leur crédibilité.

Ces administrateurs, issus de divers horizons tels que le secteur privé, l'académie ou la société civile, apporteraient un regard neuf et seraient en mesure de défendre l'intérêt général face aux logiques court-termistes. Leur rôle serait également de poser des questions essentielles sur les budgets, les dérives en matière de ressources humaines ou les priorités stratégiques, tout en devenant des relais de bonne gouvernance au sein des territoires.

En outre, leur présence pourrait préparer les EEP à des transformations structurelles telles qu'une ouverture partielle du capital ou une cotation en bourse, où l'indépendance de la gouvernance est un critère central de crédibilité. Cependant, pour garantir leur véritable indépendance et éviter toute façade de réforme, il est impératif de mettre en place des mécanismes robustes, notamment un comité national d'éthique et de sélection, une charte d'indépendance opposable, une formation continue obligatoire, ainsi qu'une rémunération attractive pour attirer des profils compétents. La publication annuelle d'un rapport sur la composition et l'activité des conseils, accessible au public, renforcerait encore cette dynamique.

Ces mesures permettraient de passer de la nomination politique à la compétence stratégique, et d'ancrer une gouvernance exigeante dans la durée.

### Vers une gouvernance adulte ?

L'introduction des administrateurs indépendants est un signal fort : l'État marocain accepte enfin que la bonne gestion ne peut être l'affaire de l'État seul. Mais pour que cette réforme soit autre chose qu'un affichage, il faudra la doter de règles du jeu transparentes, d'un vivier de talents crédibles, et d'une culture du débat à tous les étages.

Les entreprises publiques marocaines ont besoin de conseils d'administration vivants, stratégiques, pluriels. L'indépendant ne doit pas être un figurant, mais un aiguillon, un garant, un bâtisseur de confiance.

# CAPITAL HUMAIN DANS LES EEP : VERS UNE NOUVELLE ÉLITE PUBLIQUE ?

**Derrière chaque entreprise publique performante, il y a des femmes et des hommes capables, engagés, et souvent méconnus.** Le Maroc s'interroge aujourd'hui sur la formation, la sélection et la valorisation de cette élite du service public.

Alors que l'État marocain réforme en profondeur son rôle d'actionnaire à travers l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE), un sujet stratégique refait surface avec insistance : le capital humain dans les entreprises et établissements publics (EEP). Plus qu'un simple enjeu de ressources humaines, il s'agit d'une interrogation centrale sur la capacité du Maroc à bâtir une élite publique moderne, compétente et tournée vers les défis du siècle.

## L'héritage d'un système cloisonné

Pendant longtemps, le recrutement et la gestion des cadres au sein des EEP ont été dictés par une logique strictement administrative, privilégiant l'ancienneté au détriment des compétences, la stabilité plutôt que la performance. Cette approche a freiné la mobilité entre entreprises et secteurs, limité l'ouverture à l'international et freiné l'exposition à l'innovation.

Résultat : des structures parfois figées, peu perméables au renouvellement des idées, avec une diversité de profils insuffisante et une réelle difficulté à capter les talents les plus qualifiés, en particulier dans les domaines critiques comme le numérique, la finance, l'ingénierie avancée ou encore la gouvernance environnementale et sociale

## Un défi d'attractivité et de compétence

Le monde du travail a changé. Les jeunes diplômés, les profils internationaux, les experts en technologies ou en gestion de projet ont aujourd'hui d'autres aspirations : autonomie, impact, sens, perspectives de carrière, mobilité.

Face à la concurrence du secteur privé, de la société civile organisée et des opportunités à l'international,



les EEP doivent impérativement redéfinir leur attractivité. Cela suppose une modernisation de leur marque employeur, l'ajustement des rémunérations aux standards du marché pour les métiers stratégiques, la création de parcours de carrière transversaux favorisant la mobilité entre entités publiques ou vers l'étranger, et, plus fondamentalement, le rétablissement de la méritocratie dans les processus de nomination.

Ainsi, la réforme ne sera crédible que si elle brise les logiques de cooptation opaque ou les nominations à caractère politique.

## L'ANGSPE, levier de transformation RH

Depuis sa création, l'ANGSPE a introduit une vision renouvelée de la gouvernance publique, en posant les premiers jalons d'un encadrement plus rigoureux des dirigeants des EEP. Elle a lancé un répertoire national des compétences dirigeantes, instauré un processus de sélection fondé sur l'appel à candidatures et amorcé une normalisation des profils attendus selon les spécificités sectorielles. Mais ces efforts demeurent embryonnaires. Pour consolider cette dynamique, plusieurs leviers doivent être activés : évaluer régulièrement et individuellement les performances des top managers, systématiser les entretiens à 360 degrés accompagnés de feedbacks anonymes, imposer une formation continue obligatoire centrée sur les grands enjeux stratégiques tels que la transition climatique, la digitalisation ou la gouvernance, et encourager l'innovation managériale, y compris dans les structures les plus conservatrices du portefeuille public.

## Une élite publique au service du pays

Au fond, la question dépasse largement les seules ressources humaines : elle renvoie à une certaine idée du service public. Le Maroc a besoin d'une élite dirigeante à la fois compétente, éthique et engagée, capable de conduire les grandes transitions, de représenter le pays sur la scène internationale et d'innover au service de l'intérêt général.

Cela implique une plus grande diversité sociale et territoriale dans les nominations, une parité réelle au sein des comités exécutifs, une ouverture affirmée aux talents issus de la diaspora ou du secteur privé, et la constitution d'un véritable corps de dirigeants publics stratégiques, formés, reconnus et évalués selon des critères exigeants.

## Investir dans les talents, pour investir dans l'avenir

Réformer les entreprises publiques sans réformer profondément les femmes et les hommes qui les dirigent, c'est bâti sur du sable. Le capital humain est la colonne vertébrale de la nouvelle politique actionnariale marocaine. Sans lui, aucune stratégie ne tiendra.

Le Maroc a les talents, en interne comme en externe. Reste à créer les conditions de leur mobilisation, de leur fidélisation et de leur épanouissement, au service d'un secteur public moderne, performant et inclusif.



L'ODJ WEB TV - EN DIRECT

INFO & ACTUALITÉS NATIONALES ET INTERNATIONALES  
**EN CONTINU 24H/7J**

REPORTAGES, ÉMISSIONS, PODCASTS, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS..

+150.000 TÉLÉSPECTATEURS PAR MOIS | +20 ÉMISSIONS | +1000 ÉPISODES

**LIVE STREAMING**



**REGARDEZ NOTRE CHAÎNE LIVE  
ET RECEVEZ DES NOTIFICATIONS D'ALERTE INFOS**



SCAN ME!

# TRIPLE TRANSITION : COMMENT LES EEP SONT SOMMÉS D'INTÉGRER LE CLIMAT, LE DIGITAL ET LE SOCIAL

**À l'heure de la transition écologique, de la révolution numérique et des attentes sociales croissantes, les entreprises publiques marocaines doivent se réinventer. L'État actionnaire veut en faire des modèles durables.**

Le monde change à grande vitesse. La crise climatique s'intensifie, les technologies bouleversent les modèles économiques, et les inégalités sociales se creusent. Dans ce contexte, les entreprises publiques (EEP) marocaines n'échappent pas à la triple pression du climat, du digital et du social.

Longtemps perçues comme des bastions de stabilité et de service, elles sont désormais sommées de se transformer profondément pour incarner une nouvelle génération d'acteurs publics, responsables, efficents et inclusifs.

## Climat: passer de la conformité à la stratégie

La dimension environnementale est aujourd'hui incontournable dans la stratégie des EEP. Certaines d'entre elles, à l'image de l'Office chérifien des phosphates (OCP), de l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) ou encore de l'Agence marocaine pour l'énergie durable (Masen), ont intégré les enjeux climatiques dans leur modèle économique.

Mais de nombreuses autres établissements publics accusent un retard préoccupant. Pourtant, les défis sont bien identifiés: réduction de l'empreinte carbone, gestion durable des ressources (eau, énergie, déchets), adaptation aux risques climatiques tels que la sécheresse ou les inondations, et prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les marchés publics.

L'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) ambitionne désormais de faire du "climat" un indicateur de performance à part entière, au même titre que les résultats financiers. Cela implique l'élaboration de bilans carbone obligatoires, la mise en place de plans de transition écologique, et la mobilisation d'investissements verts.

## Digital: sortir de la lenteur administrative

Deuxième pilier de la triple transition, la transformation numérique s'impose comme un impératif stratégique pour les entreprises publiques marocaines. Pourtant, bon nombre d'entre elles restent engluées dans une lenteur administrative structurelle, héritée de systèmes d'information obsolètes, d'une gouvernance de la donnée quasi inexistante, de failles persistantes en cybersécurité et d'un recours encore timide à l'intelligence artificielle.

Pour accélérer le rythme, l'ANGSPE incite les établissements publics à se doter de feuilles de route digitales claires, à intégrer des outils de pilotage par la donnée, à automatiser les fonctions support, mais surtout à proposer des services numériques accessibles et performants aux citoyens comme aux entreprises.

Dans ce contexte, la digitalisation n'est plus un choix technologique, mais une condition de survie institutionnelle, de transparence administrative et de compétitivité économique, tant dans la gestion interne que dans la relation aux usagers et aux territoires.

Social: au-delà de l'emploi, un devoir d'impact

Troisième pilier souvent négligé de la transformation des EEP, l'impact social mérite d'être placé au cœur des priorités. Acteurs économiques de premier plan, représentant près de 80 % de l'investissement public, les EEP ont une responsabilité directe dans la lutte contre les inégalités, la promotion de la parité, l'inclusion territoriale, la formation des jeunes et l'élargissement de l'accès aux services.

Cela suppose des recrutements inclusifs prenant en compte le genre, le handicap et les zones défavorisées, des partenariats solides avec les universités et les régions, des politiques RSE auditées et mesurables, ainsi qu'un dialogue soutenu avec la société civile. Car sans transition sociale, point de confiance ni de stabilité: la fracture entre institutions et citoyens risque de s'élargir dangereusement



## Une approche transversale, pilotée par l'ANGSPE

La triple transition ne doit pas être fragmentée, mais intégrée. Pour l'ANGSPE, il s'agit d'imposer une vision intégrée, fondée sur des outils communs et une gouvernance renouvelée. Cela passe par l'introduction de contrats de performance assortis d'indicateurs non financiers (climat, digital, impact social), l'instauration de comités de durabilité dans les conseils d'administration, l'indexation partielle des rémunérations des dirigeants à ces critères, ou encore le lancement d'appels à projets transversaux sur l'innovation durable. Cette approche systémique vise à rompre avec la logique de gestion en silos, source d'inefficacité, pour instaurer une dynamique de transformation cohérente, pilotée et mesurable à l'échelle de l'ensemble du portefeuille public.

### Vers un capitalisme d'État responsable ?

Avec cette triple transition, l'État marocain dessine un nouveau modèle d'actionnariat public. Plus exigeant, plus moderne, plus ancré dans les grands défis du siècle. Il ne s'agit plus seulement de rentabilité ou d'extension des services, mais d'impact, d'agilité et de durabilité.

Les EEP, si elles relèvent ce défi, peuvent devenir des locomotives d'un développement souverain, vert et solidaire. Sinon, elles risquent d'être dépassées par les exigences de leur temps, et remplacées par des alternatives plus agiles, voire étrangères. L'heure n'est plus aux ajustements marginaux, mais à la refonte stratégique du rôle public dans l'économie.

# RURALITÉ, SERVICES PUBLICS ET EEP : LE DÉFI DE L'ÉQUITÉ SPATIALE

**Loi des grands centres urbains, des millions de Marocains attendent encore l'accès à l'eau, à l'énergie, à la mobilité ou au numérique. Les entreprises et établissements publics (EEP) sont-ils prêts à relever ce défi de justice territoriale ?**

Dans les provinces rurales, les montagnes, les zones semi-désertiques et les douars reculés, le développement se mesure souvent à des choses simples : avoir de l'eau au robinet, du courant électrique stable, un dispensaire à distance raisonnable, une route praticable, ou un point de connexion au monde numérique.

Pourtant, des milliers de Marocains vivent toujours dans un vide de services publics essentiels. Et dans ce désert d'infrastructures, les (EEP) sont à la fois le problème et la solution. Si leur mission originelle était de garantir un accès équitable aux biens et services fondamentaux, la réalité révèle de profondes inégalités spatiales.

## Un retard structurel dans les zones rurales

Dans certaines provinces, moins de 15 % de la population rurale a accès à un système d'assainissement structuré. L'électrification, bien qu'en progrès, reste marquée par des interruptions fréquentes et des coûts d'entretien élevés. Les transports publics intercommunaux sont inexistant dans de nombreuses zones enclavées, tandis que l'accès au haut débit internet demeure limité, malgré les ambitions affichées en matière de digitalisation.

Cette situation s'explique par des choix historiques d'investissement, où les zones à forte densité urbaine, industrielle ou touristique ont été prioritaires. Les régions rurales, souvent jugées "non rentables", sont restées en marge des stratégies des EEP, faute d'objectifs chiffrés, de financement adapté ou de pression institutionnelle.

## L'équité spatiale, nouveau critère de performance publique ?

La réforme actionnariale menée par l'Agence Nationale de Gestion



Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) introduit une nouvelle logique : celle de la performance sociale et territoriale, qui dépasse les seuls indicateurs financiers. Concrètement, les EEP doivent intégrer des objectifs d'équité spatiale dans leurs plans d'investissement, tandis que le critère de rentabilité ne peut plus constituer l'unique boussole.

Des fonds de péréquation ou de compensation peuvent être mobilisés pour couvrir les surcoûts dans les zones reculées. Cela implique également une meilleure mesure des impacts territoriaux : création d'emplois locaux, réduction des inégalités d'accès aux services, effets induits sur l'économie rurale, entre autres.

## Des leviers à mobiliser

Pour relever le défi de la ruralité, plusieurs pistes peuvent être envisagées : la mise en place de contrats-programmes territorialisés entre l'État, les EEP et les conseils régionaux, des incitations fiscales et réglementaires pour encourager les projets d'utilité rurale, la priorisation des zones défavorisées dans les appels à projets publics, ainsi que la création de directions dédiées à l"équité territoriale"" au sein des grandes EEP, dotées d'un budget spécifique.

Certains établissements publics, comme l'Office National de l'Électricité et de l'Eau potable (ONEE) ou Barid Al-Maghrib, ont déjà développé des solutions adaptées telles que des mini-stations, des services mobiles et des agences itinérantes, mais ces innovations demeurent encore limitées en termes d'échelle et de couverture.

## Une question de légitimité nationale

Plus qu'un problème technique ou budgétaire, l'accès équitable aux services publics est une question de dignité, de cohésion nationale et de confiance citoyenne. Si l'État actionnaire veut être crédible, il doit démontrer que chaque territoire compte, même lorsqu'il n'est ni stratégique, ni rentable.

Cela implique une refonte des priorités, une modernisation des outils de pilotage, et une mobilisation politique claire. L'ANGSPE, en tant que nouvelle incarnation de l'État actionnaire, est attendue au tournant de la ruralité. Car c'est dans l'arrière-pays que se joue, en grande partie, la réussite ou l'échec du modèle public marocain.

## Un impératif de justice spatiale

Réduire la fracture territoriale ne relève plus de la charité, mais de la stratégie. Les EEP, acteurs-clés de l'aménagement du territoire, doivent sortir de leur logique de centres urbains pour redevenir des instruments d'équité.

L'intégration explicite de l'équité spatiale dans la gouvernance actionnariale est une opportunité unique de refonder le pacte entre l'État, ses entreprises, et les citoyens des zones oubliées. Le développement du Maroc ne sera durable que s'il est partagé, jusque dans ses montagnes, ses vallées et ses campagnes.

## EEP & RÉGIONALISATION : QUELLES RETOMBÉES CONCRÈTES POUR LES TERRITOIRES ?

La régionalisation avancée impose aux entreprises publiques marocaines de sortir de leur centralisme historique pour devenir de véritables acteurs de proximité. Mais le passage du discours aux actes reste encore timide.

Depuis la réforme constitutionnelle de 2011, la régionalisation avancée est érigée en levier fondamental du développement équilibré du Maroc. Les discours se sont multipliés, les textes ont suivi, et les conseils régionaux ont été renforcés. Pourtant, un acteur majeur de l'investissement public reste encore insuffisamment mobilisé dans cette dynamique : les entreprises et établissements publics (EEP).

Avec plus de 200 milliards de dirhams investis chaque année, les entreprises et établissements publics ont un poids décisif dans les infrastructures, les services, l'emploi local, et les politiques sectorielles. Pourtant, leurs pratiques restent souvent verticales, centralisées, peu intégrées aux logiques régionales.

Des investissements publics encore trop centralisés

Selon les données disponibles, près de 70 % des investissements des EEP sont concentrés dans seulement cinq régions : Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Marrakech-Safi, et Laâyoune-Sakia El Hamra. Certaines régions comme Béni Mellal-Khénifra, Drâa-Tafilalet ou Guelmim-Oued Noun ne captent qu'une infime part de ces flux.

Cette concentration géographique reflète le poids prépondérant des grands pôles industriels et logistiques, mais aussi le manque de stratégie territorialisée au sein des EEP. Elle met en lumière une faible coordination entre l'État central et les conseils régionaux, ainsi qu'une vision de la performance encore trop déconnectée des enjeux d'équité spatiale.

### Une nécessité de reterritorialiser les EEP

Face à cette situation, plusieurs voix s'élèvent pour réinventer



la gouvernance territoriale des EEP, notamment par la mise en place de plans d'investissement régionaux co-construits entre les EEP et les conseils régionaux, le déploiement de directions régionales renforcées dotées de réels pouvoirs d'adaptation, l'intégration de critères d'impact territorial dans l'évaluation des projets, ainsi que la nomination d'administrateurs indépendants issus des territoires concernés.

Ces orientations permettraient de passer d'un modèle "top-down" à un État investisseur de proximité, capable de répondre aux besoins spécifiques de chaque région : gestion de l'eau dans le sud-est, mobilité dans le Moyen Atlas, connectivité dans les zones rurales...

### L'ANGSPE, trait d'union entre État et régions

En tant que bras actionnarial de l'État, l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) joue un rôle pivot dans la reterritorialisation des EEP. Elle impose la déconcentration des décisions d'investissement, intègre des indicateurs de développement régional dans les contrats d'objectifs, valorise les projets à fort impact territorial même lorsqu'ils sont moins rentables à court terme, et favorise la mutualisation interrégionale des infrastructures publiques, telles que plateformes logistiques, data centers ou parcs industriels.

Par ailleurs, elle facilite l'harmonisation des priorités régionales avec les stratégies sectorielles nationales, évitant ainsi doublons et incohérences.

### Des EEP déjà engagées localement

Certaines entreprises publiques ont pris de l'avance en adaptant leurs actions aux besoins des territoires. L'ONEE ajuste ses projets d'électrification et d'assainissement en lien direct avec les régions. Barid Al-Maghrib développe des solutions logistiques adaptées aux zones enclavées. La SNTL et l'ONCF réfléchissent à la création de hubs logistiques régionaux.

De son côté, l'OCP, à travers son programme Act4Community, mène des initiatives en agriculture et en éducation locale. Toutefois, ces démarches restent souvent fragmentées, peu coordonnées et insuffisamment suivies à l'échelle nationale.

### Sans territorialisation, pas de performance durable

La régionalisation n'est pas un supplément d'âme. C'est la condition d'une performance équitable et durable pour les EEP. Sans ancrage territorial fort, l'entreprise publique risque de se couper des besoins concrets, de mal cibler ses investissements, et de perdre en légitimité sociale.

La réforme actionnariale menée par l'ANGSPE est une opportunité unique pour corriger le déséquilibre entre centre et périphérie. Mais pour cela, il faudra briser la culture du "siège", former des cadres à la gouvernance régionale, et co-construire avec les élus locaux une nouvelle carte des priorités publiques.



## SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE L'OPINION DES JEUNES

POLITIQUE, ÉCONOMIE, SANTÉ, SPORT, CULTURE, LIFESTYLE, DIGITAL, AUTO-MOTO,  
ÉMISSIONS WEB TV, PODCASTS, REPORTAGES, CONFÉRENCES, CHRONIQUES VIDÉOS...



## FEU D'ARTICLES !

FIN JUIN 2025, VOTRE PORTAIL  
LODJ.MA FÊTE TROIS JALONS MAJEURS

50 000 ARTICLES PUBLIÉS

10 MILLIONS DE LECTURES

5000 CONTRIBUTIONS

TOUTE L'INFORMATION À L'ORDRE DU JOUR ET EN CONTINU

MERCI DE VOTRE CONFIANCE  
POURSUIVONS ENSEMBLE CETTE AVENTURE !

[www.lodj.ma](http://www.lodj.ma)



SCAN ME!



L'actualité est sélectionnée et envoyée mensuellement via Newsletter à nos 300000 abonnés.  
L'information est également publiée quotidiennement sur Google Actualités.

@lodjmaroc

# NUMÉRIQUE ET CONNECTIVITÉ : LES EEP À L'ÉPREUVE DU RETARD TECHNOLOGIQUE

**Alors que le Maroc ambitionne de devenir un hub digital régional, ses entreprises publiques accusent un retard préoccupant en matière de transformation numérique. Diagnostic d'un paradoxe stratégique.**

Dans les discours officiels comme dans les stratégies nationales, le numérique est présenté comme un levier majeur de modernisation du pays, un catalyseur de croissance, d'inclusion et de transparence.

Le Maroc a multiplié les plans, notamment Maroc Digital 2020, Génération Digitale et la Stratégie nationale en intelligence artificielle, intégrée aujourd'hui à la feuille de route « Maroc Digital 2030 ». Il s'est également doté d'organismes dédiés, comme la Direction générale de l'économie numérique (DGEN) et l'Agence de développement du digital (ADD).

Pourtant, dans les faits, les entreprises et établissements publics (EEP) marocains affichent une lenteur criante dans leur transition digitale. La fracture numérique ne touche pas seulement les citoyens : elle traverse aussi l'appareil public. Et cela constitue un frein majeur à l'efficience de l'État actionnaire.

## Un état des lieux préoccupant

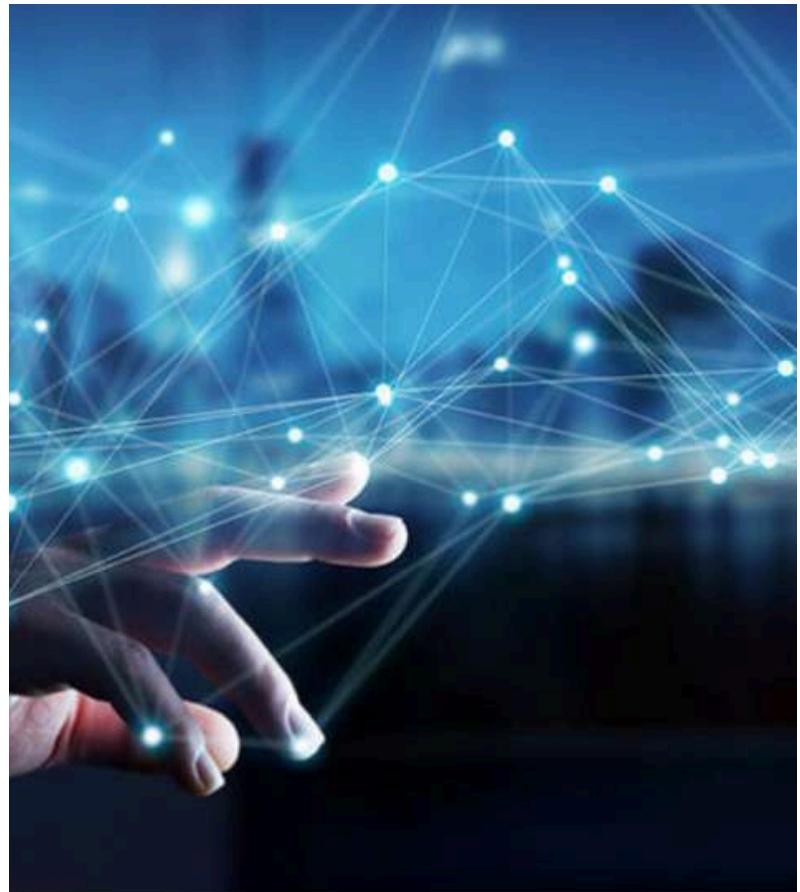
De nombreuses études internes au ministère des Finances ou à l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (ANGSPE) convergent sur un constat alarmant, moins de 30 % des EEP disposent d'une stratégie digitale formalisée, tandis qu'à peine 15 % ont mis en place un véritable plan de cybersécurité.

De plus, la majorité des EEP peine encore à exploiter efficacement les données, qu'il s'agisse de big data, d'intelligence artificielle ou d'automatisation, alors que leurs systèmes d'information demeurent, pour beaucoup, vieillissants, fragmentés et dépourvus d'interopérabilité.

Par conséquent, cette situation pèse directement sur leur performance globale, fragilise la transparence des comptes, dégrade la qualité du service public et freine la capacité d'innovation. Elle expose également les EEP à des risques accrus : piratage, perte de données sensibles ou encore dépendance excessive à des prestataires externes difficilement contrôlables.

## Pourquoi un tel retard ?

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce retard dans la transformation numérique des EEP. Tout d'abord, un sous-investissement chronique dans les infrastructures IT limite leur capacité à moderniser leurs outils.



Ensuite, une gouvernance interne souvent peu sensible aux enjeux digitaux, en raison de profils vieillissants, d'une culture administrative rigide et de silos organisationnels, freine la circulation fluide de l'information.

Par ailleurs, l'absence de pression externe, liée aux situations de monopole ou de rente dont bénéficient certains EEP, réduit leur incitation à évoluer.

Enfin, il convient de souligner l'insuffisance de compétences numériques internes, tant au niveau stratégique (CIO, data officer) qu'opérationnel (développeurs, analystes, experts en cybersécurité), qui constitue un obstacle majeur à leur transformation digitale.

## Le rôle attendu de l'ANGSPE

Dans cette perspective, l'ANGSPE est appelée à jouer un rôle moteur en intégrant la transformation numérique au cœur des contrats de performance des EEP. Ainsi, elle pourrait imposer l'utilisation de KPI digitaux clairs dans l'évaluation des directeurs généraux et rendre obligatoire l'élaboration, par chaque établissement, d'une feuille de route digitale triennale.

De plus, la mutualisation de certaines briques technologiques, telles que le cloud souverain ou les systèmes RH et comptables, pourrait être encouragée. Par ailleurs, l'Agence pourrait soutenir la création de laboratoires d'innovation, que ce soit au sein des EEP ou en partenariat avec des startups.

Enfin, comme pour les audits financiers, elle pourrait également exiger des audits digitaux annuels afin de détecter les points de blocage et d'identifier des pistes d'optimisation.

Quand le numérique devient levier de souveraineté

La numérisation des EEP n'est pas une affaire technique : c'est un enjeu de souveraineté économique, de compétitivité et de transparence. Sans maîtrise digitale, impossible de gérer des appels d'offres complexes, d'optimiser les investissements, de suivre en temps réel les performances ou de rendre compte aux citoyens.

Dans les secteurs sensibles tels que l'énergie, le transport, l'eau ou la santé, le numérique devient également un levier de sécurité nationale. Il offre la capacité d'anticiper les risques, d'optimiser les réseaux et de protéger les données stratégiques.

Ne pas s'y engager expose le pays à des vulnérabilités multiples, mettant en péril ses infrastructures critiques et sa résilience face aux défis contemporains.

### Des pistes pour une accélération

Plusieurs mesures peuvent être envisagées pour accélérer la digitalisation des EEP. La création d'une task-force nationale dédiée, rattachée à l'ANGSPE, pourrait coordonner les efforts et garantir une gouvernance efficace. Un fonds d'investissement numérique public, spécifiquement destiné aux projets digitaux des EEP, permettrait de financer les initiatives stratégiques.

En parallèle, un programme de transformation numérique inter-EEP pourrait être lancé pour mutualiser les efforts et réduire les coûts. La définition d'un référentiel unique de maturité digitale, accompagné d'un dispositif d'accompagnement personnalisé, offrirait un cadre clair pour évaluer et piloter les progrès.

Enfin, valoriser les réussites internes, telles que celles de l'ONDA, de l'OCP ou de la CDG, créerait des effets d'entraînement et renforcerait la confiance dans la capacité des EEP à se moderniser.

### Sans digital, pas d'État performant

La modernisation de l'État marocain passera nécessairement par la modernisation numérique de ses entreprises publiques. Ce chantier, trop longtemps repoussé, doit devenir une priorité stratégique. Sans cela, les ambitions de souveraineté, d'industrialisation verte, de régionalisation avancée ou d'internationalisation risquent de rester lettre morte.

**L'ANGSPE est appelée à jouer un rôle central dans cette réinvention digitale. Car à l'ère des données, un État actionnaire efficace est aussi un État technologique.**



# RÉFORME DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE : VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE MIXTE ?

**Entre libéralisation, souveraineté et transition verte, le Maroc doit repenser en profondeur la gouvernance de son secteur énergétique. Et les entreprises publiques sont au cœur de ce défi.**

Le secteur de l'énergie est sans doute l'un des plus stratégiques pour le Maroc. Il concentre des enjeux de souveraineté nationale, d'inclusion territoriale, de développement industriel, mais aussi de transition écologique et d'ouverture aux marchés. Pendant longtemps, l'État en a gardé le monopole, via des établissements publics comme l'ONEE ou des participations stratégiques dans les hydrocarbures, le renouvelable ou la distribution.

Mais les dynamiques mondiales, les engagements climatiques, les besoins d'investissement colossaux et l'urgence de la transition ont imposé une accélération : le Maroc engage une profonde réforme de son secteur énergétique, en s'orientant vers une gouvernance mixte, hybride, à la croisée du public et du privé.

## Une transition énergétique à piloter autrement

Avec la montée en puissance des énergies renouvelables telles que le solaire, l'éolien et l'hydraulique, ainsi que le développement ambitieux de projets de production d'hydrogène vert, le Maroc opère un basculement de paradigme vers un nouveau modèle énergétique. Ce changement exige non seulement des capacités d'investissement conséquentes et une agilité technologique accrue, mais aussi une gouvernance plus ouverte et plus performante pour accompagner cette transition stratégique.

Or, le système actuel, basé sur une gouvernance centralisée autour de l'ONEE et de quelques agences, montre ses limites : lentes décisions, flou sur les responsabilités, manque de transparence sur les prix et les subventions croisées.

## La gouvernance mixte : vers un nouveau pacte



Le concept de gouvernance mixte incarne un modèle novateur où l'État, tout en conservant son rôle de stratège et de régulateur, partage le pilotage opérationnel avec le secteur privé, les collectivités territoriales et les citoyens. Ce modèle repose sur des partenariats public-privé pour la production et la distribution, l'intégration de capitaux privés dans des projets structurants tels que les parcs solaires ou les interconnexions, l'ouverture de certaines entreprises à la Bourse ou à des fonds souverains, ainsi que l'établissement d'autorités de régulation indépendantes.

Ce modèle implique également une refonte de la gouvernance des entreprises publiques du secteur, afin de garantir une autonomie opérationnelle, une reddition de comptes régulière, une transparence accrue sur les investissements et les tarifs, ainsi qu'une parfaite cohérence avec les objectifs climatiques ambitieux du Royaume.

## L'ONEE et Masen : entre héritage et transformation

Deux entités sont au cœur de cette évolution : l'Office National de l'Électricité et de l'Eau potable (ONEE) et l'Agence Masen.

L'ONEE, structure historique, a entamé une modernisation de ses instances et une ouverture à des partenaires privés dans la distribution, notamment à travers des délégations de service ou des filiales spécialisées.

Masen, quant à elle, porte l'ambition renouvelable du pays, avec des projets phares comme Noor Ouarzazate, mais aussi des montages complexes mêlant dette, PPP et appels d'offres internationaux.

Mais ces deux entités doivent désormais s'inscrire dans une gouvernance nationale unifiée, en lien avec la réforme du secteur énergétique portée par le gouvernement et encadrée par l'ANGSPE pour les aspects de performance, de rentabilité et de cohérence stratégique.

## Des enjeux majeurs pour l'ANGSPE

La réforme de la gouvernance énergétique confère à l'ANGSPE un rôle central et stratégique. Chargée de piloter les restructurations des actifs publics, d'évaluer la pertinence des partenariats et de définir une doctrine d'actionnaire adaptée à un secteur à fort risque, l'agence doit également veiller à ce que la logique de service public ne soit pas compromise par la quête de rentabilité.

Par ailleurs, elle porte la responsabilité d'assurer une transition énergétique inclusive, en intégrant les dimensions territoriales, telles que la ruralité et les zones de désert énergétique, les enjeux sociaux, notamment une tarification équitable, ainsi que les impératifs environnementaux, tels que la réduction de l'empreinte carbone et la gestion durable des ressources hydriques.

## Une opportunité de leadership régional

En s'appuyant sur une gouvernance mixte efficace, le Maroc dispose des atouts pour s'imposer comme un modèle régional de transition énergétique structurée. Il bénéficie d'un portefeuille public robuste et expérimenté, d'une légitimité politique stable, de projets pilotes déjà opérationnels et d'une capacité avérée à attirer des investisseurs internationaux.

Toutefois, cette ambition ne pourra se réaliser pleinement que si la réforme engage sa logique jusqu'au bout, en assurant la dépolitisation de la gestion, la transparence des données, une ouverture raisonnée du capital et une cohérence stratégique affirmée.

## Un test pour l'État stratège

La réforme du secteur de l'énergie sera le test grandeur nature de la capacité du Maroc à piloter une gouvernance publique innovante, ouverte et performante. Elle mettra à l'épreuve l'ANGSPE, mais aussi la volonté politique de rompre avec les anciennes logiques d'opacité, de rente et de centralisme.

Si elle est réussie, la gouvernance mixte de l'énergie pourra devenir un levier de souveraineté intelligente, au service des territoires, du climat et de la compétitivité industrielle. Dans le cas contraire, le pays risquera de se heurter à un mur d'inefficience, au moment même où les besoins énergétiques explosent.

## Médias publics, quel avenir ? Une restructuration annoncée dans l'audiovisuel

À l'heure du numérique, de la fragmentation des audiences et de la concurrence privée mondialisée, les médias publics marocains s'apprêtent à vivre une profonde mutation. L'État actionnaire ne veut plus financer sans exiger.

La télévision publique marocaine a longtemps été considérée comme un outil d'information, de culture et de cohésion nationale. Mais à l'ère du streaming, des réseaux sociaux et de l'hyperpersonnalisation des contenus, les médias audiovisuels publics doivent impérativement se réinventer, ou risquer de devenir de simples vestiges du passé.

La restructuration du pôle audiovisuel public, annoncée par les autorités et suivie de près par l'ANGSPE dans sa fonction d'État actionnaire, marque une nouvelle étape dans la recomposition du paysage médiatique national. Objectif : repenser le rôle, le financement et la gouvernance des entités publiques de l'audiovisuel pour les aligner avec les attentes d'une société en pleine mutation.

## Une crise d'identité et de performance

SNRT, 2M, Soread... Ces institutions, profondément ancrées dans la mémoire collective marocaine, font aujourd'hui face à un triple déficit structurel. Le déficit d'audience se manifeste par une érosion continue au profit des chaînes étrangères et des plateformes de streaming.

Par ailleurs, malgré les subventions publiques et la redevance audiovisuelle, le déficit de financement persiste, limitant leurs capacités d'innovation et d'investissement. Enfin, un déficit de mission s'installe dans un contexte où les frontières entre divertissement, information et propagande deviennent floues, brouillant leur rôle de service public.

Plusieurs rapports officiels convergent sur ce constat : les médias publics marocains peinent à remplir efficacement leur mandat, tandis que leur gouvernance demeure enfermée dans un modèle administratif centralisé, rigide et peu adapté aux enjeux contemporains.



## Une réforme structurelle en gestation

Face à ce constat, le gouvernement a engagé un vaste chantier de réforme du pôle public audiovisuel, structuré autour de plusieurs axes stratégiques. Il s'agit d'envisager un regroupement institutionnel des entités, via une fusion SNRT-2M ou la création d'une holding audiovisuelle, tout en adoptant une nouvelle charte des missions de service public, plus claire et mieux ciblée.

La réforme explore également de nouveaux modèles de financement, mêlant publicité régulée, mécénat culturel et développement de plateformes numériques, tout en repensant la gouvernance autour de conseils d'administration, d'une indépendance éditoriale renforcée et d'indicateurs de performance mesurables. Ce processus s'inscrit dans le cadre plus large de la politique actionnariale pilotée par l'ANGSPE, qui entend appliquer aux médias publics les mêmes exigences qu'aux autres entreprises publiques : efficience, transparence et redevabilité.

## Quel rôle pour l'État dans les médias ?

La grande question est celle du positionnement : doit-on considérer les médias publics comme un service culturel, un outil stratégique d'influence ou une entreprise comme une autre ?

Trois approches cohabitent et se confrontent. L'approche identitaire met en avant leur rôle dans la préservation de la langue, des valeurs nationales et de la diversité culturelle. L'approche économique privilégie la rentabilisation des actifs tels que les fréquences, les archives et les studios et la capacité à générer des revenus commerciaux.

Enfin, l'approche civique insiste sur l'indépendance éditoriale, la pluralité des opinions et l'ancrage territorial. La réforme en cours devra trouver un équilibre entre ces visions, en préservant à la fois la crédibilité, la mission de service public et la pérennité du modèle.

## La révolution numérique en embuscade

Au-delà des structures, le véritable défi demeure la transformation numérique. Les médias publics doivent créer des plateformes digitales modernes, produire des contenus adaptés au mobile et aux jeunes publics, développer l'intelligence des données pour la recommandation, le ciblage et la personnalisation, tout en se positionnant face à la concurrence de Netflix, YouTube, TikTok ou encore des chaînes étrangères arabophones.

# MAROC-ÉTATS D'AFRIQUE : CES NOUVEAUX HUBS D'INVESTISSEMENT PUBLIC EN CONSTRUCTION

**Portés par une vision Sud-Sud assumée, les partenariats entre entreprises publiques marocaines et leurs homologues africaines dessinent une nouvelle géographie du développement. Des hubs économiques co-construits, au service d'une souveraineté partagée.**

Depuis quelques années, le Maroc ne se contente plus d'exporter ses entreprises publiques en Afrique. Il bâtit avec plusieurs États partenaires de véritables "hubs d'investissement public", des plateformes mixtes où compétences techniques, capitaux publics, savoir-faire logistique et vision industrielle convergent.

Loin d'une logique néocoloniale ou d'un pur expansionnisme économique, ces hubs reposent sur un principe fondamental, le co-développement par le levier public, avec des retombées mesurables de part et d'autre. Dans ces projets, l'État marocain n'est pas seul acteur, mais il agit comme catalyseur, via ses entreprises stratégiques OCP, ONEE, ONCF, RAM, Masen, SNTL, etc., et sous le pilotage de l'ANGSPE.

## Des partenariats structurants en pleine expansion

Cette stratégie multisectorielle de co-investissement public se déploie à travers des projets emblématiques qui articulent intégration économique et transfert de savoir-faire.

L'OCP, en s'implantant au Nigeria, au Ghana et en Éthiopie, installe des unités de blending d'engrais, développe des complexes industriels dotés de logistique intégrée et diffuse des technologies agronomiques adaptées aux politiques agricoles locales.

Dans le secteur énergétique, l'ONEE mène au Sénégal et au Mali des programmes d'électrification rurale, d'interconnexions régionales et d'ingénierie hydraulique, tout en formant sur place des techniciens qualifiés.

L'ONCF modernise en Guinée et au Niger les infrastructures ferroviaires minières, fournit une expertise technique et structure des joint-ventures pour la maintenance.

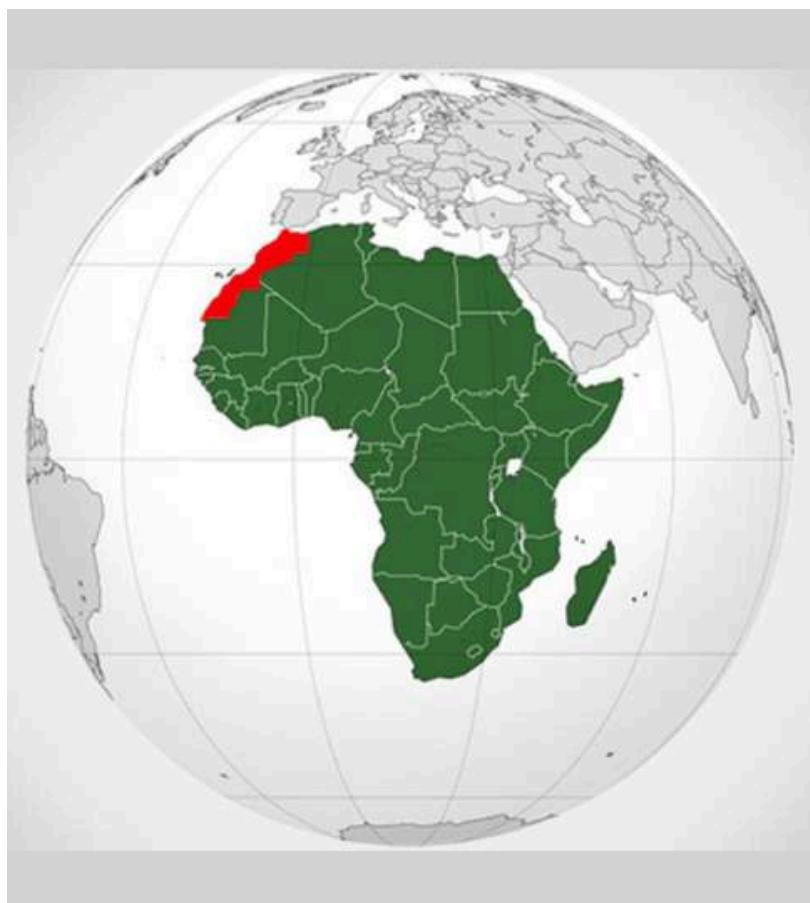
Enfin, Royal Air Maroc renforce la connectivité aérienne en Afrique via des accords de code-share, une assistance technique et la mutualisation de hubs régionaux. Chaque initiative s'inscrit dans une logique d'ancrage dans la chaîne de valeur locale, générant des emplois, des compétences et une présence marocaine durable et inclusive.

## Des hubs de croissance Sud-Sud

Ce que le Maroc entend promouvoir à travers ces hubs dépasse la simple implantation économique pour s'affirmer comme un modèle coopératif d'investissement public structurant.

Ces plateformes reposent sur un triple socle : un ancrage bilatéral fort, matérialisé par des accords intergouvernementaux ou des conventions entre agences souveraines, à l'image des partenariats entre l'ANGSPE et les ministères africains de l'Économie ; une gouvernance mixte, combinant conseils conjoints, cofinancements et mutualisation des risques ; et une vision de long terme, articulée autour de la souveraineté industrielle, de la montée en compétences locales et de la durabilité environnementale.

Pensés comme des réponses africaines aux défis africains, ces hubs visent à réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs internationaux et à consolider des chaînes de valeur véritablement endogènes.



## Le rôle central de l'ANGSPE

Dans cette architecture, l'ANGSPE joue un rôle de chef d'orchestre discret mais décisif. Elle coordonne les projets impliquant plusieurs entreprises publiques, veille à leur alignement stratégique avec les orientations nationales, centralise les indicateurs de performance des investissements extérieurs et encadre juridiquement les prises de participation ou la création de filiales communes. Par cette gouvernance intégrée, l'Agence garantit que l'expansion africaine des entreprises publiques marocaines s'inscrit dans une trajectoire cohérente, avec des objectifs précis : générer de la valeur, renforcer la souveraineté collective et consolider la diplomatie économique du Royaume.

## Des défis à surmonter

La stratégie des hubs d'investissement public, bien qu'ambitieuse, doit relever plusieurs défis majeurs pour garantir son succès. Parmi ces obstacles figurent le risque de dilution du pilotage, notamment si les structures deviennent trop complexes ou se détachent des réalités locales, ainsi que la vulnérabilité des projets face aux chocs politiques ou sécuritaires dans certains pays partenaires.

À cela s'ajoute une exigence de transparence accrue, essentielle pour répondre aux critiques d'opacité concernant les investissements croisés, ainsi qu'un besoin pressant de financements hybrides, combinant capitaux publics, fonds souverains et institutions multilatérales. Pourtant, la véritable force de cette approche réside dans sa flexibilité et sa capacité d'adaptation, des qualités qui lui permettent de réussir là où les modèles exclusivement privés ou étatiques échouent souvent.

## Vers un modèle marocain de coopération publique africaine ?

Ce qui se profile avec ces hubs, c'est l'émergence d'un nouveau modèle africain de développement infrastructurel et industriel, initié par le Maroc. Ce modèle se distingue par une moindre dépendance à l'aide extérieure, une intégration renforcée aux besoins réels des populations locales, ainsi qu'une impulsion portée par des entités publiques crédibles, performantes et alignées sur des objectifs stratégiques clairement définis.

À moyen terme, le Maroc pourrait proposer une formalisation continentale de cette approche : chartes communes, mécanismes de mutualisation, fonds d'investissement panafricains dédiés aux entreprises publiques, etc.

Dans un continent où la bataille du développement se joue aussi sur les choix de partenaires et les modèles de financement, ces hubs pourraient bien devenir des centres de gravité du renouveau africain, et asseoir définitivement le Maroc comme force de proposition dans la gouvernance publique régionale.



# ÉVALUER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : ENFIN DES CRITÈRES CLAIRS

Pour la première fois, l'État marocain adopte une approche systématique d'évaluation des Établissements et Entreprises Publics (EEP). Objectif : mesurer, piloter, responsabiliser... et sanctionner si nécessaire.

Dans toute réforme sérieuse de la gouvernance publique, il y a un principe intangible : on ne peut améliorer que ce que l'on mesure. Pendant longtemps, les entreprises publiques marocaines ont échappé à cette logique élémentaire. Les bilans étaient confus, les objectifs flous, les résultats peu comparables, et les responsabilités diluées.

Avec l'entrée en action de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) et la mise en œuvre de la Politique Actionnariale de l'État, cette ère d'imprécision prend fin. Une nouvelle culture de la performance est en train d'émerger, fondée sur des indicateurs clairs, des contrats de performance, et des outils de suivi rigoureux.

C'est une révolution discrète, mais qui changera en profondeur la manière dont l'État pilote ses entreprises.

## Le temps des indicateurs clés

Première avancée notable, l'État instaure un référentiel unifié d'indicateurs de performance pour les EEP, intégrant les volets financiers, opérationnels, sociaux, environnementaux et stratégiques.

Désormais harmonisés, ces indicateurs permettront une évaluation comparable et un suivi pérenne. Ils incluent notamment le retour sur fonds propres (ROE) pour mesurer la rentabilité, le taux de réalisation des investissements programmés, le respect des délais et des budgets des projets, l'évolution de la satisfaction des usagers, l'empreinte carbone et les efforts en matière de transition énergétique, ainsi que la parité femmes-hommes au sein des équipes dirigeantes.

Chaque entreprise sera évaluée non seulement sur ses résultats bruts, mais sur sa capacité à remplir une mission de service public dans un cadre de performance globale.



## Des contrats de performance, pas des promesses vagues

Deuxième nouveauté : la généralisation des contrats de performance entre l'État et chaque EEP. Ces contrats fixeront des objectifs quantifiés, datés, et alignés avec les orientations stratégiques sectorielles. Ils seront signés pour trois à cinq ans, avec des clauses de révision, d'ajustement et, le cas échéant, de sanction.

Ce mécanisme engageant permettra de mettre fin au pilotage à vue, où les subventions publiques étaient versées sans contrepartie, et où les bilans ne reflétaient pas la réalité des performances.

Il marque également un tournant managérial : les dirigeants d'EEP seront désormais jugés sur l'atteinte de ces objectifs, avec une part variable de leur rémunération liée à leur réalisation.

## Un pilotage resserré et digitalisé

L'ANGSPE prévoit de mettre en place un tableau de bord digitalisé, accessible aux ministères de tutelle, au Parlement, et à terme, au public. Cet outil permettra un suivi en temps réel des indicateurs-clés, des alertes sur les dérives éventuelles, et des remontées d'informations fiables pour la décision publique.

C'est un changement majeur : l'État devient un pilote informé, capable d'ajuster sa stratégie en fonction des données concrètes, et non plus sur la base de rapports tardifs ou biaisés.

Cette transparence accrue facilitera aussi le contrôle citoyen, via la publication périodique de rapports de performance synthétiques.

## Responsabiliser pour mieux valoriser

L'un des objectifs implicites de cette réforme est de valoriser les EEP qui réussissent. Trop souvent, le secteur public a mis dans le même sac les entreprises performantes et celles en déroute, les traitant de manière uniforme. Désormais, les meilleures seront reconnues, citées en exemple, et auront plus de marges de manœuvre, y compris pour lever des fonds, développer de nouveaux projets ou renforcer leur autonomie.

À l'inverse, les EEP qui ne remplissent pas leurs engagements, ou qui affichent une gouvernance défaillante, seront ciblées pour des réformes, des restructurations, voire des dissolutions.

## Une nouvelle culture du résultat public

Cette dynamique d'évaluation n'est pas punitive, elle est émancipatrice. Elle permet de redonner confiance aux citoyens, aux investisseurs et aux partenaires internationaux dans l'action publique.

Elle responsabilise aussi les équipes internes des EEP, qui disposent désormais de repères clairs pour orienter leur action, leur formation, leur organisation.

Enfin, elle ouvre la voie à une gestion plus moderne de l'État actionnaire, plus stratégique, plus exigeante, mais aussi plus équitable.

# RECRUTEMENT DES DIRIGEANTS : VERS UN MODÈLE FONDÉ SUR LA COMPÉTENCE ET LA TRANSPARENCE

**L'État marocain s'attaque à l'un des nœuds de la mauvaise gouvernance : la nomination opaque et politique des dirigeants d'entreprises publiques. Une réforme qui s'annonce décisive.**

C'est une réforme aussi attendue que délicate. Dans le nouveau cadre de gouvernance des entreprises publiques marocaines, le mode de nomination des dirigeants, qu'il s'agisse des PDG, des directeurs généraux, des présidents de conseils ou des hauts cadres, fait l'objet d'une refonte en profondeur. Longtemps marqué par l'opacité, les logiques de proximité politique et les compromis bureaucratiques, ce système est désormais appelé à devenir méritocratique, transparent et résolument stratégique.

Cette ambition, portée par l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) et consolidée dans la Politique Actionnariale de l'État, marque une rupture : le poste ne fait plus l'homme, c'est la compétence qui doit faire le dirigeant.

## Un diagnostic sans appel

Le constat de départ est limpide : les Établissements et Entreprises Publics (EEP) ont souffert de nominations inadaptées, parfois improvisées, où les profils choisis manquaient d'alignement avec les enjeux de l'entreprise ou du secteur concerné. Résultat : pilotage défaillant, culture du court terme, opacité dans la gestion, absence de vision, conflits de rôle entre DG et conseil d'administration.

Ce modèle atteint aujourd'hui ses limites. Pour transformer l'État actionnaire, il faut des dirigeants à la hauteur des défis économiques, sociaux et environnementaux du Maroc de demain.

## Une nouvelle doctrine de sélection

La réforme portée par l'ANGSPE repose sur trois piliers :

Compétence vérifiée : Tout candidat à un poste de direction dans une entreprise publique devra désormais répondre à un référentiel de compétences précises : maîtrise sectorielle, expérience managériale,

capacité stratégique, éthique professionnelle, leadership humain. Processus ouvert et traçable : Les postes ne seront plus attribués de manière discrétionnaire. Des appels à candidature ouverts, internes ou externes, seront systématisés, avec une grille d'évaluation, un comité indépendant et un classement motivé.

Suivi post-nomination : Les dirigeants seront évalués régulièrement, selon des indicateurs de performance. Les mandats non renouvelés ne seront plus une surprise, mais la conséquence logique d'un contrat d'objectifs non tenu.

## Le défi culturel : sortir de la cooptation

Ce modèle heurte une vieille tradition marocaine de cooptation par réseau ou proximité hiérarchique. L'État envoie un signal clair : la fonction dirigeante dans une entreprise publique est une responsabilité d'intérêt général, pas une récompense.

Pour garantir l'intégrité du processus, l'ANGSPE prévoit de centraliser les référentiels de postes, d'accompagner les ministères de tutelle, et de professionnaliser les jurys de sélection.

Le but n'est pas d'exclure les profils politiques ou expérimentés, mais de les soumettre aux mêmes exigences de transparence et de compétence que tout autre candidat.

## Vers un vivier national de talents

La réforme ne se contente pas de changer les règles. Elle vise à bâtir un vivier de dirigeants publics, à l'instar de ce que font de nombreux pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ce vivier sera constitué de hauts cadres du public, du privé, de la diaspora, ou d'anciens managers internationaux, prêts à mettre leur expertise au service de l'intérêt général.

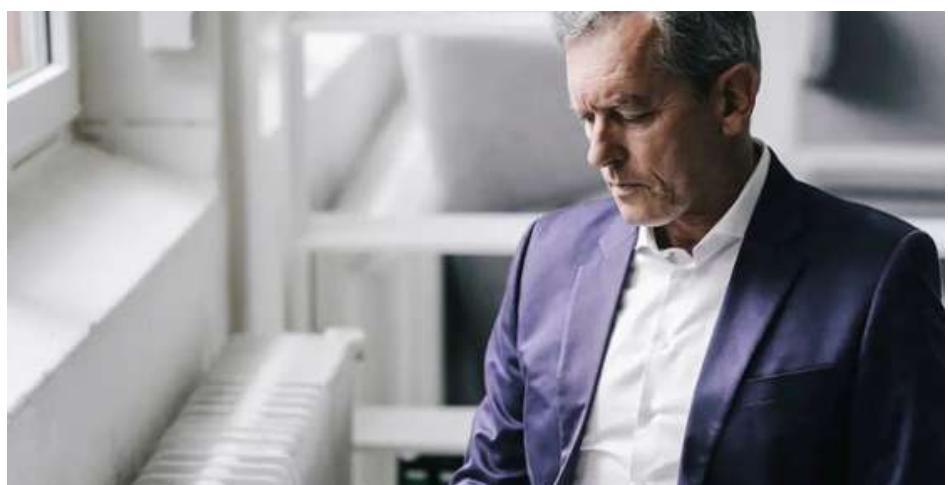
Un programme d'accompagnement, de mentoring et de formation continue sera mis en place pour renforcer leurs capacités stratégiques, digitales, climatiques, et humaines.

L'enjeu est double : renouveler les élites managériales et attirer les meilleurs profils, y compris dans des EEP peu médiatiques mais hautement stratégiques.

## Des dirigeants au service d'un État stratège

À terme, cette nouvelle politique permettra à l'État d'agir non plus comme un propriétaire passif, mais comme un stratège éclairé, en s'appuyant sur des dirigeants crédibles, compétents, et alignés avec la vision du pays.

Cela contribuera aussi à restaurer la confiance des citoyens dans la gestion publique : un patron bien choisi, évalué, et transparent dans ses décisions, c'est un service public plus performant, plus éthique, et plus réactif.



# FEMMES DANS LES CONSEILS : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE POUR L'ÉTAT ACTIONNAIRE

**Le Maroc place enfin la question de la parité au cœur de la gouvernance des entreprises publiques. Mais entre les intentions affichées et la réalité du terrain, le chemin est encore long. C'est une révolution discrète, mais essentielle.**

À l'ère où la diversité est devenue un marqueur de performance, l'État marocain a décidé de placer la parité femmes-hommes au cœur de sa stratégie de gouvernance des entreprises publiques. Cette volonté, formalisée dans la Politique Actionnariale de l'État adoptée en 2024, s'incarne par une série de mesures concrètes destinées à renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration des établissements et entreprises publics (EEP).

Il ne s'agit pas simplement d'un choix éthique ou cosmétique. L'inclusion des femmes dans les organes de gouvernance est désormais perçue comme un levier stratégique de transformation, de performance et de modernisation.

## Un constat de départ accablant

Malgré les engagements internationaux et les discours volontaristes, les femmes restent largement sous-représentées dans les sphères décisionnelles des entreprises publiques marocaines. Selon les données consolidées dans le rapport 2023-2024 de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE), la part des femmes dans les conseils d'administration des EEP est inférieure à 20%, avec de fortes disparités selon les secteurs. Ce déséquilibre est d'autant plus flagrant que de nombreuses femmes marocaines disposent de profils solides, d'expériences managériales riches, et de parcours académiques brillants. Le plafond de verre n'est donc pas une question de compétence, mais bien de verrouillage structurel.

## Un engagement politique assumé

Face à ce constat, l'État actionnaire adopte une posture nouvelle : celle de la contrainte bienveillante. Dans la nouvelle doctrine, chaque conseil d'administration devra intégrer au moins une femme, avec un objectif de convergence vers la parité à moyen terme. Cette règle concerne aussi bien les entités nouvellement créées que celles faisant l'objet de réformes de gouvernance.

L'ANGSPE met également en place un vivier national de compétences féminines, recensant des profils éligibles aux postes d'administrateurs, en partenariat avec les universités, les grandes écoles, les associations professionnelles et les anciens cadres du public et du privé.

Des programmes de formation ciblée pour femmes administratrices seront déployés, afin de renforcer leur préparation aux exigences stratégiques, financières, juridiques et éthiques des fonctions de gouvernance.

## Pourquoi la parité est une stratégie, pas une faveur

Les études internationales sont formelles : la diversité dans les conseils d'administration améliore la qualité des délibérations, réduit le risque de décisions biaisées, et favorise une meilleure prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et humains.

Dans les EEP marocains, qui gèrent des biens publics, des services essentiels et des ressources collectives, intégrer la voix des femmes, c'est enrichir la lecture des priorités nationales. C'est aussi envoyer un signal fort de modernité et de crédibilité aux partenaires internationaux, aux investisseurs et à la société civile.

Loin d'être une mesure symbolique, la féminisation des conseils est donc un pilier de performance globale et de légitimité.

## Un changement qui doit s'accompagner

Mais la parité ne peut pas être décrétée depuis Rabat. Pour que cette transformation soit durable, elle devra



s'accompagner de changements profonds dans les mentalités, dans les modes de nomination, et dans les pratiques institutionnelles.

Il faudra que les ministères de tutelle jouent le jeu, que les PDG sortent des cercles habituels de recrutement, que les candidatures féminines soient systématiquement examinées à compétences égales, et que l'évaluation des conseils tienne compte de leur diversité effective.

L'ANGSPE prévoit, à cet effet, un suivi annuel des indicateurs de parité, publié de manière transparente, et intégré aux critères d'évaluation de la gouvernance.

## Vers une nouvelle génération d'administratrices

Cette dynamique ouvre une opportunité historique pour une nouvelle génération de femmes marocaines : juristes, économistes, ingénieries, entrepreneures, expertes en climat, en finances, en innovation... Leurs compétences sont là, prêtes à irriguer la gouvernance publique de leurs expériences et de leurs convictions.

L'État a lancé le mouvement. Il appartient désormais à tous les acteurs de la chaîne, qu'il s'agisse des institutions, des entreprises, des réseaux féminins ou des médias, de créer un écosystème propice à l'émergence de figures féminines fortes dans la gouvernance publique.

Car une chose est claire : sans femmes à la table, la réforme de l'État actionnaire restera incomplète.

# CHAMPIONS PUBLICS À L'INTERNATIONAL : LES AMBITIONS AFRICAINES DE L'ÉTAT MAROCAIN

**Le Maroc veut transformer certaines de ses entreprises publiques en locomotives régionales. Une ambition assumée, mais pas sans défis.**

Depuis une dizaine d'années, l'Afrique est redevenue une priorité géostratégique pour le Royaume du Maroc. Diplomatie économique, accords bilatéraux, soft power royal : tous les canaux ont été mobilisés pour renforcer la présence marocaine sur le continent. Dans cette dynamique, un nouvel acteur se profile : l'État actionnaire lui-même, qui souhaite désormais positionner ses entreprises publiques comme des champions régionaux.

Ce basculement est au cœur de la Politique Actionnariale de l'État. Loin de se contenter d'un rôle domestique, certaines entreprises publiques marocaines sont désormais appelées à rayonner à l'international, notamment en Afrique, dans les secteurs de l'énergie, du transport, de l'ingénierie, du BTP, ou encore des télécoms. Objectif : combiner rentabilité, influence et développement.

## Une stratégie déjà en marche

Le Maroc ne part pas de zéro dans sa stratégie de rayonnement économique sur le continent africain. Depuis plusieurs années, des entreprises publiques ou à participation publique ont déjà consolidé leur présence à travers des projets structurants et des partenariats ciblés. L'OCP s'est affirmé comme le leader africain des engrâis phosphatés, en développant des filiales en Côte d'Ivoire, au Rwanda et au Nigéria. La Royal Air Maroc relie plus de trente capitales africaines, contribuant à renforcer la connectivité et les échanges intra-continentaux. L'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) a piloté des programmes d'électrification rurale dans une douzaine de pays, tandis que le groupe Marchica Med exporte son expertise en aménagement urbain et touristique, notamment au Bénin et en Guinée.

Cette implantation progressive traduit une diplomatie économique qui allie logique commerciale, transfert de savoir-faire et coopération régionale. Jusqu'ici, ces initiatives relevaient principalement

de cadres bilatéraux ou diplomatiques ; avec l'ANGSPE, elles s'inscrivent désormais dans une ambition plus structurée, visant à identifier les opérateurs publics à fort potentiel international, à leur fournir les leviers nécessaires et à professionnaliser leur démarche pour maximiser l'impact continental. **Exporter un savoir-faire, pas seulement des services**

Le pari est clair : le Maroc peut monétiser ses expertises publiques, notamment dans la gestion d'infrastructures, l'aménagement du territoire, l'accès à l'eau et à l'énergie, ou encore la logistique intégrée. Autant de domaines où le pays a développé un savoir-faire reconnu, souvent au sein d'entreprises publiques ou de joint-ventures avec des capitaux nationaux.

En exportant ce savoir-faire, le Royaume entend non seulement consolider sa position en Afrique, mais aussi rentabiliser les investissements publics, en ouvrant de nouveaux débouchés à ses Établissements et Entreprises Publics (EEP), en devises et en contrats à long terme.

Il s'agit aussi d'ancrer une image : celle d'un Maroc solution, capable de proposer des modèles alternatifs à ceux des puissances occidentales ou asiatiques.

### Des conditions de réussite strictes

Mais ce déploiement ne peut s'affranchir d'une exigence de rigueur. Le rapport de l'ANGSPE rappelle plusieurs prérequis essentiels : une gouvernance solide et véritablement professionnelle, afin de prévenir tout pilotage purement politique ; la création de filiales internationales autonomes, dotées d'équipes mixtes associant compétences locales et expertises marocaines ; des évaluations ex-ante des risques pays, juridiques et financiers, pour anticiper les vulnérabilités ; et un alignement avec la diplomatie économique du Royaume, sans pour autant tomber dans une logique de dépendance.

L'État actionnaire devra, en outre, tirer les leçons du passé en évitant



les projets surdimensionnés, les investissements sans retour tangible ou les échecs d'exécution. Plus que jamais, le pragmatisme devra primer sur la seule valeur symbolique.

Une opportunité pour le rayonnement et la croissance

Dans un contexte africain où la demande en infrastructures, en connectivité et en expertise technique ne cesse de croître, les EEP marocaines disposent d'un levier stratégique majeur.

En s'affirmant comme des opérateurs crédibles à l'échelle continentale, elles peuvent renforcer la stature économique du Maroc, attirer des partenaires internationaux tels que des fonds d'investissement ou des banques multilatérales, et accroître leur rentabilité en diversifiant leurs marchés.

À terme, elles pourraient même contribuer à soutenir la politique migratoire ou les initiatives de formation régionale du Royaume. Cette ouverture internationale représente également une opportunité de transformation interne : confrontées à la concurrence, aux standards mondiaux et aux exigences de clients étrangers, les EEP sont incitées à se professionnaliser, à se moderniser et à adapter leur modèle pour gagner en efficacité et en pertinence.

## VERS UNE HOLDING PUBLIQUE D'ÉTAT : RÉvolution ou RECENTRAGE STRATÉGIQUE ?

**Le Maroc s'apprête à transformer l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) en société anonyme pour mieux piloter ses participations publiques. Derrière cette mutation juridique se joue une redéfinition du rôle de l'État dans l'économie.**

En quelques années, le Maroc est passé du pilotage éclaté et ministériel de ses entreprises publiques à une tentative ambitieuse de centralisation stratégique. La création de l'ANGSPE en 2021 en a été le point de départ. Mais une nouvelle étape se profile : transformer cette agence en holding publique structurée sous forme de société anonyme, à même de porter les participations de l'État, d'en optimiser la valeur, et de renforcer leur contribution à la croissance nationale.

Est-ce là une révolution libérale, une étatisation camouflée, ou un simple retour à une fonction publique plus stratégique ? Décryptage d'une mue en cours, à la croisée des modèles internationaux.

### D'une agence technique à un acteur stratégique

La loi n° 82-20 portant création de l'ANGSPE avait pour objectif de créer une entité spécialisée dans la gestion stratégique du portefeuille public. Mais très vite, il est apparu que cette agence devait avoir une personnalité juridique et opérationnelle plus puissante pour intervenir efficacement dans la restructuration des entreprises publiques, entrer au capital, sortir d'actifs non stratégiques, négocier avec des partenaires privés ou internationaux.

La transformation en société anonyme, avec une gouvernance de type holding, répond à cette logique. Le modèle retenu s'inspire largement d'expériences scandinaves ou asiatiques (Singapour, Finlande) où l'État conserve des participations fortes, mais les gère via des structures professionnelles et centralisées.

Une telle holding permettrait à l'État marocain de regrouper ses participations stratégiques,



de rationaliser les flux de dividendes, d'agir plus vite sur les marchés de capitaux et de porter les grands projets publics ou mixtes avec davantage d'agilité.

### Une logique de portefeuille dynamique

Ce changement de forme juridique ne relève pas d'un simple toilettage administratif. Il s'agit d'installer une logique de gestion active et rotation du portefeuille : les entités à fort potentiel économique ou stratégique sont consolidées, celles devenues non prioritaires sont cédées, fusionnées ou transformées. La holding devient un véritable investisseur public, avec des exigences de retour sur investissement, de transparence et de performance. Cette logique suppose aussi une plus grande rigueur dans le suivi des résultats : consolidation des comptes en normes internationales (IFRS), suivi trimestriel de la rentabilité, évaluation des administrateurs, publication annuelle du rapport de l'État actionnaire.

La future société anonyme ANGSPE agira donc à la fois comme gestionnaire de portefeuille, bras financier de l'État, et incubateur d'opérateurs publics compétitifs.

### Un outil pour les grands enjeux de souveraineté

Au-delà de la structure, c'est une vision qui s'installe. Le Maroc se dote d'un outil de projection économique au service de ses priorités nationales : sécurité énergétique, transition numérique, mobilité durable, gestion de l'eau, souveraineté sanitaire ou alimentaire.

La holding ANGSPE pourrait devenir le véhicule d'investissement public pour ces chantiers stratégiques. Elle pourrait aussi jouer un rôle de catalyseur pour l'investissement privé, en créant des co-entreprises, en ouvrant son capital à des investisseurs institutionnels ou en finançant des projets conjoints avec des partenaires étrangers.

Dans un contexte géopolitique instable, disposer d'un acteur public fort, capable de défendre les intérêts du Royaume sur des chaînes de valeur critiques, devient un avantage stratégique.

**LODj**  
R212

DISPONIBLE SUR  
Google Play

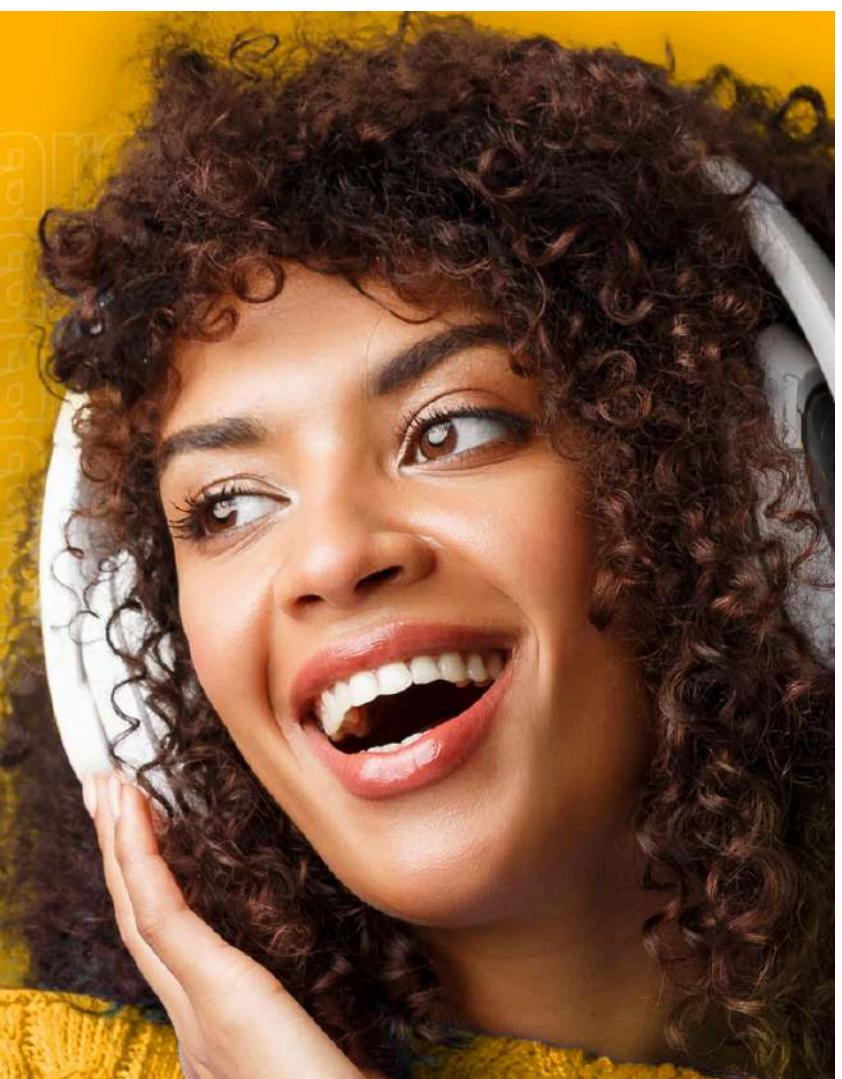


SCAN ME!

فضيحة - اذاعة مغربية العالمية

# WEB RADIO DES MAROCAINS DU MONDE

+750.000 AUDITEURS PAR MOIS | ÉMISSIONS, PODCASTS & MUSIC



## Les risques d'un modèle centralisé

Mais cette ambition ne va pas sans risques. Centraliser l'ensemble du pilotage public dans une seule holding exige une gouvernance irréprochable : transparence dans les nominations, évaluation indépendante des résultats, équilibre entre logique politique et logique économique.

Un autre défi concerne l'articulation entre la holding et les ministères de tutelle : si l'État actionnaire devient trop dominant, il pourrait affaiblir la régulation sectorielle ou créer des conflits de rôles. Si, au contraire, la holding n'a pas les moyens d'agir, elle risque de rester une coquille vide.

Enfin, l'autonomie de gestion promise devra être réelle. Transformer l'ANGSPE en société anonyme ne suffira pas si les vieux réflexes d'administration ou d'interventionnisme politique perdurent.

## Une réforme à suivre de près

À travers ce projet, le Maroc se rapproche des pays qui ont professionnalisé leur gestion publique sans renoncer à leur rôle économique. Il ne s'agit ni d'une privatisation déguisée, ni d'un repli étatiste. C'est un recentrage stratégique, dans lequel l'État assume d'être un acteur du marché, tout en orientant les priorités nationales.

Reste à savoir si la transformation en holding publique sera accompagnée de moyens humains à la hauteur, d'une capacité d'arbitrage crédible, et d'un engagement fort en faveur de la performance, de la transparence et de l'innovation.



# POURQUOI L'ÉTAT MAROCAIN CHANGE DE POSTURE FACE À SES ENTREPRISES PUBLIQUES

**De simple financeur à stratège économique, le Royaume redéfinit son rôle dans la gestion des EEP**

Longtemps considéré comme un bailleur passif ou un arbitre distant, l'État marocain opère un virage déterminant dans sa manière de gérer ses entreprises publiques. Portée par la création de l'ANGSPE et la mise en place d'une Politique Actionnariale ambitieuse, cette évolution traduit une volonté claire : assumer une posture d'actionnaire stratégique, capable de piloter, d'évaluer, d'orienter et – si nécessaire – de céder ou restructurer.

Ce changement n'est pas purement technique. Il reflète une nouvelle vision de l'État dans l'économie, plus proactive, plus exigeante, et alignée avec les objectifs de performance, de souveraineté et d'impact territorial.

## L'État actionnaire sort de l'ombre

Jusqu'à récemment, la gouvernance des EEP (Établissements et Entreprises Publics) était dispersée entre plusieurs ministères, sans cohérence globale, ni doctrine claire. La distinction entre régulateur, financeur, tuteur et actionnaire était floue, et l'État intervenait souvent au coup par coup.

Avec l'ANGSPE, cette logique a été renversée. L'État affirme son rôle d'actionnaire actif, avec une vision stratégique à long terme, des priorités sectorielles clairement identifiées, et un cadre de gestion inspiré des meilleures pratiques internationales. La Politique Actionnariale, adoptée en 2024, cristallise ce changement.

Ce rôle assumé d'actionnaire permet à l'État de rompre avec la gestion « en silos » et d'adopter une logique de portefeuille : investir dans ce qui est prioritaire, désinvestir dans ce qui ne l'est plus, restructurer ce qui est obsolète.



## Une rationalisation guidée par l'intérêt général

Ce changement de posture ne vise pas uniquement à maximiser la rentabilité des participations publiques. Il s'inscrit dans une logique d'efficience globale, où chaque dirham public investi doit avoir un impact : économique, social, territorial ou environnemental.

Les entreprises publiques sont désormais sommées de démontrer leur pertinence stratégique : répondent-elles à un besoin non couvert par le privé ? Sont-elles alignées avec les politiques nationales (transition énergétique, régionalisation, inclusion numérique) ? Ont-elles un modèle économique pérenne ou sont-elles sous perfusion budgétaire ?

Cette rationalisation assumée vise à réduire les « subventions silencieuses », à identifier les synergies, et à faire émerger des opérateurs publics performants, capables de rivaliser avec le privé, ou de le compléter intelligemment.

Moins d'opacité, plus de comptes à rendre

Le nouveau visage de l'État actionnaire, c'est aussi celui de la transparence. Chaque entreprise publique devra désormais se soumettre à un suivi régulier de ses performances, à la consolidation de ses comptes selon les normes IFRS, à une gouvernance renforcée avec des administrateurs indépendants, et à une contractualisation des missions.

Fini les subventions opaques, les budgets prévisionnels sans retour d'impact, ou les investissements sans alignement stratégique. L'État actionnaire exige des résultats, mais aussi des justifications, des projections, et des indicateurs de performance. C'est un tournant culturel autant qu'institutionnel.

## Un partenaire, pas un concurrent, du secteur privé

Contrairement à une idée reçue, cette mutation ne signifie pas une « re-étatisation » de l'économie. Au contraire, la nouvelle posture de l'État actionnaire repose sur la complémentarité avec le secteur privé.

La Politique Actionnariale prévoit que l'État concentre ses participations dans les secteurs où la souveraineté est en jeu ou là où le privé ne peut pas opérer seul (infrastructures lourdes, service public non rentable, aménagement du territoire...). Dans les secteurs concurrentiels et matures, l'État entend se retirer progressivement, ouvrant la voie à des partenariats, des privatisations ciblées ou des transferts d'activités.

C'est donc une posture de régulateur-investisseur, qui soutient l'initiative privée tout en gardant la main sur les leviers stratégiques.

## Une transformation encore fragile

Rien n'est gagné. Le passage d'un État tutélaire à un État stratège implique une montée en compétences, une autonomie réelle des structures, et une capacité à arbitrer dans la durée.

Certains risques demeurent : lenteurs administratives, résistances internes, nominations politisées, ou incohérences entre stratégies sectorielles. Pour réussir cette transformation, l'État devra démontrer qu'il peut être exigeant avec lui-même autant qu'avec les entreprises qu'il supervise.

**Mais une chose est  
claire : l'Etat  
marocain ne veut  
plus subir  
l'évolution de son  
portefeuille public.  
Il veut la piloter.**



## QUELLE GOUVERNANCE DEMAIN ? LE DÉFI DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

L'État marocain mise sur la transformation en profondeur des conseils d'administration pour réussir sa réforme des entreprises publiques. Une révolution silencieuse, mais décisive.

Derrière chaque grande entreprise, publique ou privée, il y a une instance stratégique souvent méconnue du grand public : le conseil d'administration. C'est là que se prennent les orientations majeures, que s'évaluent les performances, que s'arbitre le dialogue entre le capital et la direction exécutive. Dans les établissements et entreprises publics (EEP) marocains, cette instance a longtemps été le parent pauvre de la gouvernance : nominations politiques, réunions formelles, absence de suivi stratégique, confusion des rôles avec les ministères de tutelle...

Avec la mise en place de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE) et de la Politique Actionnariale de l'Etat, l'État marocain s'attaque à ce maillon faible. Faire du conseil d'administration le véritable cœur stratégique de l'entreprise publique devient un objectif prioritaire. Et cela change tout.

### D'un rôle passif à un pouvoir actif

Historiquement, les conseils d'administration des EEP se contentaient d'avaliser des décisions déjà prises ailleurs. Le ministère nommait, la direction exécutait, le conseil suivait. Résultat : un manque de contre-pouvoir, peu de suivi de la performance, et une grande vulnérabilité aux pressions politiques.

La réforme actuelle entend faire des conseils d'administration un organe stratégique, collégial, compétent et pleinement responsable. Elle prévoit la diversification des profils, en intégrant des experts, des femmes et de jeunes cadres issus tant du secteur privé que du public. Leurs missions seront clarifiées : validation des plans stratégiques, suivi des objectifs, contrôle des risques, nomination et évaluation des dirigeants. Un agenda annuel structuré sera instauré, appuyé par des comités spécialisés dédiés à l'audit, à la rémunération, à l'éthique ou encore aux enjeux climatiques.



### Professionnaliser sans politiser

Le défi est délicat : il ne s'agit pas de transformer les conseils en tours d'ivoire technocratiques, mais d'y introduire une culture de rigueur, de compétence et d'indépendance. Pour cela, l'ANGSPE établit désormais un référentiel des administrateurs, un programme de formation obligatoire, et un mécanisme d'évaluation annuelle.

Chaque administrateur devra signer une charte d'engagement, incluant des obligations de confidentialité, de présence effective, et de loyauté envers l'intérêt général.

L'État veut aussi limiter les conflits d'intérêt, en excluant les doubles casquettes trop fréquentes (un fonctionnaire qui siège en tant qu'administrateur dans une entreprise qu'il contrôle lui-même).

Donner plus de pouvoir aux conseils

Pour que les conseils d'administration des (EEP) deviennent de véritables forces de proposition, il est impératif de leur fournir des moyens d'action concrets. Cela passe par un accès en temps réel à l'information stratégique, la capacité de diligenter des audits indépendants, ainsi que le pouvoir de valider ou de bloquer certaines décisions de gestion.

Une rémunération symbolique mais incitative pourrait également contribuer à professionnaliser ces fonctions. L'ensemble de ces mécanismes serait supervisé par l'ANGSPE, qui jouerait un rôle central en tant qu'autorité de régulation et de pilotage de la gouvernance des EEP.

### Un changement qui prendra du temps

Transformer des conseils d'administration en leviers de transformation ne se décrète pas. Cela suppose un changement culturel profond, une acculturation des tutelles, une responsabilisation des administrateurs, et une clarification du rôle de chacun.

Mais c'est le seul moyen de garantir que les entreprises publiques marocaines deviendront plus performantes, plus transparentes et plus stratégiques.

**À travers cette réforme, l'État ne délègue pas son pouvoir : il l'organise. Il fait le pari de l'intelligence collective au service de l'intérêt public.**

# LE MAROC PEUT-IL RÉUSSIR UNE BOURSE PUBLIQUE DES ENTREPRISES D'ÉTAT

Introduire certaines entreprises publiques en Bourse est à l'étude. L'objectif : transparence, financement, et ancrage citoyen. Mais les obstacles restent nombreux.

C'est une idée qui revient régulièrement dans les cercles économiques marocains : ouvrir le capital de certaines entreprises publiques à la Bourse de Casablanca. Longtemps perçue comme un horizon lointain ou un tabou politique, cette option devient aujourd'hui un véritable outil stratégique dans le cadre de la nouvelle politique actionnariale de l'Etat, portée par l'ANGSPE.

L'introduction en Bourse d'opérateurs publics, partielle et sélective, est envisagée non comme une fin en soi, mais comme un levier pour mobiliser des capitaux, renforcer la transparence et améliorer la gouvernance. Une idée ambitieuse... mais qui suppose de réunir plusieurs conditions.

### Une vieille idée remise au goût du jour

Ce n'est pas la première fois que le Maroc évoque ce type de scénario. Dans les années 2000, plusieurs privatisations avaient débouché sur des introductions en Bourse réussies (IAM, CGI, Marsa Maroc). Mais depuis une décennie, le processus s'est essoufflé, au point que la Bourse de Casablanca reste dominée par une poignée de grandes entreprises privées.

Dans le rapport 2023-2024 sur l'Etat actionnaire, l'ANGSPE relance la réflexion. L'idée n'est pas de livrer à la spéculation les opérateurs publics essentiels, mais d'utiliser les marchés financiers comme un outil de levée de fonds et de contrôle citoyen. Une participation de 20 à 30 %, par exemple, permettrait à l'Etat de garder la main tout en envoyant un signal fort de confiance et de transparence.

### Pourquoi introduire des EEP en Bourse ?

Les avantages sont multiples. Sur le plan financier, l'introduction en Bourse permet à une entreprise publique de lever des capitaux propres sans creuser la dette de l'Etat ni augmenter la pression fiscale. Cela permet aussi d'associer les citoyens, les institutionnels et les épargnants marocains à la propriété d'un actif stratégique.



C'est également un outil de discipline managériale. Une entreprise cotée est tenue de publier ses résultats, de tenir des assemblées générales, de respecter les règles de gouvernance et de performance exigées par le marché. Enfin, c'est un levier de valorisation du patrimoine public. Une cotation permet d'attribuer une valeur réelle, observable, à des actifs longtemps gérés de manière opaque ou administrative.

### Quelles entreprises sont concernées ?

L'ANGSPE n'a pas encore publié de liste officielle, mais plusieurs entreprises publiques à forte notoriété ou à vocation marchande apparaissent comme des candidates potentielles à une introduction en Bourse. Marsa Maroc, déjà cotée, pourrait voir son flottant élargi.

D'autres acteurs comme Autoroutes du Maroc, l'ONCF, certaines filiales de l'OCP, ou encore des opérateurs régionaux dans les secteurs de l'énergie, de l'eau ou de la logistique, sont également évoqués. À cela pourraient s'ajouter des sociétés nouvellement constituées à la suite de scissions ou de restructurations d'EEP existantes.

Toutefois, chaque opération sera étudiée au cas par cas : modèle économique, maturité financière, structure juridique, sensibilité stratégique, gouvernance interne.

### Des obstacles à surmonter

Le chemin n'est pas sans embûches. Le premier défi est la qualité des bilans : beaucoup d'entreprises publiques n'ont pas encore adopté les normes comptables IFRS ni mis en place des audits indépendants.

Le deuxième obstacle est culturel et politique : la peur de la perte de contrôle, le rejet par les syndicats, et le scepticisme d'une partie de l'opinion publique vis-à-vis du secteur privé.

Le troisième défi concerne la profondeur du marché financier marocain : la Bourse de Casablanca reste peu liquide, peu diversifiée, et dominée par des institutionnels frileux. Il faudra sans doute associer ces introductions à des réformes plus larges de l'épargne nationale, des fonds de pension, et de l'éducation financière.

### Une fenêtre d'opportunité... à ne pas rater

Dans un contexte où l'Etat cherche à optimiser son portefeuille, à renforcer la transparence, et à financer des projets structurants sans aggraver sa dette, la Bourse peut être un allié précieux. Mais à condition que les règles soient claires, les choix bien expliqués, et les opérations irréprochables.

Pour réussir, il faudra aussi reconstruire la confiance entre le public et le secteur financier. Ce n'est qu'à ce prix que les Marocains verront dans ces introductions en Bourse non pas une privatisation déguisée, mais un acte d'ouverture, de partage et de modernisation.



# UNE PRÉSENCE FORTE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



**167,2K**  
FOLLOWERS



**412K**  
FOLLOWERS



**1,2M**  
FOLLOWERS



**138K**  
FOLLOWERS

# QUI DIT MIEUX ?

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX  
ET RECEVEZ NOS DERNIÈRES ACTUALITÉS



## UN PATRIMOINE PUBLIC À OPTIMISER : QUE VALENT VRAIMENT LES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT ?

**Derrière les sigles et les rapports, c'est une richesse stratégique que l'État marocain cherche désormais à faire fructifier : ses participations dans plus de 340 entreprises.**

Combien vaut le patrimoine économique de l'État marocain ? Plus précisément, combien valent les participations directes et indirectes qu'il détient dans des entreprises opérant dans des secteurs aussi variés que l'énergie, les mines, la logistique, l'agriculture, la banque ou les télécoms ? Cette question, longtemps marginale ou traitée à la va-vite, est aujourd'hui au centre de la réforme pilotée par l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État (ANGSPE).

Ce n'est pas un hasard. Le Royaume dispose d'un portefeuille public conséquent, mais dont la gestion a longtemps été éclatée, sous-valorisée, et peu optimisée. Le rapport sur l'État actionnaire 2023-2024 change la donne : pour la première fois, une cartographie consolidée est dressée, une politique de valorisation est esquissée, et une stratégie de gestion dynamique est enclenchée.

### Un portefeuille aux multiples visages

Au 31 décembre 2023, le périmètre relevant de l'ANGSPE comprend 57 entités principales (15 établissements publics, 35 entreprises publiques à participation directe, 7 participations minoritaires) totalisant plus de 340 filiales et participations. Ce n'est pas un simple portefeuille financier : il s'agit d'un écosystème complexe, multisectoriel, avec des enjeux de souveraineté, de développement, et de performance.



Ces entreprises réalisent 67 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur public, génèrent 96 % de sa valeur ajoutée, et concentrent 75 % de ses investissements. Autrement dit, ce portefeuille est le cœur économique de l'État. Il structure des pans entiers de l'économie nationale, irrigue les territoires, et façonne les relations avec le secteur privé.

Mais cette richesse n'est pas encore pleinement exploitée. Une partie du patrimoine reste sous-utilisée, mal valorisée ou affectée à des activités non stratégiques. C'est ce que la réforme veut changer.

## Une stratégie de valorisation à plusieurs étages

Optimiser ce patrimoine, ce n'est pas le vendre. C'est d'abord en améliorer la gestion. Cela passe par une évaluation fine de chaque participation : est-elle rentable ? Est-elle alignée avec les priorités de l'État ? Est-elle bien gouvernée ? Quel est son potentiel de croissance ou de désengagement ?

Pour cela, l'ANGSPE déploie une méthodologie d'analyse patrimoniale structurée autour de quatre piliers : la rentabilité financière, appréciée à travers les dividendes générés et la valorisation boursière ou estimée des actifs ; la contribution stratégique, qui mesure l'alignement des participations avec les priorités de souveraineté, de service public ou d'inclusion territoriale ; la dynamique sectorielle, intégrant les perspectives de croissance, le niveau de concurrence et l'impact climatique ; enfin, l'état de gouvernance, évalué selon les standards d'efficacité, de transparence et de responsabilité des organes dirigeants.

À terme, le portefeuille public sera structuré autour de secteurs prioritaires (où l'État reste majoritaire), de secteurs d'ouverture partielle (où il se positionne en minoritaire stratégique), et de secteurs de désengagement (où la présence publique n'est plus justifiée).

## Des outils pour passer à l'action

Ce changement d'approche suppose des outils juridiques et financiers adaptés. La transformation de l'ANGSPE en société anonyme et en holding publique, conformément aux dispositions légales, vise à lui conférer une plus grande réactivité et agilité dans la gestion des participations de l'État, qu'il s'agisse de fusions, de regroupements, de cessions, d'acquisitions ou d'ouvertures de capital.

La consolidation des comptes en normes IFRS va également permettre, pour la première fois, une lecture réaliste du bilan de l'État actionnaire, en identifiant clairement les actifs, les passifs, les cash flows et les risques.

Autre levier : l'identification et la valorisation des actifs dormants (fonciers non exploités, participations marginales, titres historiques), qui pourront être cédés ou réaffectés à des projets structurants.

## Un enjeu budgétaire et symbolique

L'optimisation du portefeuille public ne relève pas seulement d'une logique d'investissement. Elle participe aussi d'un enjeu budgétaire : les dividendes issus des entreprises publiques doivent alimenter les ressources de l'État. En 2023, les remontées de dividendes sont encore modestes par rapport au potentiel estimé. L'objectif de l'ANGSPE est de créer les conditions pour doubler, voire tripler ces flux dans les années à venir.

Mais au-delà des chiffres, il y a un enjeu de souveraineté économique. Disposer d'un patrimoine public solide, bien géré, rentable, permet à l'État de financer ses politiques sans dépendre uniquement de l'impôt ou de la dette.

**C'est aussi un symbole fort de maturité institutionnelle : un État qui connaît la valeur de ses actifs, qui les gère avec rigueur, et qui en rend compte devant ses citoyens.**



# SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE : LES SECTEURS OÙ L'ÉTAT NE CÉDERA RIEN

Face aux chocs mondiaux, à la compétition stratégique et aux impératifs de résilience, l'État marocain redéfinit ses lignes rouges. Certains secteurs resteront non négociables.

Dans un monde secoué par les pandémies, les conflits géopolitiques, les tensions sur les chaînes d'approvisionnement et les dérèglements climatiques, la souveraineté économique est redevenue un mot-clé dans toutes les capitales. Le Maroc ne fait pas exception. Le discours est clair : l'ouverture au privé et aux capitaux étrangers, oui, mais pas à n'importe quel prix. Il existe des secteurs où l'État marocain entend conserver un contrôle stratégique, via ses entreprises publiques ou ses participations directes.

## L'État stratège face à la vulnérabilité

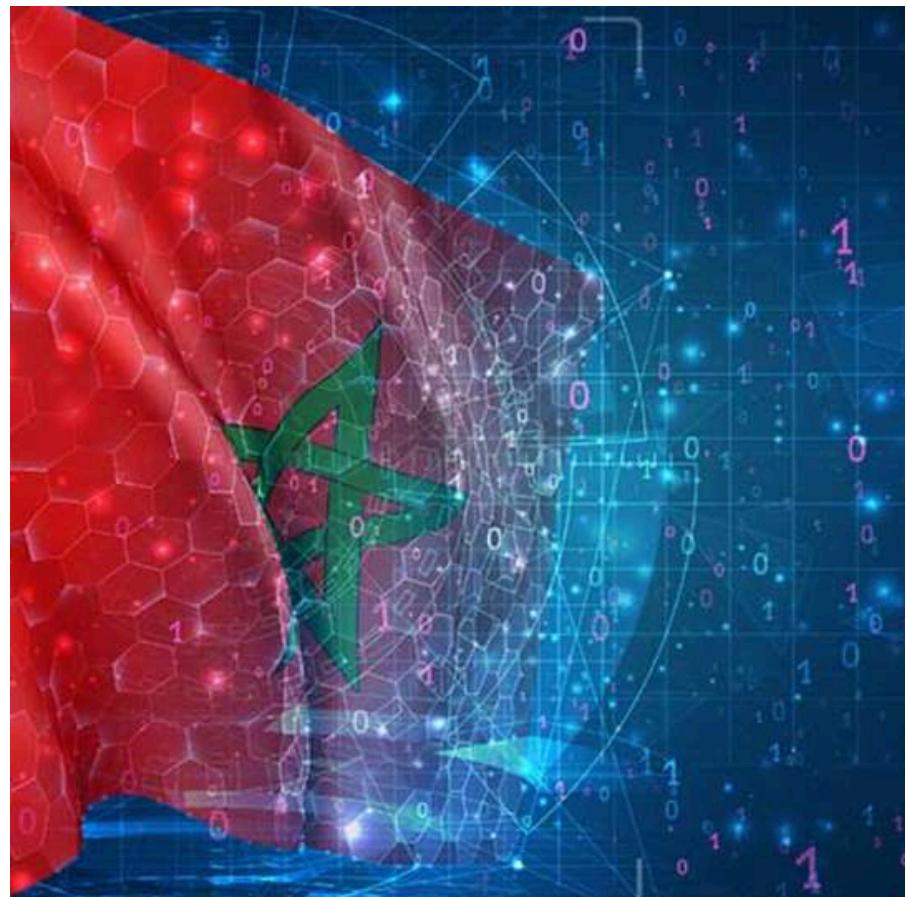
La crise du Covid-19, la guerre en Ukraine, la flambée des prix de l'énergie ou encore les menaces sur l'eau ont agi comme des électrochocs. Ces épisodes ont mis en lumière la dépendance excessive de certains pays à l'extérieur pour des biens ou des services vitaux.

En réponse, le Maroc, à travers la réforme de sa politique actionnariale et l'élaboration d'une doctrine claire par l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat (ANGSPE), commence à identifier les secteurs "souverains" où le désengagement de l'État est exclu, du moins sous sa forme brutale.

## Santé, eau, énergie, numérique : les piliers de la souveraineté

Quatre piliers structurent désormais la stratégie marocaine de souveraineté.

La santé, d'abord : la pandémie a mis en évidence la nécessité de préserver



un appareil public capable de produire, approvisionner et distribuer médicaments, équipements médicaux et services hospitaliers. Des acteurs comme Sothema, partiellement public, ou les futurs hubs pharmaceutiques resteront sous contrôle étatique renforcé.

L'eau, ensuite : ressource critique dans un pays semi-aride, sa gestion ne peut être abandonnée aux seules logiques de marché. L'ONEE, les agences de bassin et les opérateurs publics demeurent les garants d'un accès équitable et durable à l'eau potable et agricole.

Vient aussi l'énergie : dans un contexte de transition verte et d'instabilité énergétique mondiale, l'État entend maîtriser sa stratégie de production, de stockage et d'interconnexion, via Masen, l'ONEE et les sociétés en charge des infrastructures stratégiques.

Enfin, le numérique, véritable métasecteur, impose de contrôler les données, les infrastructures de connectivité telles que les data centers, la fibre et le cloud souverain, ainsi que les identités numériques et les systèmes critiques, conditions essentielles de souveraineté technologique et démocratique.

## Souveraineté ne rime pas avec fermeture

Précision importante : l'objectif n'est pas de bloquer les investissements privés ni d'ériger des barrières protectionnistes, mais plutôt d'instaurer des garde-fous, des règles d'or et des partages intelligents du pouvoir.

Concrètement, cela peut se traduire par des seuils de participation publique incompressibles dans certains actifs, un droit de veto stratégique de l'État dans les fusions ou acquisitions, la création de coentreprises publiques-privées assorties de clauses de réversibilité, ou encore l'obligation de produire localement certains biens jugés essentiels.

En somme, une souveraineté souple mais vigilante, ajustée aux enjeux de sécurité nationale, de résilience et d'indépendance technologique.

### Le rôle central de l'ANGSPE

Dans cette architecture, l'ANGSPE devient l'instrument de traduction concrète de la souveraineté économique. C'est à elle qu'il revient d'identifier les actifs stratégiques non cessibles, d'évaluer les risques liés à la privatisation ou à l'ouverture du capital, d'encadrer les partenariats étrangers dans les secteurs sensibles et de piloter les investissements souverains à long terme, en cohérence avec les orientations royales.

### Un levier de légitimité et de confiance

La souveraineté économique n'est pas seulement un impératif technocratique. C'est aussi une réponse aux attentes sociales, notamment dans les territoires vulnérables. Garantir un accès stable à l'eau, à l'énergie, à la santé et à l'internet, c'est renforcer le contrat social.

Cela permet aussi de redonner de la légitimité à l'État investisseur, souvent critiqué pour ses lenteurs ou ses rentes. En recentrant ses efforts sur les secteurs critiques, l'État montre qu'il est capable de protéger, de prévoir, d'anticiper.

### Maîtriser l'essentiel pour libérer le reste

En affirmant ses lignes rouges stratégiques, l'État marocain clarifie sa posture : il n'est pas là pour tout faire, ni pour tout posséder. Mais il entend maîtriser les infrastructures vitales, là où la défaillance du marché serait catastrophique.

**Ce recentrage est une chance pour libérer les énergies privées dans les secteurs ouverts, tout en gardant le cap sur l'intérêt général. Encore faut-il que cette doctrine de souveraineté soit appliquée avec rigueur, transparence et cohérence.**



# LODj

WWW.PRESSPLUS.MA

VOTRE REGARD HEBDOMADAIRE SUR L'ÉCONOMIE



Plongez dans le monde économique avec notre hebdomadaire dédié. Ici, en lecture en ligne et en téléchargeant ce PDF, vous découvrirez une richesse d'articles, d'analyses et des brèves variées, allant des dernières informations économiques nationales et internationales. Cet hebdomadaire en format express est votre guide incontournable pour découvrir l'essentiel des brèves économiques de la semaine.

[www.pressplus.ma](http://www.pressplus.ma)



SCAN ME!

QUE VOUS UTILISIEZ VOTRE SMARTPHONE, VOTRE TABLETTE OU MÊME VOTRE PC,  
PRESSPLUS VOUS APporte LE KIOSQUE DIRECTEMENT CHEZ VOUS