

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

MAROC

**PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, PHASE I (PARAP I)**

RAPPORT D'ACHEVEMENT

DEPARTEMENT DES OPERATIONS REGION NORD, EST ET SUD

JUIN 2006

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE	i-ix
1. INTRODUCTION.....	1
2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PARAP.....	1
2.1 OBJECTIFS DU PARAP I.....	1
2.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME	2
2.3 FORMULATION DU PROGRAMME.....	2
3. EXECUTION DU PROGRAMME	3
3.1 CALENDRIER D'EXÉCUTION.....	3
3.2 MODIFICATIONS	4
3.3 RAPPORTS	4
3.4 PASSATION DES MARCHÉS	5
3.5 SOURCES DE FINANCEMENT	5
4. PERFORMANCES DU PROGRAMME.....	5
4.1 PERFORMANCES GLOBALES.....	5
4.2 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE	5
4.3 PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE	10
4.4 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.....	11
5. INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	12
6. DURABILITE DES RESULTATS DU PROGRAMME	12
7. PERFORMANCE DE LA BANQUE, DE L'EMPRUNTEUR ET DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS	13
7.1 PERFORMANCES DE LA BANQUE	13
7.2 PERFORMANCES DE L'EMPRUNTEUR	14
7.3 PERFORMANCES DES COFINANCIERS.....	15
8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION	15
9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS.....	16
9.1 CONCLUSIONS	16
9.2 ENSEIGNEMENTS À TIRER DE L'EXÉCUTION DU PARAP I.....	16
9.3 RECOMMANDATIONS.....	19

LISTE DES ANNEXES

1. Performance à l'exécution
2. Résultats du programme
3. Matrice des recommandations et des actions de suivi
4. Matrice comparative du programme des réformes économiques et sociales
5. Liste des principaux documents consultés
6. Principaux indicateurs macroéconomiques, 2000-2005
7. Tableau des opérations du Groupe de la Banque au Maroc
8. Tableau des opérations en cours d'exécution au Maroc

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Août 2004)

1 UC =	1,45776 \$US
1 UC =	13,2357 MAD
1 UC =	1,21086 Euros

(Juin 2006)

1 UC =	1,49418 \$US
1 UC =	12,9244 MAD
1 UC =	1,19633 Euros

Ce rapport a été rédigé par Monsieur P. BITOUMBOU, Economiste-pays principal, ONCB, suite à la mission de préparation du rapport d'achèvement effectuée au Maroc en mai 2006 avec Monsieur T. RAJHI, Economiste-pays supérieur, ONCB.1. Toute question relative à ce rapport peut être adressée à Messieurs : S. OLANREWAJU, Directeur, p. i., ONCB (Poste 2039) ; G. W. BENE-HOANE, Chef de Division, ONCB.1 (Poste 2144) ; et P. BITOUMBOU, Economiste-pays principal, chargé du Maroc (Poste 2512).

ABREVIATIONS ET SIGLES

ADP	Analyse des dépenses publiques
BAD	Banque africaine de développement
BTP	Bâtiments et travaux publics
CDD	Contrat à durée déterminée
CDMT	Cadre de dépense à moyen terme
CED	Contrôle des engagements de dépenses
CG	Conseil du gouvernement
CGED	Contrôle général des engagements de dépenses
CRI	Centre régional d'investissement
DH	Dirham marocain
EU	Etats –Unis d'Amérique
FBCF	Formation brute du capital fixe
FC	Formation continue
FMI	Fonds monétaire international
FP	Fonction publique
GID	Gestion intégrée de la dépense
GIPE	Gestion intégrée du personnel de l'Etat
GRH	Gestion des ressources humaines
IGF	Inspection générale des finances
IGM	Inspection générale des ministères
MAD	Dirham marocain
MADR	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MFP	Ministère des finances et de la privatisation
MMSP	Ministère de la modernisation des services publics
MRE	Marocains résidant à l'étranger
NTIC	Nouvelles technologie de l'information et de la communication
ONG	Organisation non gouvernementale
PARAP	Programme d'appui à la réforme de l'administration publique
PASFI	Programme d'ajustement du secteur financier
PDES	Plan de développement économique et social
PIB	Produit intérieur brut
PM	Premier ministre
PRA	Programme de retraite anticipée
PRES	Programme de réformes économiques et sociales
REC	Référentiel des emplois et des compétences
SGFP	Statut général de la fonction publique
SGG	Secrétariat général du gouvernement
S. O.	Sans objet
TDR	Termes de référence
TGR	Trésorerie générale du Royaume
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UC	Unité de compte BAD
UE	Union européenne

RESUME ANALYTIQUE

Introduction

1. C'est depuis les années 70, que face aux difficultés survenues dans le processus de mise en œuvre de la charte de la décentralisation, dans le contexte d'une administration publique fortement centralisée, que la nécessité d'une réflexion sur la réforme administrative à commencer à prendre corps au niveau des décideurs politiques marocains. Dans les années 90, la réforme administrative a été érigée au rang d'une mission particulière confiée tantôt au Premier Ministre tantôt à un département ministériel. En 1989, dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel, soutenu par la Banque et la Banque mondiale, une composante portant sur une réforme de l'administration publique, centrée sur des volets macroéconomiques et budgétaire, a été mise en œuvre. Son impact sur le renforcement institutionnel, au niveau de l'administration publique, a été modeste. En 1998, dans le cadre du Programme de réformes économiques et sociales (PRES), également soutenu par la Banque et la Banque mondiale, une des composantes consistait à mettre en œuvre une réforme de l'administration publique. Celle-ci visait l'amélioration du processus d'élaboration et d'exécution du budget, la réforme de la fonction publique, la décentralisation- déconcentration- régionalisation de l'administration et la modernisation de la justice. Au terme de l'exécution du PRES, les résultats au niveau de cette composante ont été globalement mitigés, notamment en ce qui concerne la réforme de la fonction publique. Plusieurs études devant permettre la formulation de cette réforme n'ont pas été achevées à la clôture du programme.

2. Tirant les enseignements de ces expériences aux résultats mitigés, des travaux de réflexions plus approfondis, associant des franges importantes de la société civile ont permis de construire un consensus sur les problèmes majeurs de l'administration publique ainsi que sur l'approche la plus appropriée pour leur apporter des solutions viables. Les principales contraintes de l'administration publique identifiées sont les suivantes : i) la concentration excessive des services, des pouvoirs de décision et des moyens au niveau central ; ii) l'importance accordée au contrôle a priori de la dépense publique ; iii) l'inadéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'administration ; iv) l'inexistence de lien direct entre la rémunération et la contribution réelle du fonctionnaire au niveau de l'emploi occupé ; v) l'absence d'une culture de gestion des ressources basée sur le mérite, la compétence et la performance ; vi) l'absence d'une politique cohérente de mobilité et de redéploiement des fonctionnaires ; vii) l'absence d'une stratégie nationale de formation continue ; et viii) le manque de maîtrise du rythme d'évolution de la masse salariale.

3. A la lumière du diagnostic de la situation de l'administration publique et des leçons tirées des expériences antérieures, le Gouvernement a élaboré une nouvelle stratégie de réforme de l'administration qui a été déclinée en 2003 dans un programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) s'étalant sur six ans. Guidé par la prudence, le Gouvernement a opté pour une approche-programme s'articulant sur des opérations annuelles, distinctes et successives mettant en œuvre progressivement une série de réformes sur une période de six ans. Cette approche-programme s'appuie sur une matrice de mesures qui précise pour chaque année les mesures successives autour desquelles se structurent les différentes opérations annuelles qui constituent les phases du PARAP. En outre, pour l'exécution des différentes réformes liées au programme, le Gouvernement a choisi une approche graduelle consistant à n'impliquer, dans les deux premières phases du programme général, que des ministères pilotes sur la base d'une adhésion « volontaire ». Ce n'est qu'en 2008 que la généralisation de toutes les réformes à l'ensemble des ministères est prévue. Cette généralisation ne sera pas automatique. Elle n'interviendra qu'à la lumière d'une évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PARAP dans son ensemble.

Objectifs et conception du PARAP I

4. Le PARAP est un programme qui s'inscrit dans le cadre général de la mise à niveau de l'économie marocaine. Cependant, le PARAP n'a pas été conçu pour essayer d'apporter des solutions à toutes les contraintes qui minent l'efficacité et l'efficience de l'administration publique. Aussi, le programme ne met-il l'accent que sur la poursuite des quatre objectifs suivants : a) améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion budgétaire ; b) améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources humaines ; c) maîtriser l'évolution de la masse salariale dans la fonction publique ; et d) simplifier et rationaliser les procédures et formalités des procédures administratives. Le PARAP I est la première opération du programme d'ensemble de mise en œuvre de la réforme administrative (PARAP) qui en comprend quatre. Chaque opération annuelle, qui constitue une phase distincte, poursuit les mêmes objectifs que le PARAP dans son ensemble.

Description du programme

5. Pour atteindre ses objectifs, le PARAP I a été structuré autour de quatre (4) composantes, à savoir :

a. Renforcement de la gestion des finances publiques. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : mise en place d'un cadre budgétaire pluri-annuel glissant ; introduction des dispositifs de globalisation des crédits, de contractualisation et de partenariat ; renforcement de l'audit interne et introduction de l'évaluation et du contrôle de performance ; et modernisation du système d'information.

b. Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : élaboration et mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences ; introduction de nouvelles modalités de recrutement et encouragement de la mobilité ; mise en place d'un système de promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires ; mise en place de plans de formation continue.

c. Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : la prévision de l'évolution de la masse salariale dans la fonction publique (FP) ; le reprofilage qualitatif de la FP ; et la stabilisation du nombre de personnel dans la FP.

d. Simplification des procédures et formalités administratives. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : le recensement des procédures ; la mise en ligne des procédures inventoriées ; et la rationalisation des procédures.

Conception du programme

6. Le PARAP a été préparé en 2003 par le gouvernement marocain en partenariat avec la Banque mondiale et l'Union européenne¹. La Banque n'a pas pu participer à la formulation du programme en raison des perturbations de ses activités consécutives au transfert provisoire de son siège à Tunis. Cependant, à la faveur de ses missions de préparation et d'évaluation du PARAP I en 2004, la Banque, tout en endossant la matrice commune du programme d'ensemble, a enrichi le programme d'une nouvelle composante, de sous composantes additionnelles et des mesures spécifiques dans le but de renforcer son efficacité. A toutes les étapes de la préparation et de l'évaluation du programme, la Banque a eu des échanges de vues et d'information sur le contenu de la réforme administrative marocaine avec les deux cofinanciers du programme.

¹ Le montant du prêt de la Banque mondiale était de 100 millions de \$ EU (82,5 millions d'euros). Le montant du don à l'ajustement de l'Union européenne était de 60 millions d'Euros.

Exécution et performances du programme

7. Le prêt relatif au PARAP I a été approuvé par le Conseil le 20 décembre 2004. L'entrée en vigueur de l'accord de prêt relatif au PARAP I a eu lieu le 03 mai 2005. Environ 7 mois plus tard, la tranche unique de prêt d'un montant de 121 millions d'Euros a été décaissée suite à l'exécution satisfaisante des 13 mesures spécifiques soutenues par la Banque dans la matrice des mesures du PARAP I.

8. Outre les 13 mesures spécifiques soutenues par la Banque, la matrice du PARAP I comprenait d'autres mesures soutenues par tous les bailleurs de fonds cofinanciers du programme (y compris la Banque). A l'exception des mesures relatives à la mise en place des schémas directeurs de déconcentration et à l'élaboration d'un manuel d'audit de performance, dans l'ensemble, l'exécution de la plupart des mesures du programme s'est faite conformément au calendrier et de manière satisfaisante.

9. Les mesures mises en œuvre dans le cadre du PARAP I ont permis de poser des jalons importants pour la poursuite du programme dans de meilleures conditions. Au niveau de la composante visant à renforcer l'efficacité de la gestion des ressources budgétaires plusieurs mesures clé ont été réalisées ou ont enregistré un bon début d'exécution. Il s'agit de : i) l'élaboration d'une méthodologie pour la confection des cadres des dépenses à moyen terme (CDMT); ii) la réalisation dans quelques ministères des esquisses de CDMT sectoriels ; iii) la mise en place d'une nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats avec l'introduction de la globalisation des crédits dans 14 ministères représentant plus de 40% du budget d'investissement public; iii) le début de la formation des inspecteurs généraux des ministères en matière d'audit de performance ; iv) la mise en place du cadre réglementaire de la mise en œuvre de la politique de déconcentration ; v) la réalisation au niveau de trois ministères des tests concernant la mise en œuvre du système intégrée de la dépense (GID) ; et la confection d'une nomenclature budgétaire présentant les crédits déconcentrés sur une base régionale.

10. Au niveau de la composante visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines plusieurs mesures clé ont également réalisées ou ont connu un bon début d'exécution. Il s'agit de : i) l'élaboration des référentiels des emplois et des compétences au niveau de deux ministères ; ii) la mise en place d'un système de promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires ; iii) la finalisation des termes de référence d'une importante étude destinée à formuler un nouveau système de rémunération des fonctionnaires ; et iv) l'adoption d'une stratégie nationale en matière de formation continue dont la mise en œuvre prendra appui sur la réalisation des référentiels des emplois et des compétences.

11. Concernant la composante relative à la maîtrise salariale, elle a enregistré une performance très satisfaisante au niveau de la réalisation de toutes ses mesures. La mesure phare de cette composante a été la mise en œuvre de l'opération de départs volontaires à la retraite ouverte en 2005 aux agents de la fonction publique appartenant à toutes les échelles et remplissant les conditions requises. Cette opération a été succès. Elle a suscité un grand engouement au niveau des fonctionnaires. 38.800 fonctionnaires civils en ont été bénéficiaires sur 52.500 candidats. Elle a permis de réduire de 1% du PIB le poids de la masse salariale en 2006. Le poids de la masse salariale représente 12% du PIB en 2006 contre 13% en 2005. Le programme de retraite anticipé (PRA) a également permis d'améliorer le profil des effectifs de la F. P. et de reprofiler de manière ciblée l'encadrement. Les autres mesures de cette composante qui ont enregistré une exécution très satisfaisante sont l'adoption et l'application du décret relatif à l'interdiction du recrutement dans les basses échelles (1 à 4) et la limitation du nombre de recrutement au plus au nombre de départs à la retraite dans la fonction publique (7000 recrutements en 2004 et 7000 recrutements en 2005).

12. La mesure principale de la composante relative à la simplification des procédures administrative consistait à recenser et à mettre en ligne un premier lot de 297 procédures administratives parmi les plus utilisées par les usagers du service public. Cette mesure a été réalisée au-delà de ce sur quoi portait l'engagement du Gouvernement. Le portail du ministère de la modernisation des secteurs publics a mis en ligne environ près du double (500) du nombre de procédures requis.

Performance globale et notation

13. Au terme de cet exercice d'évaluation, la performance globale à l'exécution du PARAP I a obtenu la note moyenne de 3,5. Cette note reflète le fait que la quasi-totalité des mesures clé soutenues par les trois cofinanciers et toutes les mesures soutenues spécifiquement par la Banque ont été exécutées de manière très satisfaisante et dans le respect des clauses et du calendrier général initial. Concernant la performance de la Banque, l'évaluation globale de sa performance a été jugée satisfaisante. Elle a obtenu la note de 2,8. La composition des différentes missions de la Banque, notamment les missions de suivi, n'a pas toujours eu le caractère multidisciplinaire requis en raison de la nature de cette opération. De même, la Banque n'a pas fourni de travaux d'analyse ou d'assistance technique au Maroc en guise d'activités hors-prêt d'accompagnement de la réforme administrative. Dans l'ensemble, la performance globale du programme a été satisfaisante en dépit de quelques retards enregistrés au niveau de certaines mesures. L'évaluation globale des résultats du programme a obtenu la note moyenne de 3. C'est une note encourageante pour ce programme qui constitue le premier jalon d'une longue série d'opérations successives.

Conclusions, enseignements et recommandations

Conclusions

14. Au terme de cette analyse de l'exécution de ce programme, il ressort clairement qu'en dépit des bons résultats obtenus par le PARAP I, ceux-ci n'ont pas encore permis d'atteindre la masse critique nécessaire pour avoir un impact durable sur l'administration publique et l'économie marocaines. Les réformes entamées par le programme ont besoin d'un temps de maturation et doivent couvrir un champ d'application plus large au niveau des ministères pour produire des résultats durables. La consolidation du processus de réforme de l'administration publique est par conséquent une nécessité urgente qui interpelle le Gouvernement marocain et ses partenaires extérieurs. L'avantage du programme de réforme de l'administration publique marocaine est qu'il dispose d'une matrice de mesures qui permet de voir sur plusieurs années la succession de mesures précises et leur mise en cohérence progressive au cours des différentes opérations futures. Cette conception du programme qui offre beaucoup de visibilité aux bailleurs de fonds est un facteur déterminant dans leur engagement dans les phases ultérieures du programme.

Enseignements à tirer de l'exécution du PARAP I

15. En dépit de la bonne exécution d'ensemble du PARAP I, cette expérience a permis d'en tirer quelques leçons qui serviront à améliorer la performance des phases ultérieures du programme. Ces leçons sont présentées ci-après.

16. Il ressort des nombreuses séances de travail que les missions de la Banque ont eues avec les différentes parties prenantes au niveau de l'administration publique marocaine que les efforts du Gouvernement en matière d'information des agents de la FP sur l'exécution et la cohérence des différents volets de la réforme devraient être renforcés et élargis à un public plus large. Pour ce

faire, dans la mise en œuvre de la stratégie de communication sur la réforme, un accent particulier devrait être mis sur l'organisation des séminaires ou ateliers portant sur l'état d'avancement des différents volets de la réforme. Dans le cadre de ces ateliers, les départements ministériels devraient pouvoir partager leurs expériences dans la mise en œuvre de la réforme. Mettre les différentes administrations au même niveau d'information est un des moyens pour garantir l'appropriation de la réforme par les agents de l'administration publique. Cette appropriation est d'autant plus nécessaire que la réforme deviendra de plus en plus complexe dans ses deux prochaines phases.

17. Nombreux sont les nouveaux outils introduits par le PARAP au niveau de la gestion budgétaire, du contrôle de la dépense publique, du contrôle interne et de la gestion des ressources humaines. L'internalisation par les agents de la FP du savoir technique lié à ces nouveaux outils impose la mise en cohérence et la mise en œuvre par le Gouvernement d'un vaste programme de formation au sein de l'administration publique.

18. Dans le PARAP I, la Banque avait mis un accent particulier sur la nécessité du renforcement de la mobilisation des ressources publiques. Suite aux actions prises par le Gouvernement, les recettes fiscales ont enregistré une forte croissance en 2005. Dans le cadre de la stratégie à moyen terme visant à ramener le déficit budgétaire à environ 3% du PIB en 2009, en complément à la réforme de l'administration publique, le Gouvernement devrait également poursuivre sa politique de réforme des impôts (de la taxe à la valeur ajoutée notamment) et de la modernisation de l'administration fiscale.

19. La coordination étroite des bailleurs de fonds, vivement encouragée par le Gouvernement, a été un facteur important dans la réalisation par le PARAP I d'une performance d'ensemble satisfaisante. Le Gouvernement devrait veiller au maintien de la qualité de cette coordination entre bailleurs de fonds dans les prochaines phases du PARAP.

20. Les travaux d'analyse et l'assistance technique fournis par les bailleurs de fonds ont contribué à rehausser la qualité du programme de réforme. Pour une meilleure planification du soutien des bailleurs de fonds à ces travaux d'analyse, le Gouvernement devrait saisir l'opportunité offerte par l'évaluation de chaque opération du PARAP pour exprimer ses besoins en la matière.

21. Le Gouvernement a fourni des efforts appréciables pour essayer de résorber le retard accumulé en matière de validation des lois de règlement. Le Gouvernement est encouragé à accélérer le rythme de validation des lois de règlement pour se conformer aux dispositions de la loi organique des finances qui prévoit la production de la loi de règlement au plus tard la 2^{ème} année qui suit l'exécution du budget y afférent.

22. La mise en œuvre du dispositif de globalisation des crédits en 2005 a été très satisfaisante. L'implication d'au moins 20 ministères dans la mise en œuvre du dispositif en 2006 va poser le problème de la nécessité d'accélérer le processus de la mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration. Ceux-ci étant une pièce maîtresse de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, l'accumulation de retard dans leur mise en œuvre risque de nuire à la cohérence de la réforme.

23. La réforme de l'administration publique s'inscrit dans le cadre des réformes stratégiques initiées par le Gouvernement marocain. En raison de la complexité et de l'envergure de la réforme administrative, sa mise en œuvre nécessitera plusieurs opérations successives pour réaliser la masse critique des mesures clé qui garantiront la production des nombreux avantages attendus de ce

programme². Dans cette perspective, la Banque devrait continuer à apporter son soutien aux différentes phases du PARAP. Ce soutien devrait se poursuivre en étroite collaboration avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

24. La Banque a contribué de manière satisfaisante à la formulation et au financement du PARAP I ainsi qu'au dialogue de politique qui s'est instauré entre les autorités marocaines impliquées dans la gestion du programme et les partenaires extérieurs. Cependant, la contribution de la Banque aurait pu être plus riche si elle avait été soutenue par la fourniture des services d'analyse ou d'assistance technique. Aussi, dans les prochaines phases du PARAP, la Banque devrait-elle veiller à fournir une gamme de services d'analyse et de conseil visant à répondre aux besoins de d'information et de formation des parties prenantes marocaines pour la formulation et mise en œuvre des réformes liées au PARAP. Dans cette perspective, la Banque devrait utiliser les ressources de dons des fonds bilatéraux ou du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire de la Banque pour financer l'assistance technique nécessaire sur certaines questions et/ou quelques unes des études dont la réalisation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PARAP.

25. Dans le cadre d'un programme multisectoriel comme le PARAP, la Banque devrait s'assurer de la multidisciplinarité des équipes d'experts qui participent aux différentes missions de la Banque durant tout le cycle du projet, y compris pendant les missions de suivi organisées avant le décaissement du prêt.

26. La réforme en cours de l'administration publique a mis un accent particulier sur le traitement des problèmes liés aux dépenses. Dans sa contribution spécifique au PARAP I, la Banque avait introduit dans la matrice des mesures des actions visant à traiter également des problèmes liés aux recettes. Le renforcement de la mobilisation des ressources publiques demeure également un élément essentiel pour replacer les finances publiques marocaines sur une trajectoire viable. Dans le cadre de son dialogue de politique, la Banque devrait encourager le Gouvernement à poursuivre sa politique en matière de réforme des impôts, de réduction des exonérations fiscales et de modernisation de l'administration fiscale. De même, La Banque devrait soutenir éventuellement toute réforme fiscale initiée par les autorités.

27. Le présent programme de réforme de l'administration publique est un exemple de réforme institutionnelle qui nécessite un engagement de très longue durée de la part de la Banque dans le soutien d'opérations successives menées conjointement avec d'autres bailleurs de fonds dans un pays. L'approche programme, assorti de prêt annuel à tranche unique³, utilisée dans le présent programme est apparue appropriée pour mettre en œuvre ce programme complexe et de grande envergure conçu pour être exécuté par paliers successifs. Cependant, des difficultés sont apparues au niveau de l'application des instructions du manuel des opérations en matière de suivi de l'exécution du programme. Combien de missions de suivi sont-elles nécessaires avant le décaissement de la tranche unique ?. Quelle est la pertinence d'une mission de supervision effectuée après le décaissement de la tranche unique du prêt ?. La Banque devrait étudier la possibilité d'élaborer des procédures de suivi spécifiques à ce type de programme

28. En raison de l'absence d'une présence permanente au Maroc à travers un Bureau de représentation, la Banque n'a pas pu participer à toutes les phases du dialogue sur le programme qui s'est instauré entre le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds. La Banque devrait doter le

² Accroissement de l'efficacité de la gestion des ressources financières et humaines de l'administration publique, maîtrise de la masse salariale, libération des ressources pour d'autres dépenses publiques, renforcement de la qualification des ressources humaines, amélioration de la qualité du service public...

³ Financée sous la forme d'un appui budgétaire.

Bureau national des compétences nécessaires pour contribuer plus efficacement sur le terrain au dialogue avec le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds sur les réformes qu'elle soutient.

Recommandations

29. A l'emprunteur

- i) renforcer et élargir le programme d'information et de communication sur la réforme administrative pour assurer son appropriation par les agents de la fonction publique (paragraphe 7.2.2) ;
- ii) Pour assurer l'internalisation par les agents de la F.P. du savoir technique lié aux nouveaux outils de travail introduits par le PARAP, poursuivre et impliquer de nouveaux ministères dans le programme de formation initié durant le PARAP I (paragraphe 7.2.2) ;
- iii) En attendant la mise en œuvre d'une réforme fiscale plus large, poursuivre la politique de l'élargissement de l'assiette fiscale, de réforme des impôts (de la taxe sur la valeur ajoutée notamment) et de modernisation de l'administration fiscale (paragraphe 4.2.1.7) ;
- iv) prendre les dispositions nécessaires pour soumettre à la Banque les rapports d'exécution du programme conformément au calendrier retenu de commun accord dans le rapport d'évaluation (paragraphe 7.2.2);
- v) Exprimer les besoins d'assistance technique et de travaux d'analyse au moment de l'engagement des bailleurs de fonds dans la phase suivante du PARAP (paragraphe 7.1.4) ;
- vi) Accélérer le rythme de validation des lois de règlement afin d'apurer le retard accusé en la matière (paragraphe 4.2.1.6) ;
- vii) Accélérer le processus de mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration (paragraphe 4.2.13)

30. A la Banque

- i) Poursuivre le soutien de la Banque aux autres phases du PARAP en étroite collaboration avec la Banque mondiale et l'Union européenne (paragraphe 6.1 et 6.2) ;
- ii) Mobiliser des ressources de dons pour financer l'assistance technique nécessaire sur certaines questions et/ou des études dont la réalisation est utile pour assurer la bonne mise en œuvre des prochaines phases du PARAP (paragraphe 7.1.4) ;
- iii) Veiller à ce que la composition des équipes des missions soient appropriées aux expertises requises par la nature du programme de réforme soutenu (paragraphe 7.1.2) ;
- iv) Encourager et soutenir les actions du Gouvernement en matière de réforme des impôts et de modernisation de l'administration fiscale (paragraphe 4.2.1.7);
- v) Etudier la possibilité d'élaborer des procédures d'évaluation et de suivi spécifiques aux opérations s'inscrivant dans une
- vi) approche-programme (paragraphe 3.3.2 et 3.3.3.).

FICHE DES DONNEES DE BASE DU PROGRAMME

1 - Titre du Programme : Programme d'appui à la réforme de l'administration publique, phase I (PARAP I).

1 – Numéro de l'accord du prêt	N° 2000130000730
2 – Emprunteur	Royaume du Maroc
3 – Garant	Gouvernement du Maroc
4 – Bénéficiaire	Gouvernement du Maroc
4 – Organe d'exécution	Ministère de l'Economie et des Finances (Direction du budget)

2 - Données sur le prêt

PRET	PREVISION	REALISATION
1 – Montant	100 millions d'UC	100 millions d'UC
2 – Coût total du projet	Sans objet (S.O.)	S.O.
3 – Commission d'engagement	-	0,75 sur le montant du prêt non décaissé, commençant à courir 60 jours après la signature de l'Accord de prêt.
4 – Durée		Vingt (20) ans, y compris un différé d'amortissement de cinq (5) ans
5 – Taux d'intérêt		Taux d'intérêt flottant
6 – Différé d'amortissement		Cinq ans
7 – Remboursement		En trente (30) semestrialités égales et consécutives débutant à partir de la 6 ^{ème} année et à compter de la date de signature de l'accord de prêt.
8 – Date de la mission de préparation	-	12-23 janvier 2004
9 – Date de la mission d'évaluation	-	12-25 septembre 2004
10 – Date de négociations de l'accord de prêt	-	02-03 décembre 2004
11 – Date de démarrage	Janvier 2005	Janvier 2005
12- Dates des missions de suivi	Avril 2005 Juillet 2005	- 08-14 mai 2005 - 07-15 septembre 2005
13 – Date des missions de supervision		S.O.
14 – Date de mission de revue à mi-parcours du programme		S.O.
15 – Date du rapport d'achèvement du Gouvernement	Avril 2006	8 mai 2006
16 – Date de la mission de préparation du rapport d'achèvement de la Banque	Juin 2006	16-20 mai 2006
17 – Date d'approbation	20 décembre 2005	20 décembre 2004
18 – Date de signature	-	07 février 2005
19 – Date de mise en vigueur	-	03 mai 2005
20 – Date de clôture du Prêt	Juin 2006	19 décembre 2005

3 - Données sur les sources de financement

3.1 - Financement des bailleurs de fonds

DONNEES DU PROGRAMME	PREVISION	REALISATION	ECART
	Montant	Montant décaissé	Montant
1 - Plan de financement			
- Banque Mondiale	100 millions \$ E.U.	100 millions \$ E.U.	0
- BAD	100 millions d'UC	100 millions d'UC	0
U.E.	60 millions d'Euros	60 millions d'Euros	0
2 – Coût total	S.O.	S.O.	S.O.

3.2 - Décaissement du prêt BAD

DECAISSEMENT	PREVISION		REALISATION		ECART
	Date	Montant	Date	Montant	Montant
Tranche unique	30/09/2005	100 millions d'UC	19/12/2005	100 millions d'UC	0
TOTAL	-	100 millions d'UC		100 millions d'UC	0

4 - Indicateurs de performance

1 – Reliquat en %	0
2 – Retard par rapport au calendrier	Exécution du PARAP I dans les délais prévus
Décalage par rapport à l'entrée en vigueur	Aucun
Décalage par rapport à la date d'achèvement	Aucun
Décalage par rapport au dernier décaissement prévu	Aucun
3 – Etat d'exécution du programme	Satisfaisant
4 – Indicateurs d'achèvement	Satisfaisants
5 – Performance institutionnelle	Satisfaisante
6 – Rapport d'achèvement du Gouvernement	Réalisé dans les délais prévus
7 – Rapport d'audit	Soumis dans les délais

5 - Information sur les missions

Missions	Nombre de Missions	Nombre de personnes	Composition	Période
1 Identification	0	0		
2 Préparation	1	3	1 Economiste ; 2 experts en restructuration-réforme administration publique	12-23 janvier 2004
2 Evaluation	1	4	1 Economiste ; 1 expert en finances publiques ; 1 ingénieur système ; 1 Conseiller juridique	12-25 septembre 2004
3 Suivi	2	1	1 Economiste spécialiste en question de gouvernance publique	- 08-14 mai 2005 - 07-15 septembre 2005
4 Supervision	S.O.	S.O.		
Rapport d'achèvement	1	2	2 Economistes dont un spécialisé en question de gouvernance publique	16-20 mai 2006

1. INTRODUCTION

1.1 Le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) a été conçu à partir des leçons tirées des différentes tentatives infructueuses de réformes de l'administration publique marocaine menées depuis les années 90. Aux côtés d'autres bailleurs de fonds dont la Banque mondiale, la Banque a été associée à quelques unes de ces tentatives. La dernière en date a été la réforme de la fonction publique insérée comme l'une des composantes du Programme de réformes économiques et sociales (PRES). Les résultats de cette composante ont été mitigés. Les problèmes de coordination, l'absence de large consensus sur la réforme, l'absence de plan d'action détaillé et cohérent de la réforme, l'absence de travaux d'analyse élaborés selon une approche participative, la trop grande envergure de la réforme sont quelques uns des facteurs qui sont à l'origine des résultats mitigés des tentatives de réforme antérieures.

1.2 Pour la conception du programme qui fait l'objet du présent rapport d'achèvement, le Gouvernement a organisé une réflexion plus approfondie sur la réforme, suivant une approche participative, pour construire un large consensus autour d'elle. Plusieurs travaux analytiques sont venus nourrir cette réflexion. Dans la mise en œuvre du programme, le Maroc a choisi une approche prudente consistant à ne pas insérer dans le programme de réforme de trop nombreuses composantes. Le Gouvernement a préféré également mettre l'accent sur des domaines précis de nature à moderniser les procédures, augmenter la transparence, réduire les coûts, améliorer la qualité de la gestion des ressources publiques et des ressources humaines. De même, le Gouvernement a fait l'option de ne pas généraliser immédiatement la mise en œuvre de la réforme à tous les départements ministériels. Il a choisi de n'impliquer dans les premières phases du programme que des ministères pilotes sur la base du volontariat. Cette démarche graduelle vise à s'assurer une meilleure maîtrise du processus de mise en œuvre de la réforme et de gestion du changement organisationnel. Enfin, une approche programme a été adoptée pour la mise en œuvre de la réforme. Elle s'articule autour d'une matrice de mesures annuelles, successives, précises et mises en cohérence progressivement.

2. OBJECTIFS ET FORMULATION DU PARAP

2.1 Objectifs du PARAP I

Le PARAP est un programme qui s'inscrit dans le cadre général de la mise en œuvre de la stratégie de réforme de l'administration publique du Gouvernement. Cependant, le PARAP n'est pas un programme global qui a pour ambition de remédier à tous les facteurs qui minent l'efficacité et l'efficience de l'administration publique. Aussi, le programme ne se focalise-t-il que sur la poursuite des quatre objectifs suivants : a) améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion budgétaire ; b) améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources humaines ; c) maîtriser l'évolution de la masse salariale dans la fonction publique ; et d) simplifier et rationaliser les procédures et formalités des procédures administratives. Le PARAP I est la première opération du programme d'ensemble d'appui à la réforme administrative (PARAP) qui en comprend quatre. Chaque opération annuelle, qui constitue une phase distincte, poursuit les mêmes objectifs que le PARAP dans son ensemble.

2.2 Description du programme

Pour atteindre ses objectifs le PARAP I a été structuré autour de quatre (4) composantes, à savoir :

a. Renforcement de la gestion des finances publiques. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : mise en place d'un cadre budgétaire pluri-annuel glissant ; introduction des dispositifs de globalisation des crédits, de contractualisation et de partenariat ; renforcement de l'audit interne et introduction de l'évaluation et du contrôle de performance ; et modernisation du système d'information.

b. Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : élaboration et mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences ; introduction de nouvelles modalités de recrutement et encouragement de la mobilité ; mise en place d'un système de promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires ; mise en place de plans de formation continue.

c. Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : la prévision de l'évolution de la masse salariale dans la FP ; le reprofilage qualitatif de la FP ; et la stabilisation du nombre de personnel dans la FP.

d. Simplification des procédures et formalités administratives. Cette composante comprend les sous composantes suivantes : le recensement des procédures ; la mise en ligne des procédures inventoriées ; et la rationalisation des procédures.

2.3 Formulation du programme

2.3.1 Le PARAP I a été préparé en 2003 par le gouvernement marocain en partenariat avec la Banque mondiale et l'Union européenne. La Banque n'a pas pu participer à la formulation du programme en raison des perturbations de ses activités consécutives au transfert provisoire de son siège à Tunis. Cependant, à la faveur de ses missions de préparation et d'évaluation du PARAP I en 2004, la Banque, tout en endossant la matrice commune du programme, a enrichi le programme d'une nouvelle composante, de sous composantes additionnelles et des mesures spécifiques dans le but de renforcer son efficacité. A toutes les étapes de la préparation et de l'évaluation du programme, la Banque a eu des échanges de vues et d'information sur le contenu de la réforme administrative marocaine avec les deux cofinanciers du programme.

2.3.2 Les objectifs et les composantes du PARAP sont en harmonie aussi bien avec les orientations stratégiques de la Banque contenues dans le Document de stratégie par pays du Maroc pour la période 2003-2005, avec la politique de la Banque en matière gouvernance, ainsi qu'avec la stratégie de réforme de l'administration publique du Gouvernement marocain telle que décrite dans sa Lettre de Politique de Développement relative à la stratégie de réforme de l'administration publique.

3. EXECUTION DU PROGRAMME

3.1 Calendrier d'exécution

3.1.1 Le PARAP I a été approuvé par le Conseil d'Administration de la Banque le 20 décembre 2004. Conformément à l'accord de prêt relatif à ce programme, le prêt consenti au Gouvernement du Royaume du Maroc devrait être décaissé en une tranche unique. Outre les conditions générales applicables à tous les accords conclus avec la Banque, le déblocage de la tranche unique du prêt était subordonné à la réalisation des conditions préalables énoncées ci-après :

- (i) Transmettre à la Banque une copie de l'esquisse du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- (ii) Transmettre à la Banque un exemplaire du guide méthodologique d'élaboration des budgets-programmes ;
- (iii) Transmettre à la Banque un rapport d'évaluation du budget-programme d'un Ministère pilote ;
- (iv) Transmettre à la Banque la note conceptuelle de la nomenclature régionale devant être mise en œuvre dans le cadre du budget 2006 ;
- (v) Transmettre à la Banque un document de présentation des moyens mis à la disposition de la Cour des Comptes pour sa mise en place, en application de la Loi n° 62-99 formant nouveau code des juridictions financières ;
- (vi) Fournir à la Banque la preuve de l'adoption par le Conseil du Gouvernement de la Loi de règlement pour l'exercice 1999-2000 ;
- (vii) Fournir à la Banque la preuve de la publication du livret des procédures fiscales ;
- (viii) Transmettre à la Banque une copie des termes de référence de l'étude sur les dépenses fiscales ;
- (ix) Fournir à la Banque la preuve de la mise en place du portail de la Direction Générale des Impôts pour offrir des télé-services aux contribuables ;
- (x) Transmettre à la Banque une copie du contrat relatif au marché pour l'élaboration du guide méthodologique sur le référentiel emploi-compétence ; ainsi que le rapport d'étape de l'étude afférente audit marché ;
- (xi) Fournir à la Banque une note de présentation du nouveau dispositif d'incitation au départ anticipé à la retraite avec indication notamment de l'impact envisagé sur la masse salariale ;
- (xii) Fournir à la Banque la preuve de la finalisation du recensement du premier contingent des procédures administratives et leur mise en ligne ;

- (xiii) Transmettre à la Banque une copie de la stratégie de communication sur la réforme administrative.

3.1.2 La signature de l'accord de prêt a eu lieu le 07 février 2005, soit moins de deux mois après l'approbation du prêt. L'accord de prêt a été mis en vigueur le 03 mai 2005. Quant au décaissement de la tranche unique du prêt, il a eu lieu le 19 décembre 2005. Ainsi, au regard des mesures spécifiques soutenues par la Banque, le PARAP I a été exécuté conformément au calendrier d'exécution initial. Celui-ci prévoyait que toutes les mesures devaient être réalisées avant le 31 décembre 2005. Dès le mois de septembre 2005, la quasi-totalité des mesures du programme de la Banque était satisfaite. C'est sur la base du constat de la très bonne performance d'exécution du PARAP I que la Banque a pu participer par anticipation à la mission conjointe de pré-évaluation (co-organisée avec la Banque mondiale et l'Union européenne) du PARAP II en octobre 2005.

3.2 Modifications

Aucune modification n'a été apportée au PARAP I.

3.3 Rapports

3.3.1 Concernant la régularité de la remise des différents rapports incombant à l'emprunteur la situation a été la suivante : un seul rapport d'étape a été reçu par la Banque. Le rapport d'achèvement du PARAP I de l'emprunteur a été adressé à la Banque dans les délais prévus. De même la transmission du rapport d'audit du PARAP I a été faite dans les délais prévus par les Conditions générales des prêts de la Banque. Au total, en ce qui concerne la régularité et la qualité des rapports soumis par l'emprunteur, le PARAP I a réalisé une performance moyennement satisfaisante, en raison principalement de la soumission non régulière des rapports d'exécution trimestriels.

3.3.2 Au niveau de la Banque, le PARAP I a fait l'objet de deux missions de suivi en mai et septembre 2005. Le but de ces deux missions était de suivre l'état d'avancement du processus de réalisation des conditions préalables au décaissement de la tranche unique ainsi que l'état d'exécution des autres mesures contenues dans la matrice du programme. En raison du fait que le prêt a été décaissé en une seule tranche, aucune mission de supervision formelle n'a été effectuée après le décaissement du prêt. La mission de préparation du rapport d'achèvement de la Banque a été effectuée en mai 2006.

3.3.3 Toutefois, il est à noter que la Banque et ses deux partenaires cofinanciers du programme ont effectué conjointement en octobre 2005, une mission d'évaluation détaillée de l'état d'exécution du PARAP I. Ensemble avec les autorités marocaines, les trois cofinanciers ont passé en revue chacune des mesures de la matrice du PARAP I. Au terme de cette revue, l'état d'exécution du PARAP I a été déclaré satisfaisant par les trois partenaires du Gouvernement, en dépit des retards constatés au niveau de l'exécution de quelques mesures. La matrice du PARAP a été ajustée et actualisée de commun accord à la lumière des résultats de cette revue conjointe. Pour la Banque, cette mission de revue générale et approfondie de la matrice des mesures du programme a été considérée comme étant également une mission de pré-évaluation pour le Programme d'appui à la réforme administrative, phase II. En outre, il est à signaler qu'au moment où s'est déroulée cette mission de revue générale de la matrice, la quasi-totalité des conditions préalables au

décaissement de la tranche unique du PARAP I était satisfaite. Au terme de la revue conjointe du PARAP I, la Banque disposait des éléments qui attestaient que la satisfaction des deux conditions préalables restantes était imminente.

3.4 Passation des marchés

Le décaissement du prêt n'était pas lié à des achats spécifiques. En conséquence, des procédures d'acquisitions spécifiques n'étaient pas requises pour l'utilisation de ressources octroyées au Gouvernement marocain.

3.5 Sources de financement

3.5.1 Le PARAP I a bénéficié de trois sources de financement : la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et l'Union européenne. Le montant du prêt de la Banque était de 100 millions d'UC (soit environ 121 millions d'Euros) décaissables en une tranche. La Banque Mondiale a cofinancé le programme pour un montant de 100 millions \$EU (équivalant à 82,5 millions d'Euros) qu'elle a décaissés en une seule tranche le 4 juin 2004. L'union européenne a cofinancé le programme pour un montant de 60 millions d'Euros, dont une tranche de 20 millions octroyés à la signature de la convention en 2004 et deux tranches de 20 millions d'Euros déboursées en 2005 (la tranche 2004 et la tranche 2005).

3.5.2 Les prêts de la Banque et de la Banque mondiale constituaient des appuis budgétaires. La contribution de l'Union européenne était un don à l'ajustement.

4. PERFORMANCES DU PROGRAMME

4.1 Performances globales

La performance globale du PARAP I a été satisfaisante, en dépit des retards observés au niveau de la réalisation des deux mesures relatives : a) à la mise en place des schémas directeurs de déconcentration ; et b) à l'élaboration d'un manuel d'audit de performance. Il est à noter que toutes les mesures spécifiques soutenues par la Banque ont été mises en œuvre de manière satisfaisante et dans les délais. Toutes les mesures relatives au PARAP I devraient être réalisées avant la fin de l'année 2005. Les mesures réalisées ont contribué à améliorer l'environnement macroéconomique économique et ont permis de poser des jalons importants pour la mise en place d'un cadre institutionnel et réglementaire propice à la modernisation de l'administration publique marocaine.

4.2 Performance opérationnelle

Un résumé des résultats par composante du PARAP I est présenté ci-après. La présentation détaillée des résultats par composante du programme est faite dans l'annexe IV du rapport.

A. Renforcement de la gestion des finances publiques

4.2.1 Cette composante comprend les sous composantes suivantes : mise en place d'un cadre budgétaire pluri-annuel glissant ; introduction des dispositifs de globalisation des crédits, de contractualisation et de partenariat ; renforcement de l'audit interne et introduction de l'évaluation et du contrôle de performance ; et modernisation du système d'information.

Au niveau de cette composante du programme, la plupart des mesures et actions retenues ont été réalisées de manière satisfaisante.

4.2.1.1 Mise en place d'un cadre budgétaire pluri-annuel glissant. La mise en place de ce cadre consistait, entre autres, en l'élaboration d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) triennal glissant. Cet outil devrait renforcer la cohérence entre le cadre macroéconomique et les politiques sectorielles dans le but d'assurer une allocation des ressources prenant mieux en compte les priorités arrêtées par le Gouvernement. Au moment de l'achèvement du PARAP I, le processus d'élaboration du CDMT avait déjà démarré depuis plusieurs mois. La Commission interministérielle chargée de l'élaboration du cadre méthodologique du CDMT a été mise en place en 2005. Elle a démarré ses travaux la même année. Au titre des modalités de confirmation de la condition de la Banque liée à cette sous-composante, elle a reçu du Gouvernement les copies de deux CDMT sectoriels 2005-2008 des ministères de l'équipement et l'habitat. Ainsi, le processus de mise en place du cadre budgétaire glissant est en bonne voie.

4.2.1.2 Introduction des dispositifs de globalisation des crédits, de contractualisation et de partenariat C'est dans le cadre de la mise en place de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats qu'était prévue l'introduction des dispositifs de globalisation des crédits, de contractualisation et de partenariat. La globalisation des crédits devait permettre d'assouplir les conditions d'exécution du budget et octroyer une plus grande autonomie aux services gestionnaires dans l'utilisation de leurs dotations budgétaires. Au total, à fin 2005, 14 ministères, gérant environ 14% du budget d'investissement ont mis en œuvre le dispositif de la globalisation des crédits. Dans le cadre de ce dispositif des budgets-programmes ont été établis par les ministères concernés. A la fin de l'exercice budgétaire 2004, les ministères pilotes qui ont élaboré des budgets-programmes ont procédé à l'évaluation de la performance d'exécution de leurs budgets respectifs. Pour assurer l'harmonisation des budgets-programmes un guide méthodologique pour leur élaboration a été réalisé et diffusé.

4.2.1.3 Responsabilisation des services déconcentrés en matière de gestion budgétaire. Le Gouvernement a enclenché le processus de déconcentration administrative. Le décret fixant les règles d'organisation des administrations centrales et déconcentrées a été publié avec un peu de retard en 2005 (au lieu de 2004). En raison de ce retard, l'élaboration et la mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration au niveau de 5 ministères pilotes a été différée à l'année 2006, à l'exception du ministère de la santé qui a pu produire le sien. La résorption rapide du retard accumulée dans ce domaine est une urgente nécessité pour renforcer la responsabilisation des services déconcentrés en matière de gestion budgétaire.

4.2.1.4 Elaboration d'une nomenclature régionalisée des crédits déconcentrés. Dans le cadre de la loi de finances 2006, cette nomenclature régionalisée a été mise en vigueur. Elle permet désormais d'identifier au niveau des budgets ministériels des projets et autres actions programmés dans l'une quelconque des régions du Royaume. Cette mesure était soutenue spécifiquement par la Banque. Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de développement du processus de déconcentration .

4.2.1.5 Renforcement de l'audit interne et introduction de l'évaluation et du contrôle de performance. En matière de mise en place de l'audit de performance, le retard accusé dans l'élaboration du manuel de l'audit de performance a empêché la réalisation de certains des objectifs visés, notamment l'organisation des missions conjointes d'audit Inspecteurs généraux des finances (IGF)/Inspections généraux des ministères (IGM). Des facteurs

exogènes (problèmes rencontrés au niveau de la passation du marché) sont à l'origine de ce retard. Néanmoins, les termes de référence de l'étude ont été élaborés et 50 inspecteurs généraux des ministères ont pu bénéficier en 2005 d'une formation d'initiation aux notions essentielles de l'audit de performance. En outre, il est à noter qu'en matière de contrôle, une importante étude sur le contrôle de la dépense publique a été élaborée. Elle a fait d'importantes recommandations qui ont, entre autres, abouti au rapprochement de la Trésorerie générale du Royaume (TGR) et le Contrôle général des engagements et des dépenses (CGED).

4.2.1.6 *Renforcement du contrôle externe.* La Cour des comptes est un élément décisif dans le dispositif visant à garantir la transparence des finances publiques et l'amélioration de la gouvernance au Maroc. En considération de son rôle stratégique en matière de contrôle externe, la Banque avait spécifiquement soutenu dans son programme une mesure visant à poursuivre le renforcement des capacités institutionnelles de cette institution. Pour lui permettre d'exercer ses missions, la Cour des comptes a effectivement bénéficié d'importantes ressources qui lui ont permis d'assurer des recrutements de personnel de qualité et leur formation, de moderniser son système d'information et d'équiper ses nouveaux sièges ainsi que ses locaux d'archivage. L'enveloppe budgétaire allouée à la Cour des comptes est passée globalement de 67,42 MDH en 2002 à 101,33 MDH en 2005, soit une augmentation 16% par an. La Cour des comptes marocaine applique les normes internationales en matière d'audit et de contrôle de la gestion, notamment celles de l'INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Pour améliorer la transparence d'ensemble du système budgétaire, le Gouvernement s'était engagé à accélérer le processus de production des lois de règlement afin d'apurer le retard accumulé en la matière. Dans ce cadre, la loi de règlement pour l'exercice 1999-2000 devrait être transmise à la Cour des Comptes pour l'obtention de son certificat de conformité. Cette mesure a été exécutée de manière satisfaisante. La loi de règlement 1999-2000 a été approuvée par la Chambre des Conseillers. Le projet de loi de règlement pour l'année 2001 a été transmis au secrétariat général du Gouvernement pour examen par le Conseil du gouvernement. En dépit des efforts consentis en la matière, ceux-ci doivent être poursuivis afin d'apurer toutes les instances qui demeurent au regard de la loi organique des finances qui prévoit la production de la loi de règlement au plus tard la deuxième année qui suit l'exécution du budget y afférent.

4.2.1.7 *Renforcement de la mobilisation des recettes publiques.* Toutes les mesures visant à renforcer la mobilisation des recettes publiques retenues dans le programme ont été entièrement satisfaites. Ces mesures comprenaient : la réalisation de l'étude sur les dépenses fiscales, la publication du livret de procédures fiscales et la mise en place du portail de la Direction générale des impôts pour offrir des télé-services aux contribuables notamment en matière de télédéclaration de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). En 2005, le renforcement de la mobilisation des recettes publiques a eu, entre autres, pour résultats une hausse importante des recettes fiscales (18,8% pour les impôts directs et 8,5% pour les impôts indirects). La hausse des recettes tirées de la taxe sur la valeur ajoutée a été de 10,9% en 2005. Ces mesures comptent parmi celles qui étaient soutenues spécifiquement par la Banque.

B. Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines

4.2.2 Cette composante comprend les sous composantes suivantes : élaboration et mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences ; introduction de nouvelles modalités de recrutement et encouragement de la mobilité ; mise en place d'un système de

promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires ; mise en place de plans de formation continue. La quasi-totalité de ces mesures a été satisfaite.

4.2.2.1 Elaboration et mise en œuvre de référentiel des emplois et des compétences.

Pour le Gouvernement marocain, le référentiel des emplois et des compétences est un outil d'amélioration de la gestion des ressources humaines qui permet à l'administration d'identifier les emplois, de décrire les activités et les tâches y afférentes, de définir et classer les compétences requises pour les occuper. Le processus d'élaboration de cet outil important en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines a été effectivement lancé. 2 ministères ont achevé leur référentiel des emplois et des compétences (REC) en 2005. Il s'agit des ministères de l'Équipement et de l'Agriculture. Deux autres (ministère des Finances et de la Privatisation et ministère de la Modernisation des Secteurs Publics) ont lancé le processus d'élaboration de leur REC en 2005. Un guide méthodologique d'élaboration de ces REC a été préparé et diffusé.

4.2.2.2 Mise en place d'un système de promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires.

Le projet de loi concernant le redéploiement, la mise à disposition, le détachement, le recrutement par contrat et par concours, la mobilité, l'évaluation et la promotion a été adopté. C'est un acquis important pour la réforme du système actuel de gestion des ressources humaines. En outre, le Gouvernement a finalisé les termes de référence de l'étude pour la mise en place d'un nouveau système de rémunération des fonctionnaires. Cette étude sera réalisée au cours de la deuxième phase du PARAP. Il est attendu du nouveau système de rémunération qu'il soit non cohérent, équitable et transparent mais également qu'il récompense l'effort effectivement fourni et le degré de complexité de l'emploi effectué par le fonctionnaire.

4.2.2.3 L'adoption d'une stratégie nationale de formation continue des fonctionnaires

Cette mesure qui s'inscrit dans le processus visant à améliorer la qualité des ressources humaines au sein de l'administration a été réalisée. La mise en œuvre de cette stratégie nationale de formation continue prévue pour l'année 2006 sera intimement liée à l'état d'avancement du processus d'élaboration des référentiels des emplois et des compétences. Les besoins en formation continue découleront des résultats des référentiels des emplois et des compétences qui seront élaborés au fur et à mesure par les ministères. Pour la mise en œuvre de cette stratégie, le Gouvernement a décidé d'y consacrer progressivement 1% de la masse.

C. Maîtrise de la masse salariale

4.2.3 Cette composante comprend les sous composantes suivantes : la prévision de l'évolution de la masse salariale dans la FP ; le reprofilage qualitatif de la FP ; et la stabilisation du nombre de personnel dans la FP. Toutes les mesures relevant de cette composante ont été réalisées de manière satisfaisante.

4.2.3.1 Le reprofilage qualitatif de la fonction publique

Deux mesures devraient permettre d'atteindre cet objectif spécifique, à savoir : a) la mise en œuvre de l'opération des départs anticipés à la retraite des fonctionnaires civils ; et b) l'adoption du projet de décret relatif à l'interdiction du recrutement dans les échelles 1 à 4. Ces deux mesures ont été mises en œuvre avec succès.

4.2.3.2 Tirant les enseignements du faible engouement suscité par la première opération des départs anticipés à la retraite de 2004, le Gouvernement a élaboré en fin 2004 dans le cadre de la loi de finance 2005 une nouvelle opération élargie aux fonctionnaires des échelles 10 et plus, assortie d'un paquet d'incitations plus alléchant. Les principaux objectifs visés par le PRA étaient les suivants : i) maîtriser la masse salariale et réduire les dépenses publiques; ii) rajeunir le management de l'administration ; iii) essayer de répartir de manière équilibrée les fonctionnaires tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique ; iv) reconstituer la capacité de recrutement de l'administration, notamment en ce qui concerne les recrutements de profils pointus et ciblés répondant aux besoins réels en compétence. La mise en œuvre du programme de retraite anticipée (PRA) en 2005 est un des succès majeurs du PARAP I. Environ 38.800 fonctionnaires (sur 52.500 candidats) ont bénéficié du Programme de retraite anticipée. En une seule année, le PRA a réussi à délester la FP des effectifs dont le dégraissage devrait s'étaler sur une période de trois à quatre ans. L'opération de départ anticipé à la retraite a eu pour autres résultats : i) un gain brut de 1% du PIB au titre de la masse salariale. A compter de 2006, le gain annuel net est estimé à 0,6% du PIB ; ii) le rajeunissement des effectifs, notamment des cadres; iii) la réduction des dépenses de fonctionnement ; et iv) une diminution du sureffectif des administrations situées dans deux régions centrales : Rabat-Salé-Zemmour-Zaër et le Grand Casablanca. Il est à noter que pour accompagner les bénéficiaires du PRA ayant un projet d'investissement deux conventions ont été signés entre le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) et le Ministère du commerce, de l'industrie et de la mise à niveau d'une part, et entre le MMSP et les neuf principales banques du Maroc. Le Gouvernement a prévu de réaliser une évaluation plus détaillée du PRA. L'objectif de cette évaluation sera de mesurer l'impact économique et social de cette opération, ainsi que ses retombées sur le fonctionnement et l'organisation de la fonction publique.

4.2.3.3 Le projet de décret relatif à l'interdiction du recrutement dans les échelles 1 à 4 a été adopté. L'objectif du Gouvernement est de résorber progressivement les emplois au niveau de ces basses échelles y compris les personnels occasionnel et assimilé.

4.2.3.4 *La stabilisation du nombre de personnel dans la FP.* La mesure de limitation des créations de postes budgétaires à 7.000 (correspondant au nombre de départs normaux à la retraite pour limite d'âge) fait partie du dispositif visant à maîtriser la masse salariale. Elle a été mise en œuvre de manière satisfaisante en 2004 et 2005. Pour la création des nouveaux postes budgétaires, le Gouvernement accorde la priorité aux secteurs prioritaires ayant engagé des programmes de réforme, notamment les secteurs de l'éducation et de la santé.

D. Simplification et rationalisation des procédures

4.2.4 Pour améliorer les rapports entre l'administration et ses usagers, notamment les opérateurs économiques, le Gouvernement a lancé un processus de recensement des principales procédures en vue de leur simplification dans une phase ultérieure. Comme prévu dans la matrice des mesures du PARAP I, en 2005, le Gouvernement a procédé au recensement et à la mise en ligne de 297 procédures administratives. Depuis, les procédures mises en ligne ont atteint le nombre de 500. Le portail du Ministère de la modernisation des secteurs publics, qui a procédé à la mise en ligne de ces procédures, intègre à la fois les formulaires à télécharger, les textes qui régissent ces procédures et l'annuaire de l'administration publique. Cette composante du programme était soutenue spécifiquement par la Banque. Toutes les mesures qui relevaient de cette composante ont été réalisées de manière satisfaisante.

4.2.5 *La stratégie de communication.* Pour garantir l'adhésion, la motivation et l'appropriation de la réforme par les agents de l'administration publique et de la société civile, notamment les usagers de l'administration publique, le Gouvernement a mis en œuvre une stratégie de communication et de gestion du changement autour du programme de réforme. Les différents modes de communication utilisés ont été adaptés en fonction des populations cibles. Les différentes formes de communications mises en œuvre ont été les suivantes : a) une communication institutionnelle orientée vers les organismes cibles (Gouvernement, départements ministériels ; b) une communication destinée au Parlement ; c) une communication tournée vers les organisations syndicales ; d) une communication orientée vers les fonctionnaires ; e) une communication vers les opérateurs privés ; et f) une communication destinée aux citoyens. Cette communication s'est faite à partir de plusieurs supports : presse écrite, presse audio-visuelle, diffusion de circulaires, dépliants, brochures, CD-Rom, mise à disposition de l'information sur la réforme sur les sites internet et intranet des ministères. Plusieurs séminaires et rencontres ont été organisés pour expliquer le contenu de la réforme. Ce faisant, le Gouvernement a réalisé de manière satisfaisante la mesure du programme prévoyant la mise en œuvre d'une stratégie de communication sur la réforme. Cette mesure était soutenue spécifiquement par la Banque. La mise en œuvre de cette stratégie a contribué, entre autres, au succès de la deuxième opération du programme de retraite anticipée (PRA) lancé en 2005.

4.3 Performance institutionnelle

4.3.1 La réalisation des principaux objectifs de la réforme administrative présuppose la mise en place progressive d'un nouveau cadre institutionnel plus cohérent et plus fonctionnel. A travers la mise en œuvre de plusieurs mesures de la matrice, le PARAP I a commencé à poser les jalons de la mise en place de ce nouveau cadre institutionnel au sein de l'administration publique marocaine. Les bases du renforcement institutionnel ont été posées par le PARAP I en ce qui concerne : la programmation budgétaire pluriannuelle par la mise en place d'un cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) ; la mise en place d'une nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats ; l'adoption de nouvelles règles d'organisation des administrations centrales et de leur services déconcentrées ; l'établissement d'un plan de mise en œuvre du système de gestion intégrée du personnel de l'Etat ; le lancement du processus d'élaboration des référentiels des emplois et des compétences, le démarrage des travaux de mise en œuvre du système de gestion intégrée des dépenses (GID), le renforcement des capacités institutionnelles de la Cour des comptes et l'engagement du processus d'amélioration du contrôle interne avec l'instauration de l'audit de performance. L'impact de ce renforcement institutionnel ne sera significatif que lorsque la réforme administrative concernera au moins les deux-tiers des départements ministériels.

4.3.2 En outre, pour la mise en œuvre de cette réforme complexe, des efforts particuliers ont été consentis pour assurer la coordination de plusieurs départements ministériels. De même, l'achèvement satisfaisant du PARAP I dans les délais impartis est la preuve que les différentes administrations impliquées dans le programme ont su faire montre de grande capacité institutionnelle. Il ressort de ce qui précède que même si le processus de renforcement institutionnel initié par le PARAP I n'en est qu'à ses débuts et n'a porté que sur quelques ministères pilotes, la performance institutionnelle du programme peut être considérée comme satisfaisante.

4.4 Performance économique

4.4.1 Contribuer à mettre en place un cadre macroéconomique pérenne (caractérisé notamment par une maîtrise de la masse salariale) et à améliorer le climat des affaires par la fourniture des prestations de services publics de qualité, tels sont quelques uns des objectifs centraux du PARAP à l'atteinte desquels le PARAP I devraient contribuer. L'examen des cibles macroéconomiques clé montre que durant la période du PARAP I, dans l'ensemble, le Gouvernement a exécuté de manière satisfaisante son programme macroéconomique et que l'environnement a montré des signes favorables à l'augmentation des investissements (voir l'annexe sur les principaux indicateurs macroéconomiques).

4.4.2 Durant l'année 2005 qui est la période d'exécution du PARAP I, l'économie marocaine a enregistré des résultats remarquables dans plusieurs domaines économiques. Le taux d'inflation, mesuré par l'indice du coût de la vie, a baissé, en passant de 1,5% en 2004 à 1% en 2005. Le taux d'investissement a enregistré une augmentation en s'établissant à 25,4% en 2005 contre 24,6% en 2004. Malgré une détérioration du taux de couverture (52,3 en 2005 contre 55,7% en 2004), la position extérieure du Maroc s'est améliorée avec l'augmentation de l'excédent de la balance du compte courant qui est passé de 1,9% du PIB en 2004 à 2,4% du PIB. De même, suite à la poursuite de la mise en œuvre de la politique de gestion active de la dette, l'évolution baissière de la dette extérieure s'est consolidée. L'encours de la dette extérieure a baissé en passant de 15,9% du PIB en 2004 à 15% en 2005.

4.4.3 Le PARAP s'est fixé, entre autres, comme objectifs à moyen terme de : i) baisser la masse salariale par rapport au PIB (10,9% du PIB en 2007 contre 12,7% en 2004) ; réduire le taux des dépenses ordinaires par rapport au PIB (20,3% du PIB en 2007 contre 20,3% en 2003) ; et de baisser le déficit global du budget hors privatisation en 2007 (-3,5% du PIB en 2007 contre -4,8% en 2003). Au terme de l'exécution de la première phase du PARAP, ces trois indicateurs ont enregistré des hausses exceptionnelles qui ne compromettent pas pour autant l'atteinte des objectifs visés à la fin de l'année 2007. En 2005, en raison principalement de l'impact net la mise en œuvre de l'opération de départ volontaire à la retraite (9,7 milliards de DH), la masse salariale a enregistré une hausse exceptionnelle en s'établissant à 13,5% du PIB contre 12,7% en 2004. Cependant, à partir de 2006, l'impact positif de cette opération se traduira par une réduction du poids de la masse salariale (12% du PIB en 2006). En ce qui concerne les dépenses ordinaires, elles ont également augmenté exceptionnellement, non seulement à cause des coûts de la mise en œuvre du PRA mais également de la charge au titre de la compensation des produits pétroliers (6,8 milliards de DH). Le taux des dépenses ordinaires a représenté 27,3% du PIB contre 23,7% en 2004. S'agissant du déficit budgétaire hors recettes de privatisation, il s'est établi exceptionnellement pour les mêmes raisons sus évoquées à -5,7% du PIB contre -4,6% en 2004. Toutefois, il convient de noter qu'en dépit de ces dépenses exceptionnelles générées par la mise en œuvre du PRA et les charges liées au renchérissement du prix du pétrole, la position budgétaire du Maroc s'est néanmoins consolidée en 2005 grâce à l'augmentation de 13% des recettes fiscales. .

4.4.4 Concernant le taux de croissance du PIB réel, en raison principalement de la combinaison de chocs interne (sécheresse) et externes (renchérissement du prix du pétrole et impact négatif de l'expiration de l'accord multifibre), les résultats en 2005 (1,8%) ont été mitigés car en deçà de l'objectif visé de 3,8%. Cependant, il convient de noter que comparativement aux expériences similaires dans le passé (sécheresse et choc pétrolier),

l'économie marocaine a fait montre d'une bonne capacité d'adaptation face aux chocs exogènes.

4.4.5 Il est évident que ces résultats économiques ne sont pas totalement attribuables à l'exécution du PARAP I. Cependant, la mise en œuvre du PARAP I et la perspective de la poursuite de l'exécution des autres phases du PARAP ont certainement contribué partiellement à cette bonne performance économique. Le début d'exécution des mesures visant à maîtriser la masse salariale, à réduire les dépenses publiques et à améliorer les prestations publiques ont nécessairement contribué à assurer la stabilité macroéconomique qui a prévalu pendant toute la durée du programme. A ce titre, la performance économique du PARAP I a été jugée satisfaisante.

5. INCIDENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

5.1 Dans le cadre du reprofilage qualitatif de la fonction publique, le programme a mis en œuvre trois mesures qui avaient un impact social. Il s'agit de la mise en œuvre de l'opération de départs anticipés et volontaires à la retraite, l'interdiction du recrutement dans les basses échelles (1 à 4) et la limitation du nombre de recrutement au plus au nombre de départs à la retraite dans la FP. Dans l'ensemble, au regard des informations actuellement disponibles, ces trois mesures n'ont pas eu d'impact social négatif significatif. L'étude d'évaluation de l'impact social et économique du PRA n'est pas encore disponible. Toutefois, il est certain qu'en termes d'effectifs, dans l'ensemble, le PRA a eu un impact marginal car il n'a concerné qu'environ 7,5% des fonctionnaires civils. Il est vrai que certains secteurs ont enregistré une incidence relativement plus élevée en raison des départs à la retraite anticipée de quelques cadres de haut rang. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique active de redéploiement spatial et sectoriel, ces fonctionnaires devraient pouvoir être remplacés par des cadres relativement plus jeunes et tout aussi compétents.

5.2 Pour les activités pour lesquelles la FP utilisait les fonctionnaires des échelles 1 à 4 (services d'entretien et de nettoyage des locaux administratifs, services de gardiennage), elles seront de plus en plus externalisées et confiées au secteur privé. Quant à la limitation du nombre de recrutement, elle n'empêchera pas la fonction publique de faire face aux besoins nécessaires des secteurs prioritaires. La possibilité de créer 7.000 nouveaux postes budgétaires chaque année, dans un contexte de mise en œuvre d'une politique de redéploiement, de mobilité et de mise à disposition devrait pouvoir permettre à la FP de disposer des ressources humaines nécessaires pour l'accomplissement de ses missions.

5.3 Le programme ne comprenait pas de mesures de nature à générer des effets négatifs sur l'environnement. En conséquence, il n'a pas eu d'incidences environnementales significatives.

6. DURABILITE DES RESULTATS DU PROGRAMME

6.1 Comme cela a déjà été indiqué dans les développements antérieurs, la mise en œuvre de la réforme administrative a été conçue à travers la réalisation d'un programme comprenant plusieurs opérations distinctes réalisant une série de réformes institutionnelles. Le PARAP I, en tant première phase de ce programme complexe et d'envergure, n'a fait que poser les premiers jalons de la réforme administrative au niveau de quelques ministères pilotes. L'essentiel des réformes structurelles clés n'atteindront leur masse critique qu'après la troisième phase du programme où elles toucheront la quasi-totalité des départements

ministériels. Ainsi donc, la durabilité des résultats du PARAP I dépendront largement de la volonté politique du Gouvernement à poursuivre du programme la mise en œuvre du PARAP au niveau au moins de ces deux prochaines phases.

6.2 Outre la poursuite de la mise en œuvre des prochaines phases du PARAP, la durabilité des résultats du PARAP I dépendra également du maintien : de la viabilité du cadre macroéconomique, de la stabilité politique et sociale; de l'adhésion des fonctionnaires et de leurs syndicats à la réforme et du renforcement de l'appropriation de la réforme par les agents de la fonction publique.

6.3 Dans l'état actuel de la situation, au regard de l'expérience de la mise en œuvre du PARAP I, la poursuite de cette réforme administrative au niveau au moins des deux prochaines ne semble pas poser de problème. A preuve, la deuxième phase du PARAP a déjà le soutien des trois bailleurs qui ont cofinancé le PARAP I. Ces trois bailleurs de fonds sont disposés à continuer à fournir au Gouvernement l'appui nécessaire en matière de travaux analytiques et d'assistance technique nécessaires pour garantir la durabilité des effets des prochains programmes. La détermination politique du Gouvernement à poursuivre la réforme administrative demeure forte. Le capital d'adhésion dont bénéficie la réforme administrative en cours auprès des syndicats et de la société civile marocains demeure important. Ceci est un gage important de la durabilité des effets du programme.

7. PERFORMANCE DE LA BANQUE, DE L'EMPRUNTEUR ET DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS

7.1 Performances de la Banque

7.1.1 En dépit de son engagement tardif dans le programme dont le Gouvernement avait déjà élaboré la matrice de mesures en partenariat avec la Banque mondiale et l'Union européenne, la Banque avait tenu à réaliser ses rapports de préparation et d'évaluation du PARAP I suite à deux missions effectuées au Maroc. Tout en adoptant le cadre et les axes fondamentaux du programme, la Banque, en concertation avec le Gouvernement, a soutenu des mesures et une composante spécifiques qui ont enrichi le PARAP I. Ainsi, le programme de la Banque comprenait 13 mesures spécifiques qui ont été entièrement exécuté de manière satisfaisante et dans les délais. Ces mesures spécifiques soutenues par la Banque mettaient un accent particulier sur : i) le renforcement du contrôle externe à travers le renforcement de la capacité institutionnelle de la Cour des comptes ; ii) le renforcement de la mobilisation des ressources publiques ; et iii) sur l'amélioration des prestations des services publics à travers l'encouragement du processus de simplification des procédures administratives.

7.1.2 Pour la préparation et l'évaluation du PARAP I, la Banque a mobilisé une palette d'expertise en harmonie avec le caractère multisectoriel du PARAP I. Les équipes des deux missions comprenait : 1 Economiste spécialisé sur les questions de gouvernance publique, deux experts spécialistes en restructuration-réforme des administrations et entreprises publiques, un expert en finances publiques, un ingénieur en système informatique et un juriste. Avant d'entamer la phase d'évaluation du PARAP I, l'Economiste, task manager du PARAP I, a effectué un stage de formation sur les questions de réforme administrative et gouvernance publique à la Banque mondiale. Cette formation a contribué à renforcer la maîtrise du processus d'élaboration, d'exécution et de suivi du PARAP I.

7.1.3 Pendant les 11 mois qu'a duré la phase d'exécution du programme, celui-ci a fait l'objet de deux missions de suivi et d'une mission conjointe de revue générale de la matrice des mesures. Les deux missions de suivi n'ont été effectuées que par le task manager du programme. La composition de ces deux missions de suivi n'était appropriée à la nature multidisciplinaire du programme d'appui à la réforme de l'administration publique. A la faveur de chacune de ces missions au Maroc, la Banque a eu systématiquement des séances de travail de concertation sur le programme avec les gestionnaires du PARAP I au niveau des deux autres cofinanciers du programme.

7.1.4 Cependant, en dépit de sa disponibilité à financer les activités hors prêt susceptibles d'enrichir la conception de la réforme, la Banque n'a pas pu apporter au Gouvernement marocain l'appui sollicité pour le financement de la réalisation de l'étude relative au contrôle de la dépense publique. L'utilisation par le Gouvernement des procédures nationales d'acquisition des biens et travaux pour le financement de cette étude a empêché la Banque de cofinancer cette importante étude. Ainsi, la Banque a manqué l'opportunité d'appuyer la mise en œuvre du PARAP I par le financement des travaux analytiques qui contribuent à rehausser la qualité de la réforme soutenue. De même, la Banque n'a pas pu organiser d'ateliers qui auraient pu contribuer à nourrir la réflexion des parties prenantes marocaines sur des points de la réforme. En dépit de cette insuffisance, la performance globale de la Banque a été satisfaisante.

7.2 Performances de l'Emprunteur

7.2.1 Au regard des délais de réalisation des conditions de prêt, de l'assistance apportée à la Banque aussi bien au moment de la préparation, de l'évaluation que de l'exécution du programme, il ressort que la performance du Gouvernement a été satisfaisante. La gestion du processus de satisfaction des conditions de prêt au niveau de la Direction du budget a été assurée de manière satisfaisante. Les échanges d'informations sur le processus d'exécution de la réforme entre la Banque et l'agence d'exécution ont été réguliers. Cependant, en raison de l'absence d'un Bureau de représentation de la Banque au Maroc, la Banque n'a toujours pas été au même niveau d'information que les autres cofinanciers qui ont su tirer avantage de leur présence permanente sur le terrain.

7.2.2 Le rapport d'achèvement du programme de l'emprunteur et le rapport d'audit ont été soumis à la Banque dans les délais. Par contre, au niveau de la soumission formelle des rapports d'exécution trimestriels du programme, il a été noté quelques insuffisances. Un seul rapport d'exécution a été transmis à la Banque. Durant les différents cycles du programme, les experts de la partie marocaine ont fait preuve d'une disponibilité et d'une grande maîtrise des multiples aspects de cette réforme complexe. Cette forte appropriation de la réforme par les gestionnaires de la réforme au niveau de la partie marocaine a grandement facilité la tâche des partenaires extérieurs.

7.2.3 Le Gouvernement a consenti beaucoup d'efforts en matière de formation et de communication relative à l'exécution de la réforme en direction aussi bien des agents de la fonction publique que des usagers des services publics. Face à l'envergure et à la complexité de la réforme la mise en œuvre de cette stratégie de communication et de formation doit se poursuivre avec vigueur. C'est une exigence incontournable pour garantir l'appropriation de la réforme par une large fraction des agents de la FP. En raison de la participation active du Gouvernement à la conception de la réforme et la bonne exécution du programme, la performance de l'emprunteur a été jugée satisfaisante.

7.3 Performances des cofinanciers

7.3.1 La Banque mondiale et l'Union européenne étaient les deux cofinanciers du PARAP I. Ces deux institutions ont participé activement à la formulation du programme en partenariat avec le Gouvernement. La Banque mondiale a assuré le leadership du programme. Elle s'est acquittée de manière satisfaisante de ses responsabilités à travers la production et diffusion des travaux analytiques qui ont servi à enrichir la réflexion sur plusieurs aspects de la réforme administrative et la fourniture d'une assistance technique sur certains points de la réforme comme la méthodologie d'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme. Il est à noter que même durant toute la période précédant la mission de préparation du PARAP I par la Banque, la Banque mondiale a régulièrement transmis à la Banque toutes les informations utiles concernant la conception et l'exécution du programme. Cette étroite coopération des deux cofinanciers avec la Banque a facilité son insertion harmonieuse au sein du groupe des cofinanciers du PARAP en 2004.

7.3.2 Les équipes en charge du PARAP I dans les bureaux de représentation de la Banque mondiale et de l'Union européenne à Rabat ont été très actives dans le dialogue de politique avec le Gouvernement marocain pendant la préparation, l'exécution et le suivi du PARAP I. Au niveau de la Banque mondiale, le PARAP I a été piloté à partir du Bureau de représentation de cette institution au Maroc. Le task manager du PARAP au niveau de la Banque mondiale est basé au Bureau national du Maroc. L'absence d'un Bureau de représentation de la Banque au Maroc (jusqu'en novembre 2005) n'a pas permis à la Banque de participer à certaines concertations entre les cofinanciers du programme et entre ceux-ci et l'emprunteur.

7.3.3 Le prêt de la Banque mondiale, approuvé le 04 juin 2004, a été décaissé dans le courant du même mois. Le don à l'ajustement de l'Union européenne a également été approuvé en 2004. La première tranche a été décaissée à la signature de la convention en 2004. Deux autres tranches ont été décaissées en 2005. L'exécution du PARAP I au niveau des deux cofinanciers n'a pas rencontré des difficultés majeures. Les deux institutions ont effectué plusieurs missions conjointes de suivi du programme. Elles ont également rédigé leur rapport d'achèvement du PARAP I. Dans ce document, elles ont considéré qu'en dépit de quelques retards constatés concernant la satisfaction de certaines mesures, le PARAP I a réalisé une performance globalement satisfaisante en matière d'exécution. Ainsi, dans l'ensemble, la performance des deux cofinanciers a été jugée très satisfaisante.

8. PERFORMANCE GLOBALE ET NOTATION

Dans l'ensemble, les principaux objectifs du PARAP I étaient pertinents au regard des principales problématiques de l'administration publique : une centralisation excessive des services, des pouvoirs de décision et des moyens au niveau central, une culture marquée par le formalisme administratif, un poids très élevé de la masse salariale, une gestion non prévisionnelle des ressources humaines et une inadéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'administration. Les mesures réalisées et les réformes mises en œuvre dans le cadre du PARAP I, ont contribué à poser les premiers jalons d'un processus de modernisation de l'administration publique qui est appelé à se consolider progressivement à travers l'exécution des prochaines phases du PARAP. Au terme de cet exercice d'évaluation, la performance globale à l'exécution du PARAP I a obtenu la note moyenne de 3,3. Cette note reflète le fait que la quasi-totalité des mesures clé soutenues par les trois cofinanciers et

toutes les mesures soutenues spécifiquement par la Banque ont été exécutées de manière très satisfaisante et dans le respect des clauses et du calendrier général initial. Concernant la performance de la Banque, l'évaluation globale de sa performance a été jugée satisfaisante. Elle a obtenu la note de 2,8. La composition des différentes missions de la Banque, notamment les missions de suivi, n'a pas toujours eu le caractère multidisciplinaire requis en raison de la nature de cette opération. De même, la Banque n'a pas fourni de travaux d'analyse ou d'assistance technique au Maroc en guise d'activités hors-prêt d'accompagnement de la réforme administrative. Dans l'ensemble, la performance globale du programme a été satisfaisante en dépit de quelques retards enregistrés au niveau de certaines mesures. L'évaluation globale des résultats du programme a obtenu la note moyenne de 3. C'est une note encourageante pour ce programme qui constitue le premier maillon d'une longue chaîne d'opérations successives.

9. CONCLUSIONS, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

9.1 Conclusions

Au terme de cette analyse de l'exécution de ce programme, il ressort clairement qu'en dépit des bons résultats obtenus par le PARAP I, ceux-ci n'ont pas encore permis d'atteindre la masse critique nécessaire pour avoir un impact durable sur l'administration publique et l'économie marocaines. Les réformes entamées par le programme ont besoin d'un temps de maturation et doivent couvrir un champ d'application plus large au niveau des ministères pour produire des résultats durables. La consolidation du processus de réforme de l'administration publique est par conséquent une nécessité urgente qui interpelle le Gouvernement marocain et ses partenaires extérieurs. L'avantage du programme de réforme de l'administration publique marocaine est qu'il dispose d'une matrice de mesures qui permet de voir sur plusieurs années la succession de mesures précises et leur mise en cohérence progressive au cours des différentes opérations futures. Cette conception du programme qui offre beaucoup de visibilité aux bailleurs de fonds est un facteur déterminant dans leur engagement dans les phases ultérieures du programme.

9.2 Enseignements à tirer de l'exécution du PARAP I

9.2.1 En dépit de la bonne exécution d'ensemble du PARAP I, cette expérience a permis d'en tirer quelques leçons qui serviront à améliorer la performance des phases ultérieures du programme. Ces leçons sont présentées ci-après.

9.2.2 Il ressort des nombreuses séances de travail que les missions de la Banque ont eues avec les différentes parties prenantes au niveau de l'administration publique marocaine que les efforts du Gouvernement en matière d'information des agents de la FP sur l'exécution et la cohérence des différents volets de la réforme devraient être renforcés et élargis à un public plus large. Pour ce faire, dans la mise en œuvre de la stratégie de communication sur la réforme, un accent particulier devrait être mis sur l'organisation des séminaires ou ateliers portant sur l'état d'avancement des différents volets de la réforme. Dans le cadre de ces ateliers, les départements ministériels devraient pouvoir partager leurs expériences dans la mise en œuvre de la réforme. Mettre les différentes administrations au même niveau d'information est un des moyens pour garantir l'appropriation de la réforme par les agents de l'administration publique. Cette appropriation est d'autant plus nécessaire que la réforme deviendra de plus en plus complexe dans ses deux prochaines phases.

9.2.3 Nombreux sont les nouveaux outils introduits par le PARAP au niveau de la gestion budgétaire, du contrôle de la dépense publique, du contrôle interne et de la gestion des ressources humaines. L'internalisation par les agents de la FP du savoir technique lié à ces nouveaux outils impose la mise en cohérence et la mise en œuvre par le Gouvernement d'un vaste programme de formation au sein de l'administration publique.

9.2.4 Dans le PARAP I, la Banque avait mis un accent particulier sur la nécessité du renforcement de la mobilisation des ressources publiques. Suite aux actions prises par le Gouvernement, les recettes fiscales ont enregistré une forte croissance en 2005. Dans le cadre de la stratégie à moyen terme visant à ramener le déficit budgétaire à environ 3% du PIB en 2009, en complément à la réforme de l'administration publique, le Gouvernement devrait également poursuivre sa politique de réforme des impôts (de la taxe à la valeur ajoutée notamment) et de la modernisation de l'administration fiscale.

9.2.5 La coordination étroite des bailleurs de fonds, vivement encouragée par le Gouvernement, a été un facteur important dans la réalisation par le PARAP I d'une performance d'ensemble satisfaisante. Le Gouvernement devrait veiller au maintien de la qualité de cette coordination entre bailleurs de fonds dans les prochaines phases du PARAP. .

9.2.6 Les travaux d'analyse et l'assistance technique fournis par les bailleurs de fonds ont contribué à rehausser la qualité du programme de réforme. Pour une meilleure planification du soutien des bailleurs de fonds à ces travaux d'analyse, le Gouvernement devrait saisir l'opportunité offerte par l'évaluation de chaque opération du PARAP pour exprimer ses besoins en la matière.

9.2.7 Le Gouvernement a fourni des efforts appréciables pour essayer de résorber le retard accumulé en matière de validation des lois de règlement. Le Gouvernement est encouragé à accélérer le rythme de validation des lois de règlement pour se conformer aux dispositions de la loi organique des finances qui prévoit la production de la loi de règlement au plus tard la 2^{ème} année qui suit l'exécution du budget y afférent.

9.2.8 La mise en œuvre du dispositif de globalisation des crédits en 2005 a été très satisfaisante. L'implication d'au moins 20 ministères dans la mise en œuvre du dispositif en 2006 va poser le problème de la nécessité d'accélérer le processus de la mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration. Ceux-ci étant une pièce maîtresse de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, l'accumulation de retard dans leur mise en œuvre risque de nuire à la cohérence de la réforme.

9.2.9 La réforme de l'administration publique s'inscrit dans le cadre des réformes stratégiques initiées par le Gouvernement marocain. En raison de la complexité et de l'envergure de la réforme administrative, sa mise en œuvre nécessitera plusieurs opérations successives pour réaliser la masse critique des mesures clés qui garantiront la production des nombreux avantages attendus de ce programme⁴. Dans cette perspective, la Banque devrait continuer à apporter son soutien aux différentes phases du PARAP. Ce soutien devrait se poursuivre en étroite collaboration avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

⁴ Accroissement de l'efficacité de la gestion des ressources financières et humaines de l'administration publique, maîtrise de la masse salariale, libération des ressources pour d'autres dépenses publiques, renforcement de la qualification des ressources humaines, amélioration de la qualité du service public....

9.2.10 La Banque a contribué de manière satisfaisante à la formulation et au financement du PARAP I ainsi qu'au dialogue de politique qui s'est instauré entre les autorités marocaines impliquées dans la gestion du programme et les partenaires extérieurs. Cependant, la contribution de la Banque aurait pu être plus riche si elle avait été soutenue par la fourniture des services d'analyse ou d'assistance technique. Aussi, dans les prochaines phases du PARAP, la Banque devrait-elle veiller à fournir une gamme de services d'analyse et de conseil visant à répondre aux besoins de d'information et de formation des parties prenantes marocaines pour la formulation et mise en œuvre des réformes liées au PARAP. Dans cette perspective, la Banque devrait utiliser les ressources de dons des fonds bilatéraux ou du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire de la Banque pour financer l'assistance technique nécessaire sur certaines questions et/ou quelques unes des études dont la réalisation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PARAP.

9.2.11 Dans le cadre d'un programme multisectoriel comme le PARAP, la Banque devrait s'assurer de la multidisciplinarité des équipes d'experts qui participent aux différentes missions de la Banque durant tout le cycle du projet, y compris pendant les missions de suivi organisées avant le décaissement du prêt .

9.2.12 La réforme en cours de l'administration publique a mis un accent particulier sur le traitement des problèmes liés aux dépenses. Dans sa contribution spécifique au PARAP I, la Banque avait introduit dans la matrice des mesures des actions visant à traiter également des problèmes liés aux recettes. Le renforcement de la mobilisation des ressources publiques demeure également un élément essentiel pour replacer les finances publiques marocaines sur une trajectoire viable. Dans le cadre de son dialogue de politique, la Banque devrait encourager le Gouvernement à poursuivre sa politique en matière de réforme des impôts, de réduction des exonérations fiscales et de modernisation de l'administration fiscale. De même, La Banque devrait soutenir éventuellement toute réforme fiscale initiée par les autorités .

9.2.13 Le présent programme de réforme de l'administration publique est un exemple de réforme institutionnelle qui nécessite un engagement de très longue durée de la part de la Banque dans le soutien d'opérations successives menées conjointement avec d'autres bailleurs de fonds dans un pays. L'approche programme, assorti de prêt annuel à tranche unique⁵, utilisée dans le présent programme est apparue appropriée pour mettre en œuvre ce programme complexe et de grande envergure conçu pour être exécuté par paliers successifs. Cependant, des difficultés sont apparues au niveau de l'application des instructions du manuel des opérations en matière de suivi de l'exécution du programme. Combien de missions de suivi sont-elles nécessaires avant le décaissement de la tranche unique ? . Quelle est la pertinence d'une mission de supervision effectuée après le décaissement de la tranche unique du prêt ? . La Banque devrait étudier la possibilité d'élaborer des procédures de suivi spécifiques à ce type de programme

9.2.14 En raison de l'absence d'une présence permanente au Maroc à travers un Bureau de représentation, la Banque n'a pas pu participer à toutes les phases du dialogue sur le programme qui s'est instauré entre le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds. La Banque devrait doter le Bureau national des compétences nécessaires pour contribuer plus efficacement sur le terrain au dialogue avec le Gouvernement et les autres bailleurs de fonds sur les réformes qu'elle soutient.

⁵ Financée sous la forme d'un appui budgétaire.

9.3 Recommandations

9.3.1 A l'emprunteur

- i) renforcer et élargir le programme d'information et de communication sur la réforme administrative pour assurer son appropriation par les agents de la fonction publique (paragraphe 7.2.2) ;
- ii) Pour assurer l'internalisation par les agents de la F.P. du savoir technique lié aux nouveaux outils de travail introduits par le PARAP, poursuivre et impliquer de nouveaux ministères dans le programme de formation initié durant le PARAP I (paragraphe 7.2.2) ;
- iii) En attendant la mise en œuvre d'une réforme fiscale plus large, poursuivre la politique d'élargissement de l'assiette fiscale, de réforme des impôts (de la taxe sur la valeur ajoutée notamment) et de modernisation de l'administration fiscale (paragraphe 4.2.1.7) ;
- iv) prendre les dispositions nécessaires pour soumettre à la Banque les rapports d'exécution du programme conformément au calendrier retenu de commun accord dans le rapport d'évaluation (paragraphe 7.2.2);
- v) Exprimer les besoins d'assistance technique et de travaux d'analyse au moment de l'engagement des bailleurs de fonds dans la phase suivante du PARAP (paragraphe 7.1.4) ;
- vi) Accélérer le rythme de validation des lois de règlement afin d'apurer le retard accusé en la matière (paragraphe 4.2.1.6) ;
- vii) Accélérer le processus de mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration (paragraphe 4.2.13)

9.3.2 A la Banque

- i) Poursuivre le soutien de la Banque aux autres phases du PARAP en étroite collaboration avec la Banque mondiale et l'Union européenne (paragraphe 6.1 et 6.2) ;
- ii) Mobiliser des ressources de dons pour financer l'assistance technique nécessaire sur certaines questions et/ou des études dont la réalisation est utile pour assurer la bonne mise en œuvre des prochaines phases du PARAP (paragraphe 7.1.4) ;
- iii) Veiller à ce que la composition des équipes des missions soient appropriées aux expertises requises par la nature du programme de réforme soutenu (paragraphe 7.1.2) ;
- iv) Encourager et soutenir les actions du Gouvernement en matière de réforme des impôts et de modernisation de l'administration fiscale (paragraphe 4.2.1.7) ;
- v) Etudier la possibilité d'élaborer des procédures de suivi spécifique aux opérations s'inscrivant dans une approche-programme (paragraphe 3.3.2 et 3.3.3).

PERFORMANCE A L'EXECUTION

Indicateurs des composantes	Note de 1 à 4	Observations
1. Respect du calendrier général	3,5	Exécution du programme dans les délais
2. Respect du barème des coûts	S.O	
3. Respect des clauses	3,5	Les conditions préalables au décaissement de la tranche unique du prêt ont été satisfaites sans difficultés et dans les délais.
4. Adéquation du suivi, de l'évaluation et des rapports	3	Le programme a fait l'objet d'un bon suivi (2 missions de suivi) ; la transmission des rapports a enregistré une performance moyenne.
5. Opérations satisfaisantes (s'il y a lieu)	3,5	Les 4 composantes ont été exécutées de manière satisfaisante en dépit quelques retards enregistrés sur deux mesures. L'exécution de toutes les mesures spécifiques soutenues par la Banque a été très satisfaisante.
TOTAL	13,5	
Evaluation globale de la performance à l'exécution	S	Moyenne générale = 3,37

PERFORMANCE DE LA BANQUE

Indicateurs des composantes	Note de 1 à 4	Observations
1. Lors de l'identification	s. o.	Le programme est conforme aux priorités du pays et DSP 2003-2005 de la Banque. Participation active de la Banque à la formulation du programme.
2. Lors de la préparation du projet	3	
3. A l'évaluation	3	La Banque a enrichi l'évaluation du programme par des apports spécifiques tout en préservant la cohérence d'ensemble du programme
4. Lors de la supervision	2,5	Le programme a bénéficié de deux missions de suivi et d'une mission de revue conjointe du programme avant le décaissement de la tranche unique. Cependant, la composition des missions n'avait pas toujours le caractère multidisciplinaire requis.
Evaluation globale de performance de la Banque	S	Moyenne générale = 2,8

RESULTATS DU PROGRAMME

N°	Indicateurs des composantes	Note de 1 à 4	Observations
1.	Pertinence et réalisation des objectifs	3	
i)	Politique macroéconomique	3	Consolidation de la situation macroéconomique en dépit de la hausse conjoncturelle du déficit budgétaire.
ii)	Gestion budgétaire	3	Etat d'avancement satisfaisant du processus d'introduction de l'approche budgétaire axée sur les résultats. Bon développement du dispositif de globalisation au niveau de plusieurs ministères
iii)	Réduction de la pauvreté, aspect social et problématique hommes femmes	S.O.	
iv)	Environnement	S.O.	
v)	Développement du secteur privé	3	La consolidation du cadre macroéconomique, l'amélioration de la qualité des services publics, la réduction sensible des coûts de transaction des opérateurs privés avec l'administration publique auront un impact positif indirect sur le développement du secteur privé
vi)	Réforme de la fonction publique	3	Le programme a mis en place le cadre stratégique qui mettra en cohérence les besoins en personnel des ministères et leur mission et facilitera l'application de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.
2.	Renforcement institutionnel	3	
i)	Cadre institutionnel (dont restructuration)	3	Les nouveaux outils de gestion introduits par le PARAP I en matière de gestion budgétaire et de gestion des ressources humaines, la publication et diffusion de nombreux manuels et guides méthodologiques ainsi que les programmes de formation dont ils étaient assortis ont jeté les bases de renforcement des capacités institutionnels de l'administration marocaine.
ii)	Système financier et système d'audit	2,5	Le PARAP I a enclenché le processus de mise en place de l'audit et l'évaluation de performance dans l'administration publique. Des formations ont été organisées au profit des inspecteurs. Mais la diffusion du manuel d'audit de performance a pris du retard.
iii)	Transfert de technologie	S.O.	
iv)	Maîtrise de la masse salariale	3,5	Le dispositif de retraite anticipé mis en œuvre a été un succès. Il aura un impact structurel important sur l'évolution de la masse salariale. La politique de gel des effectifs nets de la FP a également été un succès
3.	Durabilité	3,2	
i)	Engagement continu de l'emprunteur	3,5	L'engagement de l'emprunteur est très fort et continu
ii)	Politique environnementale	SO	

iii)	Cadre institutionnel	3	Le cadre institutionnel deviendra de plus en plus adapté aux missions de l'administration publique
iv)	Viabilité technique et dotation en effectifs	3	Le PARAP I a été techniquement viable dans ses composantes et sa cohérence d'ensemble. Sa mise en œuvre a permis de lancer une nouvelle approche de recrutement des agents privilégiant la compétence et tenant compte des besoins nécessaires des secteurs prioritaires ayant engagé des programmes de réformes
v)	Viabilité financière et mécanismes de recouvrement des coûts	SO	
vi)	Viabilité économique	3	La stabilité macroéconomique a été préservée pendant la mise en œuvre du PARAP I. Plusieurs mesures du PARAP I ont contribué à la consolidation du cadre macroéconomique notamment en lançant le processus d'ajustement budgétaire à moyen terme
vii)	Continuité de l'exploitation et de l'entretien	3,5	La durabilité des réalisations est subordonnée à la poursuite des différentes phases du PARAP. Quatre opérations sont nécessaires pour que les actions clé puissent atteindre la masse critique nécessaire pour produire pleinement leurs effets..
	TOTAL (1+2+3)	9.2	
	Evaluation globale des résultats	S	Moyenne générale = 3

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET DES ACTIONS DE SUIVI

PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Formulation et justification du programme

ENSEIGNEMENTS

TIRES/RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre du PARAP I se justifie face aux problèmes qui minent l'efficacité et la qualité des services publics ainsi qu'aux menaces que fait peser l'évolution de la masse salariale sur la stabilité macroéconomique à moyen terme. Les objectifs du programme sont en harmonie avec la stratégie d'assistance du DSP 2003-2005 et de la Mise à jour du DSP 2006. La Banque n'a pas pu participer à la formulation du programme en 2003. De même la Banque n'a pas pu financer ni des travaux d'analyse ni de l'assistance technique en faveur du programme. L'exécution du programme a été relativement facilitée par le faible nombre de ministères impliqués dans cette phase et de volets de la réforme mis en œuvre. Le nombre de ministères et de volets de réformes va s'accroître dans les prochaines phases du programme. En outre, les éléments de cette vaste réforme sont interdépendants. Il en résulte que l'exécution du programme deviendra plus exigeante en matière de coordination des actions et d'agencement des différents éléments de la réforme. De même, le problème de l'internalisation de la réforme se posera de plus en plus.

ACTIONS DE SUIVI

Veiller à ce que dans les prochaines phases du programme, la Banque participe pleinement à la formulation du programme à travers des travaux d'analyse et la fourniture d'une assistance technique.

Accorder une attention particulière à la coordination des actions et à l'agencement des différents volets de la réforme.

Renforcer la mise en œuvre la stratégie de communication sur la réforme à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration. Encourager à travers l'organisation d'ateliers le partage d'expériences entre les ministères autour des différents volets de la réforme.

RESPONSABILITE

la Banque avec l'assistance active du Bureau national de la Banque au Maroc

L'emprunteur devrait renforcer son mécanisme de pilotage et veiller à l'agencement des réformes pour ne pas nuire à une cohérence d'ensemble du programme

Le Gouvernement devrait redynamiser sa stratégie de communication pour renforcer l'appropriation de la réforme par une population plus large des fonctionnaires.

La Banque devrait soutenir les actions du Gouvernement visant à assurer une internalisation de la réforme au sein de l'administration en finançant l'organisation des ateliers de formation et d'information.

Exécution du programme

Respect des clauses/conditions du prêt	Aucun problème majeur n'a été noté en matière de respect des clauses de l'accord de prêt et des conditions de prêt sauf au niveau de la transmission des rapports d'activités du programme.	Soumettre les rapports d'activités du programme suivant le rythme convenu de commun accord	Le Gouvernement
Evaluation de la performance et résultats du programme	La performance globale du PARAP était satisfaisante, en dépit des retards observés au niveau de la réalisation des deux mesures importantes relatives : a) à la mise en place des schémas directeurs de déconcentration ; et b) à l'élaboration d'un manuel d'audit de performance. Toutefois, il est à souligner que toutes les mesures spécifiques soutenues par la Banque ont été mises en œuvre de manière satisfaisantes et dans les délais. Dans l'ensemble, les mesures réalisées ont contribué à améliorer l'environnement macroéconomique économique et ont permis de poser des jalons importants pour la mise en place d'un cadre institutionnel et réglementaire propice à la modernisation de l'administration publique marocaine..	Accélérer la réalisation complète des deux mesures	Le Gouvernement
Durabilité	La durabilité des réalisations du PARAP est subordonnée à la mise en œuvre satisfaisante des phases suivantes du programme.	Poursuivre la mise en œuvre de la réforme et accélérer la mise en œuvre de ses actions clé.. Préserver la stabilité politique et macroéconomique	Le Gouvernement avec l'appui de ses partenaires extérieurs dont la Banque.. Le Gouvernement

MATRICE COMPARATIVE DU PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, PHASE I : OBJECTIFS ET REALISATIONS

Pays : Maroc
 Date de mise à jour : juin 2006
 Equipe de conception : P. BITOUMBOU, Economiste Principal, Task manager du PARAP I, ONCB

Description narrative (DN)	Indicateurs vérifiables (IV) Prévisions	Indicateurs vérifiables (IV) Réalizations	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses importantes et risques
1. Objectif global 1.1 Favoriser une croissance économique forte et un développement durable renforçant la compétitivité de l'économie tout en assurant à moyen terme la viabilité macroéconomique	1.1 Taux de croissance moyen de 4% sur la période 2004-2007 (4,7% du PIB en 2007 contre 4,2% en 2004)	1.1 Taux de croissance de 1,8 en 2005 contre 4,2% en 2004. Il est encore possible d'atteindre cet objectif global à l'achèvement de l'ensemble du programme.	Rapport annuel Bank Al Maghrib Annuaire statistique, Direction de la statistique Rapport économique et social annuel de la Direction du Trésor Rapport économique et financier de la DPEG	1. Volonté politique soutenue pour accélérer le programme des réformes <i>La volonté politique du Gouvernement à mettre en œuvre le PARAP I a été soutenue. Elle s'est traduite dans la bonne exécution du PARAP I et le respect des principaux engagements pris.</i>
2. Objectifs du programme i) Améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources budgétaires ; ii) améliorer l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources humaines ; iii) et maîtriser l'évolution de la masse salariale ; iv) simplifier les procédures et formalités administratives.	2.1 Taux d'investissement : 26% en 2007 contre 24,1% en 2004 2.2 Baisse du taux de la masse salariale par rapport au PIB : 10,9% en 2007 contre 12,7 en 2004	2.1 Taux d'investissement 25,4% du PIB en 2005 contre 24,6% en 2004. La réalisation de l'objectif de 2007 est à la portée du PARAP 2.2 Hausse conjoncturelle de la masse salariale en 2005 : 13,5% du PIB contre 12,7% en 2004. L'atteinte de l'objectif du programme est possible en 2007 en raison entre autres de l'impact positif du PRA.	(idem) Loi des finances 2005, 2006, 2006, 2007	2. Cadre macroéconomique stable <i>En dépit des chocs internes et externes le cadre macroéconomique est demeuré stable en 2005. L'inflation est restée faible : 1% ; le taux d'investissement a augmenté : 25,4% ; le solde du compte courant a augmenté : 2,4% du PIB ; les réserves de change se sont renforcées : 9,3 mois d'importations ; la dette extérieure publique a baissé : 30,2% du PIB ; les recettes totales ont augmenté : 27% du</i>

	2.3 Baisse du taux des dépenses ordinaires/PIB en 2007, 20,2% contre 23,3% en 2003 2.4 Baisse du déficit global du budget hors privatisations en 2007, -3,5% contre -4,8% en 2003 2.5 Système GID opérationnel au niveau des ministères pilotes à partir de 2006	2.3 Hausse conjoncturelle du taux des dépenses ordinaires/PIB en 2005 : 27,3% contre 23,7% en 2004 et 23,3% en 2003. L'atteinte de l'objectif du programme est possible en 2007 en raison entre autres de l'impact positif du PRA, de la gestion rationnelle des dépenses publiques 2.4 Hausse conjoncturelle du déficit global du budget hors privatisations : --5,7% du PIB en 2005 contre -4,8% en 2003. L'atteinte de l'objectif du programme est possible en 2007 en raison entre autres de l'impact positif du PRA, de la gestion rationnelle des dépenses publiques et de l'accroissement continu des recettes fiscales. 2.5 Système GID préparation de la mise en place de la plate-forme d'échanges. Le processus de mise en place est en bonne voie		<i>PIB (voir l'annexe VI)</i> 3. Stabilité politique et sociale <i>L'année 2005 a été caractérisée par une stabilité politique et sociale. Aucun évènement politique ou sociale n'est venu perturbé l'exécution du PARAP I</i> 5. Adhésion des fonctionnaires et de leurs syndicats à la réforme. <i>La mise en œuvre de la politique de dialogue avec les syndicats et de la stratégie de communication ont préservé l'adhésion des fonctionnaires et de leurs syndicats à la réforme.</i> 6. Appropriation de la réforme par les agents de la fonction publique <i>Les activités de formation et d'information menées par le Gouvernement en faveur des agents de la FP a permis de poser les fondements du processus d'appropriation de la réforme administrative</i>
3. Résultats attendus				
<u>A. Gestion des ressources budgétaires améliorée</u>				
3.1 Cadre de prévision pluriannuelle glissant établi 3.1.1 Mise en place d'un comité de réflexion sur l'utilisation du CDMT 3.1.2 Elaboration d'une esquisse du CDMT	3.1.1 Circulaire du 1^{er} Ministre mettant en place le Comité 3.1.2 Esquisses de CDMT sectoriels	3.1.1 Réalisée. La Commission interministérielle chargée de l'élaboration du cadre méthodologique du CDMT a été mise en place. Elle a commencé ses travaux en 2005.	Loi de finances 2005, 2006, 2007 Rapport économique et social annuel de la Direction du Trésor Rapport économique et financier de la DPEG	7. Redéploiement des fonctionnaires réussi au niveau des services déconcentrés <i>Le processus de redéploiement n'a pas encore véritablement démarré. Les décrets</i>

3.1.3 Préparation et diffusion du guide méthodologique d'élaboration de budget-programme 3.1.4 Elaboration de rapport d'évaluation de budget-programme de Ministère 3.1.5 Formation à l'élaboration des budgets-programmes	3.1.3 Copie du guide méthodologique d'élaboration de budget-programmes 3.1.4 Copie de rapport d'évaluation de budget-programme de Ministère 3.1.5 Rapports de formation	3.1.2 Réalisée. Le Gouvernement à enclencher le processus d'élaboration du CDMT. Deux CDMT sectoriels de deux Ministères ont été transmis à la Banque en 2005. 3.1.3 Réalisée. Ce guide a été réalisé et diffusé. Il a servi à harmoniser l'élaboration des budgets-programmes. 3.1.4 Réalisée. Des rapports d'évaluation de budget-programme de quelques Ministères ont été réalisés. 3.15 Réalisée. La formation a été dispensée aux Ministères pilotes en matière d'élaboration des budgets-programmes	Rapport annuel du Haut Commissariat au Plan Rapports de suivi du PARAP	<i>d'application pour le redéploiement seront adoptés en 2006</i> 8. Soutien des bailleurs de fonds Le soutien des trois bailleurs de cofinanciers du PARAP I a été constant durant tous les cycles du programme. Ils ont jugé satisfaisante l'exécution du PARAP I et se sont engagés à soutenir la 2^{ème} phase du PARAP.
3.2.1 Globalisation des crédits mis en œuvre dans 12 Ministères 3.2.2 Services déconcentrés responsabilisés dans le processus de programmation et d'exécution budgétaire axé sur les résultats et la reddition des comptes	3.2.1 Nombre de ministères ayant adhéré à la globalisation. 5 en 2004 ; 12 en 2005 ; 20 en 2006. 3.2.2 Part des crédits hors masse salariale globalisés dans le total des crédits hors masse. 17% en 2004 ; 60% en 2005 et 80% en 2006.	3.2.1 Réalisée. Nombre de ministères ayant adhéré à la globalisation. 5 en 2004 ; 14 en 2005 (gérant environ 40% du budget d'investissement). 3.2.2 Réalisée. 60% en 2005.	Loi de finances 2004, 2005, 2006 Loi des finances 2006 Rapport d'achèvement du PARAP I du Gouvernement	
3.3 Schéma directeur de déconcentration élaboré et mis en œuvre	3.3 Nombre de ministères ayant opté pour la mise en place de schémas directeurs de	3.3 En 2005 : 1 ministère. Réalisation retardée par l'adoption tardive (en 2005 au	Rapports de suivi du PARAP I	

	déconcentration : 5 en 2005 et 12 en 2006.	lieu de 2004) du décret fixant les règles d'organisation des administrations centrales et déconcentrées		
3.4 Contractualisation mise en œuvre	Nombre de ministères ayant adhéré à la contractualisation. 4 en 2004 ; 5 en 2005 ; et 12 en 2006.	3.4 Réalisation retardée faute de schémas directeurs de déconcentration	Rapports de suivi du PARAP I	
3.4 Guide méthodologique d'élaboration du budget –programme réalisé	3.4 Guide méthodologique d'élaboration du budget-programme	3.4 Réalisée.		
3.5 Formation sur le guide méthodologique du budget-programme réalisée	3.5 Nombre de ministère ayant réalisé la formation. 12 en 2005 ; 20 en 2006	3.5 Réalisée. 12 ministères en 2005		
3.6 Nomenclature budgétaire régionalisée	3.6 Copie de la nomenclature régionalisée des crédits déconcentrés	3.6 Réalisée. Nomenclature publiée dans la loi des finances 2006.	Loi des finances 2006	
3.7 Termes de référence de l'étude sur l'élaboration d'un manuel d'audit de performance conforme aux normes internationales élaborés	3.7 Copie des termes de référence de l'étude	3.7 Réalisée. Les termes de référence sont disponibles	Rapports de suivi du PARAP I	
3.8 Elaboration d'un manuel d'audit de performance conforme aux normes ISA et aux normes internationales applicables au secteur public	3.8 Copie du manuel d'audit	3.8 Non réalisée dans les délais pour des raisons liées à des difficultés rencontrées u niveau de la passation de marché y afférent.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.9.1 Performance des ministères et des services déconcentrés améliorée par l'introduction de l'audit interne, de l'évaluation et du contrôle de performance	3.9.1 Nombre de rapports d'audits et de contrôles internes effectués dans les départements ayant adhéré a la globalisation <u>2004</u> <u>2005</u> <u>2006</u> 5 12 20	3.9.1 Réalisation non satisfaisante en raison de la non disponibilité du manuel d'audit de performance	Rapports de suivi du PARAP I	
3.9.2 Formation des IGM des 12 ministères pilotes aux techniques d'audit sur la base du manuel d'audit	3.9.2 Rapport sur le programme de formation des Inspecteurs des ministères et des Inspecteurs de l'IGF sur l'audit de performance	3.9.2 Non réalisée en raison de la non disponibilité du manuel d'audit de performance		
3.10 Manuels de procédures relatifs au contrôle des marchés publics et à la comptabilité des engagements élaborés	3.10 Copies des manuels de procédures relatifs au contrôle des marchés publics et à la	3.10 Réalisée. Manuels diffusés et mise en œuvre	Rapports de suivi du PARAP I	

et diffusés par le CGED	comptabilité des engagements			
3.11 Programme de formation réalisé par le CGED	3.11 Nombre d'agents formés : 4000 en 2005	3.11 Réalisée. Nombre d'agents formés : 5200 en 2005.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.12 Nouveau système GIPE développé	3.12 Nombre de départements ministériels utilisant le système GIPE : 4 en 2006.	3.12 En cours de réalisation. En 2005, le GIPE a été déployé au niveau de sa partie contrôle dans quelques ministères.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.13 Travaux de développement du système GID lancés	3.13.1 Création d'une structure ad hoc pour le pilotage et la mise en œuvre du GID	3.13 Réalisée	Rapports de suivi du PARAP I	
	3.13.2 Finalisation de l'étude conceptuelle détaillée du système GID	3.13.2 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
	3.13.3 Plan d'action pour la mise en œuvre du système GID	3.13.3 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.14 Projet de décret sur la comptabilité publique finalisé et adopté	3.14 Copie du projet de décret	3.14 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.15 <i>Loi de règlement 1999-2000 élaborée</i>	3.15 Copie de la loi de règlement 1999-2000	3.15 Réalisée. La loi de règlement 1999-2000 a été présentée à la chambre des conseillers le 28/12/2004.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.16 <i>Contrôle externe renforcé à travers le renforcement des capacités institutionnelles de la Cour des comptes</i>	3.16 Nombre d'agents agents recrutés et nombre d'agents formés à la Cour des comptes	3.16 Réalisée. De 78 en 1998, le nombre des magistrats de la cour des comptes est passé à 269 en 2005. 60 magistrats ont été recrutés en 2005. Les nouveaux magistrats vont suivre une formation de base de deux ans. Les magistrats confirmés et le personnel administratif et technique bénéficient régulièrement de la formation continue.	Rapport annuel 2005 de la Cour des Comptes Rapports de suivi du PARAP I	
3.17 Mobilisation des recettes publiques renforcée	3.17.1 Copie des termes de référence de l'étude sur les dépenses fiscales	3.17.1 Réalisée. Les termes de référence et l'étude elle-même ont été réalisés	Rapport d'activités 2005 de la Direction générale des impôts	
	3.17.2 Mise en place de portail de la Direction générale des impôts pour offrir des télé-services aux contribuables	3.17.2 Réalisée. Les télé-services ont été offerts aux contribuables pour la TVA	Rapport d'activités 2005 de la Direction générale des impôts	

<u>B. Gestion des ressources humaines améliorée</u>				
3.18 Référentiels des emplois et des compétences (REC) élaborés	3.18 Nombre de ministères ayant établi des référentiels des emplois et des compétences. 4 en 2005 ; 8 en 2006 ; et 12 en 2007.	3.18 Partiellement réalisée. REC élaborés dans 2 ministères en 2005	Rapports de suivi du PARAP I	
3.19 Guide méthodologique sur le REC élaboré	3.19 Copie du guide méthodologique	3.19 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.20 Travaux de classification des emplois dans un projet de nomenclature commune lancés	3.20 Rapport d'étape sur le lancement des travaux	3.20 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.21 Décrets relatifs : à l'évaluation de la performance des fonctionnaires, à la promotion des fonctionnaires, et décret sur la formation continue adoptés par le Conseil de Gouvernement	3.21 Décrets adoptés	3.21 Réalisée. Décrets adoptés et soumis à la 1 ^{ère} Chambre du Parlement	Rapports de suivi du PARAP I	
3.22 Politique cohérente de formation continue mise en œuvre aux différents niveaux de l'administration	3.22 Nombre de ministères ayant mis en place des schémas directeurs de formation à partir de 2005. 3 en 2005 et 6 en 2006.	3.22 Partiellement réalisée. Une politique cohérente ne pouvant être établie que sur la base des REC.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.23 Processus d'harmonisation des statuts en cours.	3.23 Nombre de statuts harmonisés : 3 en 2004, 2 en 2005 et 2 en 2006.	3.23 Réalisée. Trois projets de décrets permettant la fusion de 22 statuts ont été préparés	Rapports de suivi du PARAP I	
<u>C. Maîtrise de la masse salariale</u>				
3.24 Evolution de la masse salariale maîtrisée	3.24 Réduire le taux de la masse salariale/PIB à 11,5% en 2008 contre 12,8% en 2003.	3.24 Réalisée. Suite à la mise en œuvre du programme de retraite anticipée, le taux passera de 13% en 2005 à 12,1 en 2006	Rapports de suivi du PARAP I	
3.25 Projections de la masse salariale dans la fonction publique établies	3.25 Tableaux de projections de la masse salariale	3.25 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
3.26 Reprofilage qualitatif de la fonction publique réalisé	3.26 Nombre d'agents ayant opté pour la retraite anticipée : 10.000 en 2005 ; 10.000 en 2006 ; 10.000 en 2007.	3.26 Réalisée. 38.800 agents ont opté pour la retraite anticipée en 2005	Rapports de suivi du PARAP I	
3.27 Effectifs de la fonction publique stabilisés	3.27 Nombre de postes budgétaires créés : 7000 en 2003 ; 7000 en 2004 ; 7000 en 2005 ; 7000 en 2006 ; 7000 en 2007	3.27 Réalisée : 7000 en 2005 ;	Rapports de suivi du PARAP I	

D. Simplification et rationalisation des procédures administratives				
3.28 <i>Procédures administratives recensées</i>	3.28 <i>Recensement et mise en ligne de 297 procédures administratives</i>	3.28 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	
<u>E. Communication sur la réforme développée</u>				
3.29 Stratégie de communication sur la réforme élaborée et mise en oeuvre	3.29 Copie de la stratégie de communication et plan d'action	3.29 Réalisée.	Rapports de suivi du PARAP I	

LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTES

1. Loi N° 62-99 formant Code des juridictions financiers, 13 juin 2002
2. Tableau des mesures et programmes de la Cour des Comptes, 2005
3. Rapport d'activités 2003 et 2004 de la Cour des comptes, Royaume du Maroc, juillet 2005
4. Note de présentation de la Loi des Finances 2004
5. Note de présentation de la Loi des Finances 2005
6. Note de présentation de la Loi des Finances 2006
7. Projet de guide méthodologique pour l'élaboration du schéma directeur
8. Circulaire de départ volontaire à la retraite
9. Décret interdisant le recrutement aux échelles 1 à 5
10. Circulaire relative aux emplois et compétences
11. Guide méthodologique pour l'élaboration du schéma directeur de déconcentration administrative
12. Fiche de présentation du projet 'amélioration et développement du système GIPE
13. Deuxième prêt pour l'appui des politiques de réforme de l'administration publique du Maroc, Rapport N°: 33466-MOR, Banque mondiale, mars 2006.
14. Mission de suivi de la réforme de l'administration publique au Maroc, Rapport N° 1, Union européenne
15. Programme d'appui à la réforme de l'administration publique, rapport d'étape, juillet 2005, Ministère des finances et de la privatisation, Maroc
16. Evaluation préliminaire du programme de retraite anticipée, MMSP, Maroc.
17. Loi des finances 2006, Ministère des finances, Maroc
18. Rapport économique et financier, projet de loi de finances 2006, Ministère des finances, octobre 2005
19. Objectifs du millénaire pour le développement, Rapport national 2005, Royaume du Maroc
20. Tableau de bord social, janvier 2005, Ministère des finances, DEPF
21. Rapport sur l'évolution de l'économie marocaine, année 2005, DTFE
22. Simplified implementation completion report for a Public administration reform adjustment loan I, june 30, 2005, World Bank.
23. Rapport d'achèvement du PARAP I, Direction du budget, Royaume du Maroc, mai 2006.
24. Les juridictions financières du Royaume du Maroc
25. Intilaka, Résultats et analyse de l'opération départ volontaire au 30 octobre 2005, novembre 2005, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Royaume du Maroc
26. Renforcement des capacités des ministères pilotes pour la mise en œuvre de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, Rapport de synthèse et six rapports sectoriels

Principaux indicateurs macroéconomiques, 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB réel (milliards de dirhams)	134,9	143,4	148,0	155,7	162,2	165,2
PIB courant(milliards de dirhams)	345,20	383,18	397,78	419,48	443,67	460,85
PIB réel/tête	1161	1162	1218	1456	1636	
Taux de croissance du PIB (en%)	1,0	6,3	3,2	5,5	4,2	1,8
Taux croissance PIB hors agric.(%)	3,6	3,6	2,8	3,1	3,5	4,4
Indice prix /consommation	1,9	0,6	2,8	1,0	1,4	1,0
Taux de chômage	13,6	12,5	11,6	11,9	10,8	11
Solde compte courant (%PIB)	-1,4	4,8	4,2	2,0	1,3	1,0
Réserves officielles (mois d'import.)	4,7	8,6	8,5	10,3	10	9,3
En % du PIB						
Recettes totales	26,2%	24,9%	24,7%	24,6%	25,3%	27%
Dépenses totales (courantes et investissement)	31,4%	31,5%	29,6%	29,8%	30,5%	31,6%
Dépenses courantes	26%	26%	24,6%	25,1%	25,7%	27,3%
<i>Dont salaires</i>	12%	12,5%	12,2%	12,7%	12,7%	13,5%
Solde budgétaire global (déficit-)	-5,9%	-6,1%	-4,4%	-4,8%	-4,6%	
Solde budgétaire(déficit-) hors privat.	-7,9	-6,0	-4,4	-5	-4,6	-5,7
Dette publique totale	76	74,8	70,7	69,2	66,4	71,1%
Dette extérieure totale en % du PIB	53,9	47,0	43,7	36,1	34,6	30,2
Dette extérieure publique	48,2	42,6	35,7	30,0	26,0	25
Dette intérieure publique	42,2	45,9	48,2	50,4	50,5	56,1
Service de la dette (% recettes courantes Bal. Paiements)	18,9	16,5	16,1	17,4	11,6	10,0

Source : Autorités marocaines

Maroc : Tableau des opérations du Groupe de la Banque au 20 avril 2006

Maroc : Tableau des opérations du Groupe de la Banque au 20 avril 2006												
Nom du Pays: Maroc												
Nom du projet	Statut-	Source de financ mt.	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net du prêt	% décaissé
Secteur : Agriculture												
TENSIFT INTEGRATED POULTRY COMPLEX	Non signé	BAD	28.04.1981				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ELARGISSEMENT CANAL DE DOUKKALA	Achevé	BAD	13.09.1974	05.12.1974	22.12.1975	30.09.1979	4.000.000,00	2.732.906,91	0,00	1.267.093,09	1.267.093,09	100,00
BARRAGE DE SIDI DRISS	Achevé	BAD	27.06.1978	29.11.1978	09.03.1981	31.12.1983	5.000.000,00	0,00	0,00	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00
SECONDE TRANCHE D'IRRIGATION DE GHARB	Achevé	BAD	29.05.1979	01.10.1979	21.10.1982	30.06.1994	8.000.000,00	837,01	0,00	7.999.162,99	7.999.162,99	100,00
RELANCE DU SECTEUR AGRICOLE	Achevé	BAD	24.10.1985	18.11.1985	21.10.1986	30.09.1990	45.000.000,00	0,00	0,00	45.000.000,00	45.000.000,00	100,00
DEVEL.RURAL INTEGRE PROVINCE DE SETTAT	Achevé	BAD	12.03.1985	23.12.1985	10.04.1987	31.12.1997	41.630.000,00	32.940.602,62	0,00	8.689.397,38	8.689.397,38	100,00
PROGRAMME D'AJUSTEMENT SECTEUR AGRICOLE	Achevé	BAD	14.12.1987	10.03.1988	30.09.1988	30.06.1994	117.000.000,00	0,00	0,00	117.000.000,00	117.000.000,00	100,00
ORMVAL DU LOUKKOS	Achevé	BAD	26.10.1987	10.03.1988	19.11.1990	21.12.1999	21.600.000,00	624.532,29	0,00	20.975.467,71	20.975.467,71	100,00
DEVEL. PASTORAL - ELEVAGE DS L'ORIENTAL	Achevé	BAD	14.05.1990	31.10.1990	22.09.1992	31.12.2001	5.460.000,00	2.417.837,67	0,00	3.042.162,33	3.042.162,33	100,00
PROJET CONSERVATION DES RESSOURCES NAT.	Achevé	BAD	14.05.1990	31.10.1990	27.01.1994	31.12.1997	8.330.000,00	5.173.083,08	0,00	3.156.916,92	3.156.916,92	100,00
PROJET DE CONSERVATION DES RESSOUR.NATUR	Achevé	Don FAD	14.05.1990	31.10.1990	29.12.1992	31.12.1998	2.440.788,00	1.588,65	0,00	2.439.199,35	2.439.199,35	100,00
PROJET DE CONSERVATION DES RESSOUR.NATUR	Achevé	FAD	14.05.1990	30.11.1990	27.01.1994	31.12.1998	3.794.734,00	647.412,84	0,00	3.147.321,16	3.147.321,16	100,00
PROJET DEVELMT PASTORAL ET ELEVAGE DANS L'ORIENTAL	Achevé	FAD	14.05.1990	30.11.1990	28.09.1992	31.12.2001	15.473.674,00	7.202.420,17	0,00	8.271.253,83	8.271.253,83	100,00

Nom du projet	Statut-	Source de Financ mt.	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net Du prêt	% décaissé
PROJET D'IRRIGATION DES DOUKKALA	Achevé	BAD	29.10.1991	05.03.1992	08.07.1994	30.06.2000	130.000.000,00	54.626.777,70	0,00	75.373.222,30	75.373.222,30	100,00
ETUDE IRRIGATION DES ZONES DU GHARB (DON)	Achevé	Don FAD	31.08.1993	19.11.1993	06.05.1996	31.12.1999	2.410.000,00	1.060.877,65	0,00	1.349.122,35	1.349.122,35	100,00
TOTAL : Agriculture							410.139.196,00	107.428.876,59	0,00	302.710.319,41	302.710.319,41	100,00
Secteur : Industrie												
INVESTMENT PROPOSAL-LOAN TO CAROGUA S.A.	Non signé	Prêt BAD	16.12.1991				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ETUDE D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT MINIER	Achevé	Don FAD	23.06.1993	19.11.1993	29.01.1996	31.03.2000	1.657.894,00	18.930,19	0,00	1.638.963,81	1.638.963,81	100,00
TOTAL : Industrie							1.657.894,00	18.930,19	0,00	1.638.963,81	1.638.963,81	100,00
Secteur : Environnement												
Mise à niveau environnementale de la Sam	Non actif	Guiche t privé	22.06.2005	03.12.2005			59.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL : Environnement							59.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Secteur : Transport												
PROJET DE REHABILITATION FERROVIAIRE	Annulé	BAD	02.12.1996	20.05.1997		31.12.2002	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROJET DE REHABILITATION FERROVIAIRE	Achevé	BAD	16.12.1998	08.03.1999	06.04.2001	30.06.2005	81.500.000,00	11.408.252,78	0,00	70.091.747,22	70.091.747,22	100,00
AMELIORAT ET RENFORCEMT DES CAPACITES DES AEROPORT	En cours	BAD	18.04.2001	06.01.2002	18.09.2002	31.12.2006	77.800.000,00	0,00	43.292.918,72	34.507.081,28	77.800.000,00	44,35
Appui Budgétaire-Réforme Transport(PAST)	En cours	BAD	01.12.2004	07.02.2005	14.09.2005	31.12.2007	240.000.000,00	0,00	120.000.000,00	120.000.000,00	240.000.000,00	50,00
ROUTES SECONDAIRES - TERTIAIRES (PERST)	Achevé	BAD	11.12.1985	23.12.1985	03.11.1987	31.12.1994	49.000.000,00	175.646,59	0,00	48.824.353,41	48.824.353,41	100,00

Nom du projet	Statut-	Source de Financ mt	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net Du prêt	% décaissé
PROGRAMME SECTORIEL DE TRANSPORT	Achevé	BAD	25.11.1987	10.03.1988	18.01.1990	31.12.1998	94.000.000,00	764.104,06	0,00	93.235.895,94	93.235.895,94	100,00
DEUXIEME PROJET ROUTIER	Achevé	BAD	11.06.1990	05.12.1990	25.02.1992	31.12.1996	25.750.000,00	4.145.155,22	0,00	21.604.844,78	21.604.844,78	100,00
PROJET DE REHABILITATION AEROPORTUAIRE	Achevé	BAD	14.12.1992	06.04.1993	12.10.1993	31.01.2002	70.000.000,00	26.711.326,35	0,00	43.288.673,65	43.288.673,65	100,00
TROISIEME PROJET ROUTIER	Achevé	BAD	15.12.1994	19.05.1995	05.11.1997	31.08.2001	60.000.000,00	30.625.760,14	0,00	29.374.239,86	29.374.239,86	100,00
TOTAL : Transport							698.050.000,00	73.830.245,14	163.292.918,72	460.926.836,14	624.219.754,86	73,84
Secteur : Eau & assainmt												
AJUSTEMENT STRUCTUREL SECTEUR DE L'EAU	En cours	BAD	03.12.2003	14.10.2004		31.12.2006	215.000.000,00	0,00	215.000.000,00	0,00	215.000.000,00	0,00
Huitième Projet d'AEPA	En cours	BAD	24.11.2004	07.02.2005	24.11.2005	31.12.2010	66.500.000,00	0,00	62.149.333,23	4.350.666,77	66.500.000,00	6,54
ADDUCTION D'EAU DE MARRAKECH	Achevé	BAD	08.06.1978	29.11.1978	24.08.1982	31.12.1983	5.000.000,00	705.446,93	0,00	4.294.553,07	4.294.553,07	100,00
APPROVIS. EAU POTABLE TANGER	Achevé	BAD	13.06.1984	09.05.1985	25.11.1987	30.06.1988	10.700.000,00	3.875.960,91	0,00	6.824.039,09	6.824.039,09	100,00
AEP TANGER (CHARF EL AKAB)	Achevé	BAD	18.08.1987	10.03.1988	21.12.1989	31.12.1996	7.950.000,00	1.378.797,81	0,00	6.571.202,19	6.571.202,19	100,00
BARRAGE D'EL HACHEF	Achevé	BAD	21.05.1991	29.11.1991	09.10.1992	31.12.1996	44.000.000,00	21.952.340,41	0,00	22.047.659,59	22.047.659,59	100,00
CINQUIEME PROJET D'EAU POTABLE RADEEF	Achevé	BAD	23.03.1992	13.05.1992	28.09.1994	30.06.2001	4.200.000,00	1.515.049,26	0,00	2.684.950,74	2.684.950,74	100,00
CINQUIEME PROJET D'EAU POTABLE (ONEP)	Achevé	BAD	23.03.1992	13.05.1992	27.01.1994	31.08.2001	55.800.000,00	7.889.148,03	0,00	47.910.851,97	47.910.851,97	100,00
SIXIEME PROJET D'ALIMENTATION EN EAU POTABLE	Achevé	BAD	26.05.1994	20.07.1994	25.06.1996	31.12.2001	30.000.000,00	14.183.435,47	0,00	15.816.564,53	15.816.564,53	100,00
PROJET D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT	Achevé	BAD	09.06.1999	13.12.1999	01.08.2001		25.150.000,00	12.034.220,49	0,00	13.115.779,51	13.115.779,51	100,00

TOTAL : Eau & assainismt							464.300.000,00	63.534.399,31	277.149.33,23	123.616.267,46	400.765.600,69	30,85
Secteur : Energie												
RENOUVELLEMENT DES RESEAUX DE TRANSPORT ELECT VIII	Annulé	BAD	15.12.1994				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RENOUVEL. RESEAUX DE TRANSPORT & DE REPART. ELECT.	Annulé	BAD	14.10.1997	28.05.1998		31.12.2001	25.306.536,86	25.306.536,86	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERCONNEXION DES RESEAUX ELECTRIQUES	En cours	BAD	13.11.2002	06.05.2003	04.11.2003	31.12.2007	80.000.000,00	0,00	10.000.000,00	70.000.000,00	80.000.000,00	87,50
Centrale Thermo-solaire Ain Beni Mathar	Non actif	BAD	02.03.2005	29.08.2005		31.12.2010	136.450.000,00	0,00	136.450.000,00	0,00	136.450.000,00	0,00
O.N.E.(I)	Achevé	BAD	20.03.1970	28.07.1970	28.12.1971	30.06.1972	2.800.000,00	0,00	0,00	2.800.000,00	2.800.000,00	100,00
O.N.E.(II)	Achevé	BAD	24.01.1973	03.07.1973	07.03.1974	31.12.1976	3.000.000,00	0,00	0,00	3.000.000,00	3.000.000,00	100,00
O.N.E.(III)	Achevé	BAD	20.12.1976	18.02.1977	27.02.1977	31.12.1980	5.000.000,00	0,00	0,00	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00
O.N.E.(IV)	Achevé	BAD	27.11.1979	05.02.1980	23.07.1980	31.12.1984	7.600.000,00	0,00	0,00	7.600.000,00	7.600.000,00	100,00
O.N.E. (V)	Achevé	BAD	27.10.1981	18.03.1983	06.12.1983	30.12.1986	10.000.000,00	0,00	0,00	10.000.000,00	10.000.000,00	100,00
MICRO CENTRALES HYDRO-ELECTRIQUES	Achevé	FAD	18.06.1986	14.01.1987	31.03.1988	30.06.1994	787.499,00	26,19	0,00	787.472,81	787.472,81	100,00
PROJET HYDROELECTRIQUE DE MATMATA	Achevé	BAD	18.10.1988	07.02.1989	20.03.1990	31.12.1996	51.000.000,00	1.911.264,02	0,00	49.088.735,98	49.088.735,98	100,00
ELECTRICITY VII	Achevé	BAD	23.03.1989	28.04.1989	18.01.1990	31.12.1994	39.000.000,00	1.049.979,27	0,00	37.950.020,73	37.950.020,73	100,00
TOTAL : Energie							360.944.035,86	28.267.806,34	146.450.000,00	186.226.229,52	332.676.229,52	55,98
Secteur : Communications												
DEVELOPMT DU SECTEUR DES INFRASTRUCT.D'INFORMATION	Achevé	BAD	04.04.2001	04.10.2001	06.06.2002	31.12.2006	100.000.000,00	0,00	0,00	100.000.000,00	100.000.000,00	100,00

Nom du projet	Statut-	Source de Financ mt	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Monta nt non décaiss é	Total décaissé	Montant net Du prêt	% décaissé
PROJET DE DEVELOPPEMENT DES TELECOMMUNICATIONS	Achevé	BAD	14.12.1993	06.06.1994	27.11.1995	31.12.1997	42.750.000,00	29.158.241,92	0,00	13.591.758,08	13.591.758,08	100,00
PROGRAMME D'AJUSTEMT DU SECTEUR DES POSTES & TELECOM	Achevé	BAD	09.12.1998	10.05.1999	31.05.1999	31.12.2002	95.096.199,57	0,01	0,00	95.096.199,56	95.096.199,56	100,00
TOTAL : Communications							237.846.199,57	29.158.241,93	0,00	208.687.957,64	208.687.957,64	100,00
Secteur : Finance												
CINQUIEME LIGNE DE CREDIT A LA CNCA	Annulé	BAD	20.10.1993				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LIGNE DE CREDIT A LA SGMB	Annulé	BAD	06.05.1993	13.05.1993		30.06.1997	20.000.000,00	20.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LIGNE DE CREDIT (I)	Achevé	BAD	08.05.1974	25.06.1974	20.02.1975	30.06.1977	4.000.000,00	87.777,08	0,00	3.912.222,92	3.912.222,92	100,00
LIGNE DE CREDIT (II)	Achevé	BAD	16.07.1976	03.08.1976	18.01.1978	30.06.1979	3.000.000,00	148.261,60	0,00	2.851.738,40	2.851.738,40	100,00
LIGNE DE CREDIT (III)	Achevé	BAD	21.11.1978	29.11.1978	22.01.1980	31.12.1982	5.000.000,00	0,00	0,00	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT (IV)	Achevé	BAD	24.11.1981	16.02.1982	14.12.1983	30.06.1994	10.000.000,00	404.658,61	0,00	9.595.341,39	9.595.341,39	100,00
LIGNE DE CREDIT AGRICOLE	Achevé	BAD	16.03.1982	07.10.1982	24.03.1983	30.06.1986	10.000.000,00	0,00	0,00	10.000.000,00	10.000.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT AGRICOLE (II)	Achevé	BAD	23.08.1983	22.03.1984	12.07.1984	31.12.1988	30.000.000,00	0,00	0,00	30.000.000,00	30.000.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT AGRICOLE III	Achevé	BAD	17.06.1986	25.06.1986	27.02.1987	30.06.1994	62.400.000,00	0,00	0,00	62.400.000,00	62.400.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT (V)	Achevé	BAD	24.09.1986	18.12.1986	07.03.1988	31.12.1996	50.000.000,00	3.041,90	0,00	49.996.958,10	49.996.958,10	100,00
IV LIGNE CNCA	Achevé	BAD	16.10.1989	22.02.1990	28.12.1990	30.06.1994	56.160.000,00	0,00	0,00	56.160.000,00	56.160.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT B.C.P.; B.C.M.E; B.C.M	Achevé	BAD	29.10.1991	05.03.1992	26.04.1993	31.12.1996	25.000.000,00	11.647.405,08	0,00	13.352.594,92	13.352.594,92	100,00

Nom du projet	Statut-	Source de Financ mt	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net Du prêt	% décaissé
LIGNE DE CREDIT B.C.P.; B.C.M.E; B.C.M	Achevé	BAD	29.10.1991	05.03.1992	08.01.1993	31.12.1996	30.000.000,00	0,00	0,00	30.000.000,00	30.000.000,00	100,00
LIGNE DE CREDIT B.C.P.; B.C.M.E; B.C.M	Achevé	BAD	29.10.1991	05.03.1992	25.08.1993	31.12.1996	25.000.000,00	17.128.782,17	0,00	7.871.217,83	7.871.217,83	100,00
LIGNE DE CREDIT A CIH	Achevé	BAD	29.10.1991	05.03.1992	09.11.1993	31.12.1996	10.000.000,00	4.973.500,68	0,00	5.026.499,32	5.026.499,32	100,00
SIXIEME LIGNE DE CREDIT A LA BNDE	Achevé	BAD	06.05.1993	13.05.1993	18.11.1993	30.06.1997	70.000.000,00	26.593.670,10	0,00	43.406.329,90	43.406.329,90	100,00
PROGRAMME D'APPUI AU SECTEUR FINANCIER-4	Achevé	BAD	12.12.2002	17.12.2002		31.12.2005	137.500.000,00	0,00	0,00	137.500.000,00	137.500.000,00	100,00
TOTAL : Finance							548.060.000,00	80.987.097,22	0,00	467.072.902,78	467.072.902,78	100,00
Secteur : Social												
Nom du projet	Statut-	Source de financm t	Date approbatio n	Date de signature	Date de mise en vigueur	Date de clôture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net du prêt	% Décais sé.
PROJET EDUCATION V	Achevé	BAD	24.11.1993	13.03.1995	04.12.1998	31.12.2005	30.000.000,00	25.484.475,06	0,00	4.515.524,94	4.515.524,94	100,00
PROJET EDUCATION V	Achevé	FAD	24.11.1993	13.03.1995	04.12.1998	31.12.2005	10.130.000,00	6.437.974,83	0,00	3.692.025,17	3.692.025,17	100,00
DEVELOPPEMT DE L'ENSEIGNEMT SCIENTIF.& TECHNOLOGIQ	En cours	BAD	30.11.2000	30.05.2001	17.09.2001	31.12.2007	32.410.000,00	0,00	27.811.80 2,52	4.598.197,48	32.410.000,00	14,19
PROJET D'APPUI A LA GENERALISATION DE L'ENSEIGNEM.	En cours	BAD	30.11.2000	30.05.2001	17.09.2001	31.12.2007	76.089.844,80	0,00	63.400.01 8,76	12.689.826,04	76.089.844,80	16,68
APPUI A REFORME COUVERTURE MED.(PARCOUM)	En cours	BAD	12.12.2002	25.04.2003		31.12.2006	110.000.000,00	0,00	55.000.00 0,00	55.000.000,00	110.000.000,00	50,00
INTENS. FORMATION PROFESSIONNELLE	Achevé	BAD	11.12.1985	23.12.1985	07.04.1987	31.12.1997	25.500.000,00	7.834.782,11	0,00	17.665.217,89	17.665.217,89	100,00
INTENSIFICATION DE LA FORMATION PROFES.	Achevé	FAD	12.12.1985	23.12.1985	08.04.1987	31.12.1998	9.210.520,00	1.359.555,12	0,00	7.850.964,88	7.850.964,88	100,00

Nom du projet	Statut-	Source de Financ mt	Date approbat.	Date de Signature	Date mise en vigueur	Date cloture	Montant approuvé	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net Du prêt	% décais sé
REFORME DU SYSTEME EDUCATIF	Achevé	BAD	27.11.1986	14.01.1987	21.04.1988	30.06.1994	60.000.000,00	57.427,60	0,00	60.057.427,60	60.057.427,60	100,0 0
ENSEIGNEMENT DE BASE	Achevé	BAD	23.03.1989	11.08.1989	17.07.1990	30.06.1997	31.000.000,00	4.086.478,34	0,00	26.913.521,66	26.913.521,66	100,0 0
ENSEIGNEMENT EN MILIEU RURAL	Achevé	BAD	29.10.1990	08.05.1991	10.11.1994	31.12.1999	37.000.000,00	26.983.354,32	0,00	10.016.645,68	10.016.645,68	100,0 0
RENFORCEMENT SOINS SANTE ZONE RURALE 10 PROVINCES	Achevé	BAD	26.08.1992	25.01.1993	27.10.1994	30.06.2004	18.500.000,00	7.610.771,45	0,00	10.889.228,55	10.889.228,55	100,0 0
RENFORCEMENT SOINS SANTE ZONE RURALE 10 PROVINCES	Achevé	FAD	24.08.1992	25.01.1993	27.10.1994	30.06.2004	18.421.040,00	6.076.716,59	0,00	12.344.323,41	12.344.323,41	100,0 0
TOTAL : Social							458.261.404,80	85.816.680,22	146.211.821,28	226.232.903,30	372.444.724,5 8	60,74
Secteur : Multi-Secteur												
Programme d'appui réforme administriv	Achevé	BAD	20.12.2004	07.02.2005	13.12.2005	31.12.2008	121.000.000,00	0,00	0,00	121.000.000,00	121.000.000,0 0	100,0 0
P.A.S.	Achevé	BAD	22.08.1989	11.09.1989	02.10.1989	30.06.1994	100.000.000,00	0,00	0,00	100.000.000,00	100.000.000,0 0	100,0 0
PROGRAMME D'AJUSTEMENT SECTEUR FINANCIER	Achevé	BAD	27.01.1992	05.03.1992	30.09.1992	31.12.1993	75.000.000,00	0,00	0,00	75.000.000,00	75.000.000,00	100,0 0
CONSOLIDATION DU PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCT.	Achevé	BAD	01.09.1993	23.09.1993	08.12.1993	31.12.1994	100.000.000,00	2,23	0,00	99.999.997,77	99.999.997,77	100,0 0
PROGRAMME D'AJUSTEMENT SECTEUR FINANCIER II	Achevé	BAD	22.11.1995	30.11.1995	22.12.1995	31.12.1998	150.000.000,00	0,00	0,00	150.000.000,00	150.000.000,0 0	100,0 0
INSTITUTIONAL SAVINGS DEVELOPMENT PROGRAMME	Achevé	BAD	19.11.1997	28.05.1998	16.06.1998	31.12.2000	80.264.407,58	0,00	0,00	80.264.407,58	80.264.407,58	100,0 0
INSTITUTIONAL SAVINGS DEVELOPMENT PROGRAMME	Achevé	ADB Loan	19.11.1997	28.05.1998	16.06.1998	31.12.2000	88.738.000,00	0,00	0,00	88.738.000,00	88.738.000,00	100,0 0
PROGRAMME DE REFORMES ECONOMIQUES ET SOCIALES PRES	Achevé	ADB Loan	09.12.1998	10.05.1999	23.07.1999	31.12.2002	178.305.374,19	0,00	0,00	178.305.374,19	178.305.374,1 9	100,0 0

TOTAL : Multi-Secteur							893.307.781,77	2,23	0,00	893.307.779,54	893.307.779,54	100,00
TOTAL GENERAL							4.089.416.512,00	469.042.279,17	749.954.073,23	2.870.420.159,60	3.620.374.232,83	79,29
TOTAL PRETS BAD							4.008.240.363,00	446.236.776,94	733.104.073,23	2.828.899.512,83	3.562.003.586,06	78,14
TOTAL PRETS FAD							57.817.467,00	21.724.105,74	0,00	36.093.361,26	36.093.361,26	1,00
TOTAL DONS FAD							6.508.682,00	1.081.396,49	0,00	5.427.285,51	5.427.285,51	0,15

MAROC : TABLEAU DES OPERATIONS DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION AU 20 AVRIL 2006

Nom du projet	Source de financmt	Date d'approbat.	Date de signature	Date de mise en vigueur	Date de clôture	Montant approuvé (millions d'UC)	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net du prêt	% décaissé	% du secteur
Transport												
Projet d'amélioration et extension des capacités aéroport.	BAD	18/04/2001	06/01/2002	18/09/2002	31/12/2006	77,80	0,00	43,29	34,51	77,800	44,35	
Programme de réforme du secteur des transports	BAD	01/12/2004	07/02/2005	14/09/2005	31/12/2007	240,00	0,00	120,00	120,00	240,00	50,00	
Total transport						317,80	0,00	163,29	154,51	317,8	48,61	35,39
Eau & assainissement												
Programme d'ajustement du secteur de l'eau	BAD	03/12/2003	14/10/2004	29/04/2005	31/12/2006	215,00	0,00	215,00	0,00	215,00	0,00	
8 ^{ème} projet d'AEPA	BAD	24/11/2004	07/02/2005	24/11/2005	31/12/2010	66,50	0,00	62,15	4,35	66,50	6,54	
Total eau & assainissement						281,50	0,00	277,15	4,35	281,50	1,54	31,35
Energie												
Projet de renforcement des interconnexions électriques	BAD	13/11/2002	06/05/2003	04/11/2003	31/12/2007	80,00	0,00	10,00	70,00	80,00	87,50	
Total énergie						80,00	0,00	10,00	70,00	80,00	87,50	8,91
Education												
Appui enseignement fondamental de qualité	BAD	30/11/2000	30/05/2001	17/09/2001	31/12/2007	76,09	0,00	63,40	12,69	76,09	16,68	
Renforcement enseignement secondaire et technique	BAD	30/11/2000	30/05/2001	17/09/2001	31/12/2007	32,41	0,00	27,81	4,6	32,41	14,19	
Total éducation						108,50	0,00	91,21	17,29	108,50	15,93	12,08
Santé												
Programme appui couverture médicale	BAD	12/12/2002	25/04/2003	20/08/2003	31/12/2006	110,00	0,00	55,00	55,00	110,00	50,00	
Total santé						110,00	0,00	55,00	55,00	110,00	50,00	12,25
Grand total						897,80	0,00	596,65	301,15	897,80	33,54	100,00

MAROC : TABLEAU DES OPERATIONS DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION AU 13 JUIN 2006

Nom du projet	Source de financmt..	Date d'approbat.	Date de signature	Date de mise en vigueur	Date de clôture	Montant approuvé (millions d'UC)	Montant annulé	Montant non décaissé	Total décaissé	Montant net du prêt	% décaissé	% du secteur
Transport												
Projet d'amélioration et extension des capacités aéroport.	BAD	18/04/2001	06/01/2002	18/09/2002	31/12/2006	66,26	0,00	34,79	31,47	66,26	47,49	
Programme de réforme du secteur des transports	BAD	01/12/2004	07/02/2005	14/09/2005	31/12/2007	204,41	0,00	102,20	102,20	204,41	50,00	
Total transport						270,67	0,00	136,99	133,67	270,67	49,38	36,60
Eau & assainissement												
Programme d'ajustement du secteur de l'eau	BAD	03/12/2003	14/10/2004	29/04/2005	31/12/2006	183,12	0,00	183,12	0,00	183,12	0,00	
8 ^{ème} projet d'AEPA	BAD	24/11/2004	07/02/2005	24/11/2005	31/12/2010	56,64	0,00	50,61	6,02	56,64	10,62	
Total eau & assainissement						239,76	0,00	233,73	6,02	239,76	1,54	32,42
Energie												
Projet de renforcement des interconnexions électriques	BAD	13/11/2002	06/05/2003	04/11/2003	31/12/2007	68,13	0,00	8,51	59,62	68,13	87,50	
Total énergie						68,13	0,00	8,51	59,62	68,13	87,50	9,21
Education												
Appui enseignement fondamental de qualité	BAD	30/11/2000	30/05/2001	17/09/2001	31/12/2007	45,17	0,00	37,64	7,53	45,17	16,67	
Renforcement enseignement secondaire et technique	BAD	30/11/2000	30/05/2001	17/09/2001	31/12/2007	21,95	0,00	18,84	3,11	21,95	14,16	
Total éducation						67,12	0,00	56,48	10,64	67,12	15,93	9,07
Santé												
Programme appui couverture médicale	BAD	12/12/2002	25/04/2003	20/08/2003	31/12/2006	93,69	0,00	46,84	46,84	93,69	50,00	
Total santé						93,69	0,00	46,84	46,84	93,69	50,00	12,70
Grand total						739,37	0,00	482,55	256,79	739,37	34,73	100,00