

Stratégies sectorielles

Le chantier de la cohérence activé

● Pluralité des intervenants, imprécision des missions et surtout leur chevauchement entre plusieurs entités n'ont cessé d'être montrés du doigt comme un frein à la mise en œuvre optimale des plans sectoriels stratégiques. Une série d'audits stratégiques est programmée au cours de la première moitié de 2015 afin d'identifier les scénarii possibles pour certaines structures.

Un flou plane autour des missions. La cohérence des politiques publiques a souvent été montrée du doigt comme l'un des freins majeurs à la mise en œuvre optimale des stratégies sectorielles. C'est notamment les conclusions de l'évaluation faite par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) sur l'efficacité des stratégies sectorielles. Il faut dire que sur le plan conceptuel, toute nouvelle stratégie a prévu, au moment de son lancement, la création de structures chargées de la mise en œuvre de chantiers identifiés dans les orientations stratégiques. Seulement, les missions et prérogatives de ces structures ad-hoc baignent parfois dans le flou, ce qui en limite la force de frappe. D'autres cas sont marqués par le chevauchement de compétences entre deux entités ou plus, ce qui impacte directement la mise en œuvre d'aspects essentiels des différents plans sectoriels. La nouveauté, c'est qu'il semble que l'Exécutif veuille s'attaquer à cette problématique et ainsi clarifier les missions de certaines structures opérationnelles et par là même améliorer la qualité de leurs interventions et optimiser la réalisation des chantiers qu'elles prennent en charge. Dans ce sens, la

INDICATEURS FINANCIERS DE LA SMIT (EN KDH)		
	AU 31/12/2012	AU 31/12/2013
Capitaux propres	334.047	291.241
Total bilan	882.418	822.154
Produits d'exploitation	109.507	61.682
Chiffre d'affaires	109.044	44.928
CAF	4.595	-23.297
Charges de personnel	29.554	32.531
Résultat net	3.108	-39.697
Effectif (en nombre)	100	107

INDICATEURS FINANCIERS DE L'OCE (EN MDH)		
INDICATEURS	2011/2012	2012/2013
Budget de fonctionnement	18,63	18,39
Budget d'équipement	4,35	15,5
Chiffre d'affaires	1,25	1,23
Valeur Ajoutée	-2,60	-2,17
Capacité d'autofinancement	5,07	4,00
Charges de personnel	10,12	10,51
Résultat d'Exploitation	3,55	2,01
Résultat financier	0,52	0,36
Résultat Non Courant	-1,36	-0,27
Résultat net	2,67	2,05
Effectif (en nombre)	55	50

Direction des entreprises publiques et de la privatisation du ministère (DEPP) de l'Économie et des finances se penche sur un chantier des plus pertinents, qui est celui des audits stratégiques. Chantier pour lequel, d'ailleurs, la direction ministérielle compte s'adjuger les services d'un prestataire externe concernant deux institutions. Le premier de ces chantiers concerne le secteur du tourisme, où la Société mar-

caine d'investissement touristique (SMIT) sera soumise à un audit stratégique au cours de la première moitié de 2015. Le second audit porte, quant à lui, sur l'Office de commercialisation et d'exportation (OCE) qui répondra au même exercice et durant la même période.

La SMIT vers un repositionnement

Pour l'entité du secteur touris-

tique, il s'agira de «la réalisation d'un audit stratégique de la SMIT afin d'apprécier le bilan de ses réalisations, d'évaluer ses performances et de formuler des recommandations sur les scénarii de son évolution». Il sera ainsi question d'apprécier la stratégie actuelle de la Société en tenant compte, notamment, des éléments d'évolution de son contexte et des objectifs de la stratégie gouvernementale en matière de tourisme. Pour ce faire, la mission d'audit portera dans un premier lieu sur le diagnostic stratégique de la structure. Une seconde étape consistera par ailleurs à proposer les

Un nouveau nom juridique a même été proposé pour l'OCE.

scénarii d'évolutions possibles, notamment sur la base des conclusions de la première phase. Les scénarii retenus devront prendre en compte «les priorités et la viabilité économique et financière» tout en énumérant les avantages inhérents à chaque scénario possible et «établir la liste des préalables et des mesures d'accompagnement».

L'EACCE également sous la loupe

L'Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE) lancera un audit pour l'exercice 2013-2014 qui se focalisera sur diverses missions dévolues à l'établissement dont le statut a été modifié en 2013. L'établissement s'attend à une analyse du dispositif interne qui détaillera la nature des différentes dépenses, sans oublier l'inventaire physique des stocks de fin de campagne à fin septembre 2014. L'appréciation du manuel des procédures de passation des marchés, notamment celles concernant les appels à concurrence, est également à l'ordre du jour, principalement «l'appréciation de la qualité du système de détermination des coûts, mise en place par l'EACCE», indique le document d'orientation de la nouvelle initiative qui intègre les mesures prévues en 2015, en vue de renforcer le rôle de l'établissement dans la promotion des exportations. Le constat actuel est que «le dispositif de gouvernance est bien souvent «diffus», avec des rôles parfois imprécis des différents organes et des chevauchements de responsabilités qui peuvent porter atteinte à la visibilité en interne, à son efficacité voire à sa crédibilité, mais aussi engendrer un risque de non-conformité à la réglementation dans certains cas», indique l'argumentaire de l'établissement.

ment (juridiques, financiers, organisationnels) nécessaires à la mise en œuvre de chaque scénario». Aussi, ne s'agira-t-il pas seulement d'y voir plus clair, mais également de poser les bases de l'avenir de l'entité. Il faut dire que les points à éclaircir ne manquent pas. Cet audit s'attèlera donc à apprécier la stratégie actuelle de la SMIT et la pertinence de ses choix stratégiques et de son positionnement actuel au regard des moyens et ressources dont elle dispose. L'appréciation portera également sur l'adéquation entre l'activité de la société et les missions de celle-ci, telles qu'elles sont fixées par les textes de création, ainsi que l'étendue de ces missions

«compte tenu de la pluralité des intervenants dans le secteur touristique».

Le tournant pour l'OCE ?

La même démarche guide la mission programmée pour l'audit stratégique de l'OCE. En effet, partant de l'évaluation des conclusions de l'étude menée en 2009 sur le repositionnement stratégique de l'Office, cet audit devra apprécier la stratégie actuelle de l'OCE et la pertinence de ses choix en rapport avec les stratégies sectorielles, notamment «*Maroc Export Plus et le Plan Maroc vert*». Autre élément saillant, il s'agira également d'examiner les chevauchements «*éventuels*» des missions de l'Office avec les autres interve-



L'arrêt de l'activité est possible pour l'OCE.

nants publics dans le secteur. Des chevauchements que professionnels et officiels n'ont cessé d'explorer comme obstacle inhérent à la mise en œuvre des actions opérationnelles, mais pour le cas de l'OCE, contrairement à celui de la SMIT, le Cahier des charges de l'audit propose expressément d'étudier des scénarii envisagés, dont certains sont radicaux. Ainsi, la démarche d'audit passera inévitablement par le développement de scénarii d'évolution de l'Office en examinant les possibilités suivantes : repositionnement stratégique de l'OCE, arrêt de son activité (liquidation, fusion ou absorption) ou d'autres scénarii selon les résultats du diagnostic. La question du maintien de l'Office

est donc clairement posée et la possibilité de cessation de son activité est ainsi envisagée. D'ailleurs, l'Office attend d'ores et déjà que sa structure soit réformée. En effet, comme le rappelle l'Office, «*un projet de loi a été adopté par le Conseil des ministres et transmis au Parlement confiant à l'OCE la mission d'agrégateur et le transformant en société anonyme dont le capital sera ouvert aux petits et moyens producteurs et à d'autres opérateurs*». Un nouveau nom juridique a même été proposé pour l'OCE, qui pourrait adopter la nouvelle dénomination de «*Société marocaine de commercialisation et d'exportation*».

PAR **OTHMANE ZAKARIA**
o.zakaria@leseco.ma