



ROYAUME DU MAROC

**TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME
DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)**

RAPPORT D'EVALUATION

NB : Ce document contient des addenda ou des errata en annexe.

TABLE DES MATIERES

Fiche de Programme, Équivalences monétaires et année fiscale, Sigles et abréviations, Liste des annexes, Matrice du cadre logique axé sur les résultats	(i-v)
Résumé Analytique	1
I. INTRODUCTION	3
1.1 Origine et historique du programme	3
1.2 Justification de l'utilisation de l'appui budgétaire dans le Document de stratégie par pays (DSP)	3
1.3 Performance de programmes similaires	3
II. SITUATION POLITIQUE ET EVOLUTION ECONOMIQUE RECENTE	4
2.1 Situation politique	4
2.2 Situation économique	4
2.3 Perspectives macro-économiques à moyen terme	6
2.4 Efforts de réduction de la pauvreté	6
III. PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DU GOUVERNEMENT	7
3.1 Le programme de réformes du Gouvernement	7
IV. PRE REQUIS DE L'APPUI BUDGETAIRE ET CAPACITE INSTITUTIONNELLE	8
4.1 Pré requis	8
4.2 Capacité institutionnelle	9
V. PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	9
5.1 Contexte du programme	9
5.2 Objectifs du programme	9
5.3 Description des composantes du Programme	10
VI. PRET EN FAVEUR DU PROGRAMME	15
6.1 Objectif du prêt	15
6.2 Besoins et sources de financement du Programme	16
6.3 Instrument et conditions du prêt	16
6.4 Décaissement	16
6.5 Audit du programme	16
6.6 Exécution, mise en œuvre et mécanisme de suivi du Programme	16
6.7 Coordination avec les autres bailleurs de fonds	17
VII. JUSTIFICATION, IMPACTS ET RISQUES DU PROGRAMME	17
7.1 Justification du programme	17
7.2 Impacts	18
7.3 Risques et mesures d'atténuation	18
VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	19
8.1 Conclusions	19
8.2 Recommandations	19

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	:	Lettre de politique de développement
Annexe II	:	Matrice commune des mesures du PARAP-III
Annexe III	:	Tableau récapitulatif des résultats attendus du PARA-III
Annexe IV	:	Principaux indicateurs macroéconomiques
Annexe V	:	Tableau synthétique des mesures entreprises
Annexe VI	:	Masse salariale du Maroc comparée (2005-En % du PIB)
Annexe VII	:	Concentration par région des effectifs de la fonction publique
Annexe VIII	:	Éléments complémentaires de la Revue fiduciaire
Annexe IX	:	Détails de certaines composantes du PARAP-III
Annexe X	:	Notation du Maroc par les agences internationales de rating
Annexe XI	:	Viabilité de la dette publique

Équivalences monétaires

(Mars 2008)

Unité monétaire	=	Dirham marocain (MAD)
1 UC	=	1,60 dollars E.U
1 UC	=	12,19 MAD
1 UC	=	1,07 EUR

Année fiscale

1^{er} janvier au 31 décembre

Le présent rapport a été rédigé par Monsieur E. LARBI, Economiste en Chef (OSGE), et par Monsieur M. KHOALI, (Consultant, OSGE) à la suite des missions de préparation et d'évaluation effectuées au Maroc respectivement en juin 2007 et en février 2008. L'équipe de préparation était conduite par Monsieur E. Larbi (OSGE), et comprenait Messieurs M. Khoali (Consultant, OSGE) et W. Raïs (MAFO). L'équipe de la mission d'évaluation était dirigée par Monsieur E. Larbi et comprenait Messieurs M. Khoali, A.A. Ba (ORNB) et A. Yahiaoui (OINF3). Toute information relative à ce rapport pourra être demandée à M. Gabriel NEGATU, Directeur, OSGE (poste: 2077); Mme. Marlène KANGA, Chef de Division, OSGE.2 (poste: 2251) et M. Ezzeddine LARBI, Economiste-en Chef, Task Manager du PARAP-III, OSGE (poste: 3539)

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

Agence Temporaire de Relocalisation (ATR-Tunis)

Tél.: (216) 71-10-28-63, Fax: (216) 71-10-37-31

B.P 326, 1002 Tunis, Belvédère, Tunisie

FICHE DU PROGRAMME

Date: Mars 2008

Les renseignements ci-dessous ont pour but de fournir quelques indications générales à tous fournisseurs, entrepreneurs, consultants et autres personnes intéressées par la fourniture de biens et services au titre des projets approuvés par les Conseils d'administration du Groupe de la Banque. De plus amples renseignements peuvent être obtenus auprès de l'organe d'exécution de l'Emprunteur.

1. PAYS : Royaume du Maroc
2. TITRE DU PROGRAMME : Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique, phase III (PARAP-III)
3. EMPRUNTEUR : Gouvernement du Maroc
4. LIEU D'EXECUTION : Territoire national
5. ORGANE D'EXECUTION : Ministère de l'Économie et des Finances
Rabat, Maroc
Tél.: (212) 37 67 72 69
6. DESCRIPTION DU PROGRAMME : Le Programme est articulé autour des quatre (4) composantes ci-après:
 - (i) Renforcement de la gestion des finances publiques;
 - (ii) Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines;
 - (iii) Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique;
 - (iv) Simplification des procédures et administration électronique (e-government).
7. COÛT TOTAL : Sans Objet
8. SOURCE DU PRÊT : BAD
9. MONTANT DU PRÊT : 46 millions d'Euros
10. AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT :
 - Banque mondiale: 100 millions USD
 - Union européenne: Don de 25 millions EUR
11. DATE D'APPROBATION : Mai 2008 (date indicative)
12. DATE DE DEMARRAGE ET DUREE : Juin 2008 (date indicative), pour 18 mois
13. ACQUISITIONS DES BIENS ET SERVICES : Sans objet
14. DECAISSEMENT : Le prêt proposé sera décaissé en une tranche unique de 46 millions d'Euros. Le décaissement de la tranche unique sera subordonné à la satisfaction des conditions préalables à la mise en vigueur du prêt et à la satisfaction des 9 conditions de décaissement de la tranche unique.
15. CONSULTANTS REQUIS : Néant

SIGLES ET ABREVIATIONS

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
CFAA	:	Cadre d'évaluation comptable du pays
CG	:	Conseil du gouvernement
CGED	:	Contrôle général des engagements de dépenses
CRI	:	Centre régional d'investissement
EU	:	Union européenne
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'État
GPEC	:	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	:	Gestion des ressources humaines
IDE	:	Investissements directs étrangers
IGF	:	Inspection générale des finances
IGM	:	Inspection générale des ministères
MAD	:	Dirham marocain
MADR	:	Ministère de l'agriculture et développement rural
MEN	:	Ministère de l'éducation nationale
MFP	:	Ministère des finances et de la privatisation
MMSP	:	Ministère de la modernisation des secteurs 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
PARCOURM	:	Programme d'appui à la réforme de la couverture médicale
PASFI	:	Programme d'ajustement du secteur financier
PDES	:	Plan de développement économique et social
PIB	:	Produit intérieur brut
PM	:	Premier ministre
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
PRA	:	Programme de retraite anticipée
REC	:	Référentiel des emplois et des compétences
RDP	:	Revue des dépenses publiques
SGFP	:	Statut général de la fonction publique
SGG	:	Secrétariat général du gouvernement
TDR	:	Termes de référence
TGR	:	Trésorerie générale du Royaume
TOFE	:	Tableau des opérations financières de l'État
TVA	:	Taxe à la valeur ajoutée
UC	:	Unité de compte
UE	:	Union européenne

PARAP-III: CADRE LOGIQUE AXE SUR LES RESULTATS

Nom du projet : Troisième Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP-III)
 Pays : Royaume du Maroc
 Date de démarrage : Mai 2008
 Date d'achèvement : 31 décembre 2009
 Équipe de conception : Messieurs Ezzeddine LARBI, Économiste en Chef, OSGE.2, Task Manager & Mohammed KHOALI, Consultant, OSGE.2

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RESULTATS ESCOMPTEES	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES INDICATIVES ECHEANCIER	RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION
I- FINALITÉ	RÉSULTATS A LONG TERME				
Favoriser une croissance économique forte et un développement durable renforçant la compétitivité de l'économie tout en assurant à moyen terme la viabilité macroéconomique.	- Une croissance économique forte et un développement durable: 6% par an - Amélioration du climat des affaires	Population marocaine, chômeurs et pauvres notamment Population marocaine, secteur privé et fonctionnaires	- Taux de croissance économique - Taux de croissance des investissements, les IDE notamment Sources: - Programme d'action du Gouvernement pour la période: 2008-2015 - Rapport économique et social de la Direction du Trésor et des Finances extérieures; - Annuaire statistique de la Direction de la statistique; - Rapport économique et financier de la Direction des études et de la prévision du MEF.	- Taux de croissance économique: 6% en moyenne par an durant la période du Programme du Gouvernement: 2008-2015. - Taux d'investissement de 26,8% 2007 passera à plus de 32% en 2015	1. Cadre macroéconomique stable 2. Volonté politique soutenue pour accélérer le programme des réformes <u>Mesures d'atténuation</u> Stabilité politique et sociale: Des élections législatives ont eu lieu en septembre 2007, desquelles est issu un nouveau Gouvernement qui a endossé les réformes engagées, notamment la poursuite des réformes entreprises dans le cadre du PARAP

II- BUT DU PROGRAMME	RESULTATS A MOYEN TERME	PORTEE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLES INDICATIVES ECHEANCIER	RISQUES/MESURES D'ATTENUATION
1°/ Renforcement de la gestion des finances publiques	- Déficit budgétaire soutenable - Mise en œuvre de la déconcentration - Globalisation des crédits - Utilisation de CDMT, de TOFT et de CDMT sectoriels - Réforme de la loi organique des lois de finances (LOLF)	- Secteur public et secteur privé - Population marocaine - Différents secteurs et institutions publics - Secteurs prioritaires et pro pauvres - Différentes institutions publiques	- Déficit global du budget hors privatisation - Ratio dépenses courantes/PIB - Adhésion au schéma de déconcentration - Généralisation de la globalisation des crédits - Adoption d'un manuel de procédure CDMT - Élaboration d'une plateforme de réflexion pour la réforme de la LOF	- Réduction du déficit budgétaire de 4,5% du PIB en 2007 à 3,5% du PIB en 2009 - Ratio des dépenses courantes par rapport au PIB passera de 21,9% en 2007 à 21,2% en 2008 et 20,7% en 2009 - Le nombre de ministères ayant des schémas directeurs de déconcentration passera de 2 en 2007 à 8 en 2009. - Tous les ministères auront adhéré à la globalisation des crédits en 2009 - Tous les crédits d'investissement seront globalisés en 2009 - En 2009: Généralisation de CDTM, de CDMT sectoriels et présentation d'un TOFT 2009-2011 - Élaboration d'une plate forme de réflexion pour la réforme d'une LOLF en consonance avec des meilleures pratiques internationales. - Le nombre de ministères ayant finalisé le REC passera de 20 en 2008 à l'ensemble des ministères en 2009 - Le nombre de ministères utilisant une GPEC passera de 4 en 2008 à 10 ministères en 2009 - Baisse de la masse salariale de 10,7% PIB en 2007 à 10,4% du PIB en 2008 et à 10,2% du PIB en 2009 - Réduction du délai moyen de régularisation des promotions des fonctionnaires, passant de 27 mois en 2006 à 14 mois en 2009. - A fin 2009, l'ensemble des procédures douanières accessibles par Internet: déclaration, dédouanement, paiements. - A fin 2009, au moins 80% des offres, termes de références et résultats des marchés publics des administrations centrales (50% pour les administrations locales) disponibles en ligne.	1. Adhésion des fonctionnaires et de leurs syndicats à la réforme. 2. Appropriation de la réforme par les différents acteurs. 3. Pressions syndicales pour des augmentations de salaires, l'accélération des promotions et la reprise des recrutements en masse. 4. Mise en place du cadre global de gouvernance crédible pour le développement de la société de l'information et l'administration électronique. <u>Mesures d'atténuation</u> 1°/ Le processus de redéploiement a démarré, mais timidement. Les décrets d'application pour le redéploiement ont été adoptés en 2006 2°/ Mise en œuvre de la stratégie de communication par le Gouvernement visant à consolider le consensus autour de la réforme par les différents acteurs et le maintien d'un dialogue permanent avec les partenaires au développement 3-a. Un contrôle ferme du Gouvernement sur la tendance de la masse salariale. 3-b. Un nouveau système de promotion qui limite le nombre des promotions à moyen terme. 3-c. Un nombre croissant des fonctionnaires à la retraite dans les années à venir.
2°/ Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines	- Nouveau système de gestion des ressources humaines - Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		- Achèvement des REC dans l'ensemble des départements ministériels éligibles - Lancement de la GPEEC¹ dans les départements ministériels ayant terminé leurs REC.		
3°/ Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique	- Maîtrise de la masse salariale - Renforcement du suivi et du contrôle de la masse salariale		- Ratio masse salariale/PIB - Délai moyen de régularisation des promotions des fonctionnaires		
4°/ Simplification des procédures et administration électronique	- Simplification des procédures et mise en place de l'administration électronique		- Stabilisation du système BADR de la Douane et certification de la qualité de son code informatique. - Mise en œuvre de la base décisionnelle des Marchés publics pour l'ensemble des départements ministériels		

¹ GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences): ensemble d'outils d'évaluation regroupant «Modèles de contrats», «Tableaux de bord prévisionnels et leur divulgation», «Projets des services»

RESUME ANALYTIQUE

I. Historique/Genèse du projet

Le Gouvernement a élaboré le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) qui a été exécuté à partir de 2003. Le PARAP a été conçu à partir d'une matrice commune² comprenant une série de mesures spécifiques structurées autour de la réalisation d'opérations successives destinées à mettre en œuvre progressivement les éléments structurants d'une réforme complexe. En somme, l'exécution du PARAP devrait se faire en plusieurs opérations successives et le présent Programme (PARAP-III), qui couvre la période 2008-2009, en constitue la troisième phase.

II. Objectifs du programme

Le PARAP-III vise les quatre objectifs suivants: (i) Renforcement de la gestion des finances publiques; (ii) Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources humaines; (iii) Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique et, (iv) Simplification des procédures et introduction de l'administration électronique.

III. Description et nature du prêt

3.1. L'appui de la Banque qui couvre la période 2008-2009, se présente sous la forme d'un appui budgétaire visant à permettre au Gouvernement de poursuivre l'exécution de son programme de réformes. A l'instar de précédents PARAPs, le PARAP-III est cofinancé avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

3.2. Les principaux résultats attendus du PARAP, porteront sur (i) la généralisation des expériences pilotes en matière de gestion budgétaire à l'ensemble de l'administration, (ii) l'achèvement du nouveau système de gestion des Ressources humaines (GRH) qui nécessite une nouvelle classification des emplois et une réforme des rémunérations, (iii) le maintien du rythme de réduction de la masse salariale jusqu'à ce qu'elle atteigne l'objectif fixé, et (iv) l'introduction d'une nouvelle composante portant sur l'administration électronique. L'ensemble de ces réformes sont appelées à produire des résultats escomptés à partir de 2009.

IV. Besoins et sources de financement

Le déficit budgétaire pour l'exercice 2008 résultant des évolutions prévisibles des recettes et des dépenses s'inscrit dans la trajectoire d'une réduction de la dette et d'un engagement équilibré du soutien de l'État à la croissance et au développement social. Compte tenu de l'évolution attendue de la conjoncture nationale et internationale et de ses conséquences à la fois sur les ressources et les charges de l'État, le déficit budgétaire serait de près de 20 milliards de dirhams ou 3% du PIB. Le présent Programme couvre 16,25% des besoins de financement extérieurs en 2008.

5. Exécution et mécanismes de suivi du Programme

A l'instar des précédents PARAP, l'exécution du programme sera coordonnée par la Direction du budget du MEF et la mise en œuvre fera l'objet d'un suivi régulier à travers des missions de suivi et de supervision.

6. Coordination avec les autres bailleurs de fonds

Pour l'évaluation du PARAP-III, la coordination entre la Banque et les autres cofinanciers du Programme a été très étroite. Ainsi, le contenu du Programme, les conditions et points de déclenchement, sont communs aux trois institutions. Pour la Banque, la tranche unique de prêt sera

² La matrice des mesures commune aux trois institutions figure en annexe II telle qu'elle a été validée par le Gouvernement et ses trois partenaires lors de la mission conjointe de février 2008

décaissée suite à la mise en vigueur de l'accord de prêt et après avoir constaté la réalisation satisfaisante des dix conditions retenues dans l'accord de prêt.

7. Risques et mesures d'atténuation

L'économie marocaine resterait vulnérable à moyen terme sur les plans interne et externe:

- Des chocs exogènes sont dus aux changements de l'environnement interne et externe, notamment les modifications dans la coalition gouvernementale et la situation sécuritaire dans la région. La probabilité de ce risque est faible et pourrait être davantage atténuée par la nouvelle équipe gouvernementale pour mettre en œuvre les réformes dans le cadre d'une démarche participative et maintenir un dialogue permanent avec les partenaires au développement.

- Les pressions syndicales pour des augmentations de salaires pour certaines catégories de fonctionnaires, l'accélération des promotions et la reprise des recrutements en masse. Toutefois, ce risque pourrait être atténué (i) par la décision du Gouvernement de garder un contrôle ferme sur la tendance de la masse salariale, (ii) la mise en place d'un nouveau système de promotion qui limite le nombre des promotions à moyen terme, et (iii) l'arrivée à l'âge de retraite d'un nombre croissant des fonctionnaires.

8. Conclusions

Les enseignements tirés des expériences antérieures de réformes administratives ont été intégrés dans la conception du PARAP-III. Ainsi, Gouvernement a choisi de ne pas se lancer dans une réforme généralisée visant à s'attaquer à un large spectre d'insuffisances de l'administration publique. Le Gouvernement a préféré se concentrer dans un premier temps sur des domaines précis de nature à moderniser les procédures, augmenter la transparence, réduire les coûts, améliorer la qualité des ressources humaines. 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. Dans un deuxième temps, la réforme de l'administration est appelée à s'étendre à d'autres domaines, notamment la simplification des procédures et l'administration électronique qui font l'objet de mesures de décaissement dans le cadre du PARAP-III.

9. Recommandations

Il est recommandé d'octroyer au Gouvernement du Royaume du Maroc un prêt d'un montant de 46 millions d'Euros sur les ressources de la BAD, sous la forme d'un prêt à décaissement rapide, en vue de soutenir le programme d'appui à la réforme de l'administration publique dans sa troisième phase. Il est également recommandé que le prêt soit décaissé en une tranche unique, après satisfaction des conditions générales et particulières retenues dans l'accord de prêt.

I. INTRODUCTION

1.1. Origine et historique du Programme

1.1.1. Au Maroc, le programme des réformes de l'administration publique était en gestation depuis 1996. C'est en 1998, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de réformes économiques et sociales (PRES), cofinancé par la Banque, que la réforme de l'administration publique a été retenue comme une composante d'un programme soutenu par la communauté internationale. Toutefois, en l'absence de travaux analytiques sur les dysfonctionnements de l'administration et les mesures appropriées pour y remédier, les mesures entreprises ont connu des résultats mitigés.

1.1.2. Entamé en 2001 par l'administration marocaine, l'examen des dépenses publiques (EDP) réalisé conjointement avec la Banque mondiale, a tiré les mêmes conclusions. Dans le sillage de l'EDP, deux groupes de travail interministériels ont été formés pour travailler, l'un sur la réforme budgétaire et l'autre sur la réforme de la fonction publique. Leurs conclusions ont été à la base d'un processus de réflexion plus approfondi élargi à la société civile et qui ont abouti au colloque national sur la réforme administrative de mai 2003. C'est dans ce contexte que le Gouvernement a élaboré en 2003 sa nouvelle stratégie de réforme de l'administration publique en partenariat avec la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et l'Union européenne.

1.1.3. Sur la base de cette stratégie, le Gouvernement a élaboré le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) exécuté à partir de 2003. Le PARAP a été conçu à partir d'une matrice commune avec les partenaires de développement, comprenant une série de mesures spécifiques structurées autour de la réalisation d'opérations successives destinées à mettre en œuvre progressivement les éléments structurant d'une réforme complexe. En somme, l'exécution des deux premiers PARAPs devrait se faire en plusieurs opérations successives et l'exécution en a été satisfaisante. Le présent Programme (PARAP-III), qui couvre la période 2008-2009, en constitue la troisième phase.

1.1.4. A l'instar du PARAP-II, la Banque a participé avec la Banque mondiale et l'Union européenne aux différentes missions conjointes de préparation et d'évaluation du PARAP-III, basées sur la matrice de mesures actualisée³. Suite à la revue des résultats du PARAP-II en juin 2007⁴, les trois institutions ont estimé que, le PARAP dans sa deuxième phase, a été exécuté de manière satisfaisante, et ont décidé de consolider les acquis de ce Programme à travers le soutien du PARAP-III.

1.2. Justification du PARAP dans le Document de Stratégie par Pays (DSP)

Les objectifs du PARAP-III sont non seulement conformes aux axes prioritaires du DSP mais également en harmonie avec les orientations stratégiques de la Banque et en matière de bonne gouvernance pour 2008-2012. En effet, les principaux volets de la réforme administrative marocaine s'articulent autour des principes de l'obligation de rendre compte, de la transparence, de la responsabilisation et de la participation qui sont des orientations majeures de la politique de la Banque en matière de bonne gouvernance publique. La rationalisation de la gestion des finances publiques et le renforcement de la discipline budgétaire, qui sont au centre des objectifs du PARAP-III, figurent parmi les pré-requis indispensables à une gestion responsable et efficace des finances publiques.

1.3. Performance de programmes similaires

1.3.1. Les opérations d'ajustement structurel et de réformes financées à ce jour s'élèvent à 926,5 millions d'UC, dont le Programme d'ajustement structurel; la Consolidation du programme d'ajustement structurel; le Programme de réformes économiques et sociales (PRES), les quatre Programmes d'ajustement du secteur financier (PASFI) et les PARAP I & II.

³ La matrice des mesures commune aux trois institutions figure en annexe II telle qu'elle a été validée par le Gouvernement et ses trois partenaires du développement lors de la mission conjointe de février 2008.

⁴ Rapport d'achèvement du PARAP-II, Juin 2007.

1.3.2. Les PARAP-I & II montrent que le Gouvernement marocain a entrepris un vaste programme de réformes portant, notamment sur la modernisation du budget, la déconcentration, la simplification du système de contrôle des dépenses, le redéploiement stratégique du personnel, la réforme salariale, et le contrôle de la masse salariale. Les résultats enregistrés par les PARAP-I & II, tels que décrits dans les rapports d'achèvement respectifs, permettent de tirer les leçons suivantes:

- Les PARAP-I & II se sont limités à un stade expérimental et ont concerné des ministères pilotes;
- Certaines mesures ont pris plus de temps que prévu pour leur réalisation, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines;
- La nécessité d'accroître les capacités institutionnelles et l'approfondissement des compétences.

Devant ces contraintes et tout en restant dans la continuité des réformes entreprises, le PARAP-III se propose de (i) généraliser les expériences pilotes en matière de gestion budgétaire à l'ensemble de l'administration, (ii) achever le nouveau système de gestion des Ressources humaines (GRH) qui nécessite une nouvelle classification des emplois et une réforme des rémunérations, et (iii) maintenir le rythme de réduction de la masse salariale jusqu'à ce qu'elle atteigne l'objectif fixé.

II. Situation politique et évolution économique et sociale récente

2.1. Situation politique

Le système politique du Maroc est une monarchie constitutionnelle régie par la Constitution de 1972 qui consacre le bicaméralisme du Parlement composé de la Chambre des Représentants et de la Chambre des Conseillers. Le multipartisme a ouvert la voie à l'alternance politique qui s'est traduite dans les faits. Les dernières élections, qui remontent au mois de septembre 2007, ont consolidé le processus d'une démocratie naissante. Ces élections reconnues par plusieurs pays et organismes internationaux comme étant ouvertes et transparentes, ont été une occasion pour la population d'exprimer un certain degré de mécontentement manifesté à travers un faible taux de participation avoisinant les 35% et ce, malgré les efforts consentis par les Gouvernements précédents. Cette perception pourrait constituer un signal clair de la nécessité d'accélérer les réformes en cours telles que celles adossées au PARAP en y incluant des actions à fort impact sur la population par l'amélioration des services rendus au public.

2.2. Situation économique

2.2.1. La mise en œuvre des PARAPs en 2003, a contribué de manière significative à l'amélioration des paramètres fondamentaux de l'économie⁵. La situation économique est caractérisée par une gestion macroéconomique prudente, une croissance plus élevée en dépit des aléas du secteur agricole, une inflation maîtrisée, un taux de chômage en baisse, une forte position extérieure et une ferme orientation vers la consolidation des finances publiques. Aussi, la dette publique, en baisse et soutenable, a gagné une cote de solvabilité en 2007⁶. En 2006, le Maroc a affiché un taux de croissance de 8% tiré par une solide demande extérieure et intérieure ainsi que par l'expansion du crédit. Ce taux est deux fois plus élevé que la croissance moyenne enregistrée entre 2000 et 2005. Toutefois, les mauvaises récoltes de 2007 ont ramené ce taux de croissance à 2% mais avec une prévision de 5,5% pour 2008. La situation économique reflète l'impact des réformes sectorielles entreprises, notamment au niveau des infrastructures, du bâtiment, du tourisme et des télécommunications, qui ont affiché des taux de croissance supérieurs à 6%⁷.

2.2.2. S'agissant des finances publiques, la performance économique réalisée a conforté la poursuite de la consolidation budgétaire. Ainsi, le déficit budgétaire a été ramené à 4,5% de PIB en 2007 contre 5,6% en 2006. Les dépenses totales ont enregistré une augmentation de 0,5% en passant de 26% du PIB en 2006 à 26,5% du PIB en 2007. Cette augmentation provient de l'augmentation des subventions concernant l'alimentation et les produits pétroliers, alors que la masse salariale a été ramenée de 11% du PIB en 2006 à 10,7% du PIB en 2007 et est projetée d'atteindre 10,4% du PIB en 2008. Les recettes totales de l'État ont confirmé leur tendance haussière en passant de 23,9% du PIB en 2005 à 25,3% du PIB en 2006 pour

⁵ Voir graphique ci-dessous «Indicateurs macroéconomiques»

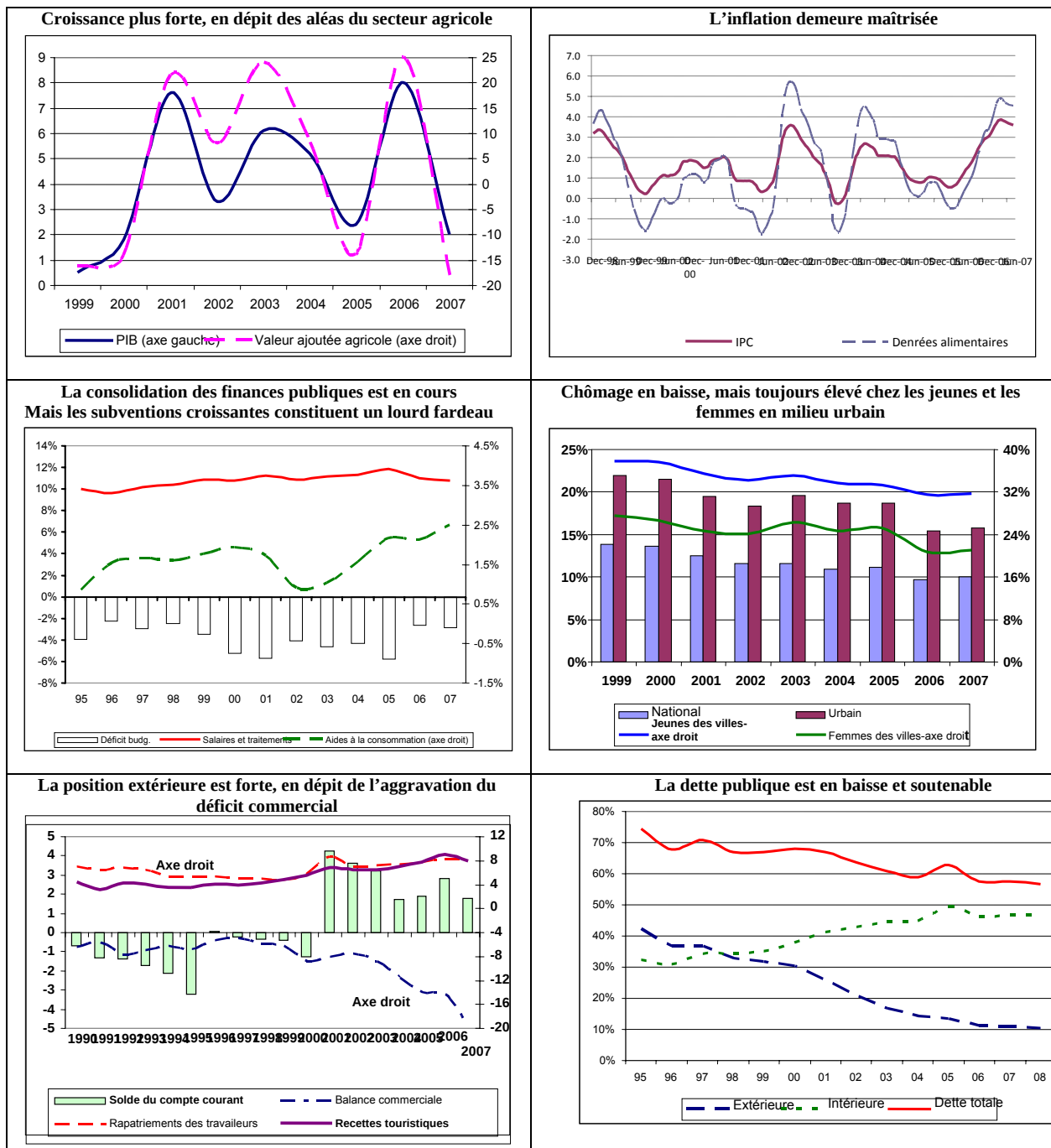
⁶ Le spread de l'indice obligataire des marchés émergents (EMBI+) pour les emprunts souverains du Maroc, a connu une diminution significative, à moins de 70 points de base vers la fin 2007.

⁷ En 2007: Le Tourisme a progressé de 9%, les Bâtiments et travaux publics ont progressé de 8% et les Télécommunications de 8%

atteindre 25,7% du PIB en 2007. Cette augmentation des recettes a été stimulée essentiellement par l'amélioration des recouvrements par l'administration fiscale.

2.2.3. Entre 2003 et 2007, la dette extérieure a été ramenée de 78,9 milliards MAD à 61,9 milliards MAD, soit une diminution de 21% à 12,7% du PIB. Pendant la même période, la dette intérieure est passée de 217 milliards MAD à 288,7 milliards MAD, soit une augmentation de 24%.

Indicateurs macroéconomiques



Sources: Banque mondiale, Union européenne, Banque africaine de développement et Autorités marocaines

2.2.4. La performance macroéconomique demeure toutefois insuffisante pour impulser une croissance forte et créatrice d'emplois. Les deux points de préoccupation sont: l'insuffisance et la volatilité du taux de croissance économique et la persistance du déficit budgétaire.

2.3. Perspectives macroéconomiques à moyen terme

2.3.1. Les perspectives économiques à moyen terme 2008-2011 du Maroc sont projetés dans un schéma d'évolution où l'économie marocaine s'inscrit dans un sentier de croissance soutenue et durable. Ces perspectives s'articuleraient autour: (i) du renforcement de la stabilité macroéconomique; (ii) de l'ajustement progressif de la situation des finances publiques; (iii) de l'accélération des réformes structurelles; et (iv) du renforcement de l'investissement.

2.3.2. En dépit des fluctuations, le taux de croissance économique serait de 4,5% en moyenne annuelle à l'horizon 2011 soutenu par la croissance des secteurs non agricoles. Le taux de chômage est projeté aux alentours de 9%, vu le dynamisme attendu de l'économie. L'inflation serait maîtrisée autour de 2% grâce à des restrictions budgétaires et à une politique monétaire prudente et ce, malgré d'importantes subventions accordées et susceptibles de déclencher des pressions inflationnistes. La position externe resterait forte grâce aux transferts des Marocains résidents à l'étranger (MRE) et des recettes touristiques qui peuvent alléger le déficit de la balance commerciale et augmenter le taux d'épargne.

2.3.3. Avec un risque pays plus faible et un niveau d'endettement relativement bas, le service de la dette diminuerait et dégagerait ainsi des ressources pour l'investissement public et les ratios d'investissement global et d'épargne nationale devraient se situer respectivement en 2008 aux alentours de 32% et 33% du PIB. Les réformes structurelles et les politiques soutenues par le «Plan Emergence»⁸ devraient contribuer à améliorer les gains de productivité et stimuler les flux des investissements directs étrangers dans le cadre des accords de libre-échange, et partant, réaliser le taux de croissance précité.

2.3.4 En matière budgétaire, le Gouvernement s'engage à maintenir la solidité des finances publiques en ramenant le déficit budgétaire global de 3,3% en 2008 à 2,9% à l'horizon 2011. Cette performance serait, entre autres, le résultat combiné de la mise en œuvre des PARAPs, et des recommandations issues de deux études portant sur les questions fiscales⁹, qui avaient préconisé des mesures pour élargir l'assiette de l'impôt, simplifier le régime fiscal, moderniser l'administration fiscale et réduire les exonérations fiscales.

2.3.5. Une analyse générale de la soutenabilité de la dette montre que le scénario de référence est viable à moyen terme (voir annexe XI). Les déficits budgétaires légèrement plus bas devraient générer moins de besoins annuels nets de financement intérieur, de 3,2% en 2008 à 2,3% en 2011, tandis que le financement extérieur devrait se stabiliser à 1,5% du PIB en 2011. Le cadre budgétaire est aussi assez viable pour résister aux chocs. Dans les divers scénarii, plusieurs chocs sont simulés sur la base du scénario de référence, et la soutenabilité de la dette publique est préservée dans chaque cas. A moyen terme, les performances du compte extérieur devraient également rester fortes, avec un excédent dégressif du compte courant au cours de la période 2008–10. Le remboursement de la dette extérieure représenterait en moyenne 4% du PIB. Dans l'ensemble, ces facteurs devraient contribuer à réduire l'encours de la dette extérieure de 26,7% du PIB en 2007 à 22,2% en 2010, avec une diminution des créances de l'État de 12,5% à 10,7% du PIB.

2.4. Efforts de réduction de la pauvreté

Au Maroc¹⁰, on note qu'environ 14,2% de la population vivent au dessous du seuil de la pauvreté. Les pauvres constituent 22% de la population en milieu rural et 7,9% en milieu urbain. Des progrès réels, mais encore insuffisants, ont été enregistrés ces dernières années au niveau des indicateurs liés à la pauvreté. Il s'agit du taux d'électrification rurale, du taux d'accès à l'eau potable en milieu rural, du taux net de scolarisation et de l'espérance de vie à la naissance. Pour insuffler un nouveau dynamisme

⁸ Le plan «Emergence» est une stratégie industrielle au Maroc, fondée sur le positionnement du Maroc sur de nouveaux créneaux porteurs, baptisés métiers mondiaux. Sept métiers avaient été recensés: l'offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'agroalimentaire, les produits de la mer et le textile.

⁹ Études réalisées à la demande du Gouvernement par le FMI et l'Union européenne en 2005.

¹⁰ Pour la mesure du niveau de vie et équipements de base, seules les données de 2004 sont disponibles.

à la lutte contre la pauvreté et la précarité, le Gouvernement a lancé l'Initiative nationale pour le développement humain sur la période 2006-2010. La spécificité de l'INDH est d'avoir adopté une approche participative, tout en ciblant ses interventions sur des zones géographiques bien identifiées et des catégories les plus démunies¹¹

III. Programme de développement du Gouvernement

3.1. Le programme de réformes du Gouvernement

3.1.1. Le programme économique et social (PES) de l'actuel Gouvernement a été présenté au Parlement en octobre 2007¹². Le PES vise à assurer la continuité des réformes tout en accélérant leur mise en œuvre et en enrichissant leur contenu; l'objectif étant d'accroître la productivité économique, l'efficacité et l'amélioration du capital humain en vue de stimuler la croissance. Ainsi, le PES propose de consolider les acquis des programmes précédents notamment les Programmes d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) et consacre les objectifs ci-après:

- (i) Moderniser et accroître l'efficacité de l'administration à travers l'amélioration des dispositifs de programmation budgétaire pluriannuelle, la mise en place d'une nouvelle approche de gestion axée sur les résultats, la performance et la reddition des comptes et le développement des capacités en matière d'évaluation et d'audit de performance;
- (ii) Renforcer et développer le processus de décentralisation et de déconcentration pour répondre à une gestion de proximité à travers une plus grande responsabilisation des gestionnaires locaux;
- (iii) Améliorer la gestion des ressources humaines pour en faire un vecteur contribuant à l'efficacité de l'administration et ce, à travers la promotion d'une culture de gestion basée sur le mérite et la performance, l'amélioration du profil des effectifs en mettant en œuvre des politiques de recrutement et de formation continue adaptées tout en s'inscrivant dans l'optique de la maîtrise de la masse salariale.

3.1.2. La série des PARAPs a été conçue pour corriger les dysfonctionnements de l'administration publique qui était caractérisée par (i) la concentration excessive des services, (ii) l'inadéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'administration; et (iii) la tendance à la hausse de l'évolution de la masse salariale et les dysfonctionnements du système de rémunération.

3.1.3. **La concentration excessive des services**, des pouvoirs de décision et des moyens au niveau central est l'une des caractéristiques majeures de l'administration marocaine. Les responsables sur le terrain n'ont pas d'influence sur l'utilisation des ressources budgétaires ni sur la gestion de leur personnel. Cette situation engendre des lenteurs qui impactent négativement la qualité des résultats attendus de la dépense publique et favorise les risques de corruption.

3.1.4. **La gestion des ressources humaines** ne s'inscrit pas dans une vision stratégique d'utilisation optimale du personnel visant à satisfaire les besoins de l'administration publique. Les recrutements du personnel ne privilégient pas le concours et la recherche de profils professionnels adaptés aux besoins de l'administration. Ainsi, la structure des tâches effectuées par de nombreux fonctionnaires et leurs profils de compétence ne répondent pas aux principales exigences d'une administration moderne.

3.1.5. En raison de l'absence d'un mécanisme cohérent d'évaluation des performances individuelles des agents, **le système de rémunération** se caractérise par l'inexistence de lien direct entre le montant de la rémunération et la valeur réelle de la contribution de l'agent considéré. Cette situation engendre des disparités entre les fonctionnaires. Quant à la promotion, basée essentiellement sur l'ancienneté et non sur des examens d'aptitude professionnelle ou sur des critères d'objectivité et de transparence

¹¹ Selon une étude réalisée par le Banque mondiale en juillet 2007 «Se soustraire à la pauvreté au Maroc»: 360 communes pauvres en milieu rurale et 250 quartiers pauvres en milieu urbain.

¹² Discours du Premier ministre en date du 24 octobre 2007

favorisant le mérite, elle constitue l'un des facteurs éventuels d'augmentation du niveau des rémunérations.

3.1.6. Depuis les années 1980 **la masse salariale**, rapportée au PIB, a entamé une évolution ascendante. En 2003, le taux de la masse salariale par rapport au PIB représentait environ 12,5% contre environ 10,4% en 1990. Les causes qui sont à la base de cette tendance haussière sont principalement de trois ordres: (i) l'absence de mécanismes institutionnels réguliers et globaux d'ajustements du traitement de base lié à l'évolution de variables économiques pertinentes; (ii) la prédominance d'un régime indemnitaire non basé sur la performance individuelle de l'agent; et (iii) un système de promotion déconnecté de la performance individuelle et qui fonctionne davantage comme un moyen d'augmentation des salaires. Toutefois, grâce aux mesures entreprises dans le cadre des PARAPs, les autorités ont réussi à inverser la tendance haussière de la masse salariale¹³. Ainsi, après avoir quasiment atteint 12% du PIB en 2005, la masse salariale est revenue à 11% et 10,7% du PIB en 2006 et 2007, respectivement. Il est prévu qu'elle baisse aux environs de 10,4% du PIB en 2008 et 10,2% du PIB en 2009.

3.1.7. Ainsi, la mise en œuvre des PARAP-I & II a largement contribué à corriger les dysfonctionnements de l'administration publique, le PARAP-III se focalise sur la consolidation et la généralisation des acquis de ces derniers. Toutefois, certains volets de la réforme tels que l'introduction des CDMT sectoriels, la budgétisation axée sur les résultats, la déconcentration de l'administration centrale, la réforme de la rémunération dans le secteur public accusent des retards.

IV. Pré requis de l'appui budgétaire et capacité institutionnelle

4.1. Pré-requis¹⁴

4.1.1. Il convient de rappeler que depuis le lancement des PARAPs en 2003, la situation économique est caractérisée par une gestion macroéconomique prudente, une croissance plus élevée, une inflation maîtrisée, un taux de chômage en baisse, une forte position extérieure, une dette publique en baisse et soutenable et une ferme orientation vers la consolidation des finances publiques. En outre, le Gouvernement avec le concours de la Banque mondiale, du FMI et de l'Union européenne a procédé à une évaluation fiduciaire du système des finances publiques. Cette évaluation a été d'autant plus importante que l'instrument proposé par la Banque pour le financement du PARAP-III consiste en une opération sous forme d'appui budgétaire. C'est ainsi qu'il a été réalisé quatre types de revues fiduciaires à savoir: (i) l'Évaluation de la responsabilité comptable du pays (CFAA-Décembre 2007); (iii) l'Examen du bilan d'attribution des marchés publics (CPAR-Février 2000); (iii) la Revue des dépenses publiques (RDP- Août 2002); et (iv) l'Évaluation de la stabilité du système financier (FSSAP- Juillet 2003).

4.1.2. Les principales conclusions de l'étude du CFAA étaient les suivantes: «Le système marocain est robuste, caractérisé par une grande fiabilité et des institutions ancrées dans une longue tradition de légalité, contrôle et centralisme». Le CFAA a qualifié de faible le risque lié au système de gestion des finances publiques marocain.

4.1.3. De même, le dernier rapport sur la passation des marchés au Maroc soutient que le cadre juridique et réglementaire de la passation des marchés de l'État ainsi que des Collectivités locales est «fondé sur des principes d'économie, de transparence et d'efficacité, et s'inspire largement des pratiques internationales généralement admises».

4.1.4. En 2002, le Gouvernement, en partenariat avec la Banque mondiale, a réalisé une Revue des dépenses publiques (RDP). La conclusion centrale de la Revue a mis en relief la menace que faisait peser l'évolution de la masse salariale sur la viabilité de la position budgétaire à moyen terme.

¹³ Les mesures entreprises pour contenir la masse salariale sont: (i) Programme de retraite anticipée, (ii) Régularisation des promotions des fonctionnaires et réduction des arriérés de paiement, (iii) Meilleurs processus de suivi des recrutements et utilisation des postes vacants, et (iv) Mise en œuvre des mesures conduisant à un meilleur suivi et prévision de la masse salariale.

¹⁴ Voir annexe VIII

4.1.5. Le Maroc constituant un risque fiduciaire faible, ce qui conforte la dernière l'évaluation EPIP effectuée en 2006 par la Banque, et qui attribue au Maroc la note de 4,28¹⁵. La mise en œuvre du PARAP-III est un élément qui contribuera à réduire davantage ce risque fiduciaire. Il est donc proposé, qu'à l'instar de la Banque mondiale et de l'Union européenne, la Banque finance la troisième phase du PARAP sous forme d'un appui budgétaire en faveur du Maroc.

4.2. Capacité institutionnelle

Pour la gestion et la conduite des programmes de réformes, l'administration marocaine dispose d'un niveau d'encadrement satisfaisant, d'un dispositif administratif suffisamment structuré et d'un système d'attributions des tâches relativement clair et globalement satisfaisant. Tout comme pour le PARAP-I & II, le MEF et le MMSP sont les deux départements ministériels les plus actifs pour la gestion du PARAP. Toutefois, en raison de la complexité de la réforme de l'administration publique qui comporte des pratiques de gestion administrative novatrices, le Gouvernement doit recourir à une assistance technique extérieure pour lui apporter son expérience et son expertise¹⁶.

V. Programme d'appui à la réforme de l'administration publique

5.1. Contexte du Programme

5.1.1. Pour des raisons d'efficacité et de hiérarchisation des priorités, le PARAP a concentré ses actions de réformes sur quatre objectifs majeurs à savoir: (a) l'amélioration de l'efficacité de l'administration dans la gestion budgétaire; (b) l'amélioration de l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources humaines; (c) la maîtrise de l'évolution de la masse salariale dans la fonction publique; et (d) la simplification des procédures et administration électronique. Les deux premières phases du PARAP ont enregistré des performances satisfaisantes en ce sens qu'elles ont permis d'enregistrer des avancées dans la réforme de l'administration publique comme cela ressort à travers les rapports d'achèvements respectifs.

5.1.2. Ainsi, le PARAP-I a posé d'importants jalons de la réforme administrative, à savoir: (i) l'introduction de la globalisation des crédits; (ii) l'élaboration des Référentiels des emplois et des compétences (REC); et (iii) l'exécution réussie du programme de départ volontaire et anticipé à retraite. Cependant, conformément à la démarche adoptée par le Gouvernement de ne pas engager immédiatement tous les Ministères dans la réforme, seuls quelques Ministères pilotes ont pris part à la mise en œuvre du PARAP-I. Dans la seconde phase du Programme, le PARAP-II, l'objectif visé était d'impliquer un plus grand nombre de Ministères et de placer la mise en œuvre du programme sur un nouveau palier, tout en élargissant la palette des réformes mises en œuvre. C'est un contexte qui souligne encore une fois la pertinence et l'urgence de la poursuite de la réforme administrative et qui justifie l'appui de la Banque à travers le PARAP-III.

5.2. Objectifs du Programme

L'objectif du PARAP-III est de consolider, approfondir, renforcer et généraliser à l'ensemble de l'administration les acquis des précédentes phases du PARAP. Le PARAP-III se focalise sur quatre aspects et tient compte des progrès et des leçons tirées des PARAP-I & II. **En premier lieu**, la **généralisation** des réformes du programme. Il faut passer de la phase pilote à la phase des réformes étendues à l'ensemble de l'administration. **En second lieu**, ce qui a été réalisé dans le cadre du PARAP I & II requiert désormais une **consolidation**, notamment l'accroissement des capacités institutionnelles et l'approfondissement des compétences des structures et des responsabilités. **En troisième lieu**, le **rattrapage** des retards dans la mise en œuvre de certaines composantes du programme, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. **En quatrième lieu**, la

¹⁵ Gestion économique (Note: 4,50), Politiques structurelles (Note: 4,00), Politiques d'inclusion sociale et d'équité (Note: 4,10), Gestion publique et des institutions (Note: 4,50)

¹⁶ Tels que le CDMT triennal et glissant, la globalisation des crédits, les budgets-programmes, la contractualisation entre les administrations centrales et les services déconcentrés, l'audit de performance, les REC, le partenariat État-acteurs sociaux...

nécessité d'une politique active de **dissémination** des acquis de la réforme¹⁷, ce qui devrait contribuer à son acceptation par le grand public.

5.3. Description des composantes du Programme

5.3.1. A l'instar des PARAP précédents, le PARAP-III est soutenu par la Banque africaine de développement, la Banque mondiale et l'Union européenne. Il contribuera à la consolidation et à la généralisation des composantes suivantes, tout en introduisant un quatrième volet relatif à la «Simplification des procédures et administration électronique¹⁸», qui permettrait de rendre plus tangible aux citoyens l'impact des réformes en cours de l'administration. Il s'agit (i) du renforcement de la gestion des finances publiques, (ii) de l'amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources humaines, (iii) de la maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique, et de (iv) la simplification des procédures et administration électronique.

A. Renforcement de la gestion des finances publiques

5.3.2. **Le Cadre des dépenses à moyen terme.** L'objectif de cette composante est de d'élaborer et d'appliquer un CDMT agrégé. Le but du CDMT est de fixer les plafonds budgétaires sectoriels dans une perspective pluriannuelle, en tenant compte des CDMT sectoriels et des priorités intra- et intersectorielles. Ces plafonds sont par conséquent cohérents avec le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE) et aident à rendre les politiques budgétaires plus prévisibles et plus transparentes. Pour ces expériences pilotes, le gouvernement a décidé d'adopter un CDMT glissant sur trois ans (régulièrement mis à jour), et de commencer à définir des CDMT sectoriels. Les objectifs initiaux appuyés par les PARAP sont d'introduire un système de budgétisation pluriannuel, aussi bien pour les secteurs que pour le niveau consolidé, et de s'assurer que les CDMT sectoriels sont conformes au Tableau des opérations financières de l'État. Un CDMT a été préparé pour les budgets des exercices 2007 et 2008. Deux séminaires ont été organisés en avril 2006 et avril 2007, et ont permis de diffuser la méthodologie du CDMT à tous les ministères. C'est dans les ministères de l'Éducation nationale, de l'Habitat, de la Santé et de l'Équipement que des CDMT sectoriels ont été élaborés sur une base pilote en 2007; et dans le cadre du PARAP-III, neuf ministères au total devraient préparer leurs CDMT pour 2008-10 (*Condition N°3*). En outre, il faudrait intégrer la budgétisation pluriannuelle dans tous les secteurs et au niveau consolidé, et s'assurer que les CDMT sectoriels sont cohérents avec le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE). Le CDMT peut être alors adopté comme procédure budgétaire normale dans le cadre des prochaines phases du PARAP. Le CDMT étant une composante du processus d'orientation budgétaire, il sera nécessaire de procéder à l'amendement de la loi organique des lois de finances.

5.3.3. **La globalisation des crédits** est une approche qui donne plus de cohérence à l'action publique dans la mesure où elle met un accent particulier sur la performance de la dépense publique. En effet, avec la globalisation des crédits qui se situe au niveau du paragraphe et non plus de la ligne, les crédits devant contribuer à la réalisation d'une action ou d'un ensemble cohérent d'actions d'une même direction sont regroupés au sein d'un programme. A chacun de ces programmes sont associés des objectifs précis définis en fonction des finalités d'intérêt général et des résultats attendus. En 2007, la proportion du budget «sous globalisation» a atteint 70% des crédits budgétaires «globalisables». Certains ministères ont réaménagé leur nomenclature budgétaire de façon à donner au paragraphe un sens plus programmatique et rendre la globalisation encore plus utile. Il est par conséquent retenu comme condition du PARAP-III, de poursuivre la globalisation des crédits pour atteindre l'objectif de 30 départements ministériels à fin 2008 (*Condition N° 1*). Il est également essentiel d'amender la *loi organique* pour faire place à une nouvelle présentation du budget par programmes et sous-programmes, et instituer formellement le programme comme niveau approprié d'agrégation pour l'autorisation des dépenses budgétaires. Ces nouvelles mesures conduiront à l'institutionnalisation des

¹⁷ Le Gouvernement est appelé à poursuivre la mise en œuvre d'une stratégie de communication visant à consolider le consensus autour des objectifs et des modalités de la réforme, notamment par l'organisation des séances d'information et de formation portant sur la gestion du changement.

¹⁸ E-government

objectifs sectoriels, des indicateurs de résultat (à mi-parcours et en fin d'exercice), et de leurs cibles projetées. Aujourd'hui au moins 22 départements publient des indicateurs de performance à l'appui de leur budget. Les indicateurs de performance préliminaires sont très nombreux (plus de 1.400) et ne donnent pas toujours une vision stratégique des performances et de la réalisation des objectifs. Le Gouvernement a décidé de constituer un groupe de travail chargé de procéder à un travail approfondi pour améliorer le choix et la qualité des indicateurs, de définir les normes des systèmes d'information qui sous-tendent les indicateurs, et d'améliorer la qualité des rapports de performance.

5.3.4. La déconcentration: Les orientations stratégiques de la déconcentration ont été précisées par le discours royal du 12 décembre 2006, qui souligne notamment l'importance de la déconcentration comme support de la décentralisation. Il insiste aussi sur le rôle central des gouverneurs de régions (Walis) ainsi que sur le renforcement des pôles régionaux. Un schéma national de déconcentration est en cours d'élaboration. Le Gouvernement se propose d'effectuer quelques expérimentations sur des ministères pilotes en charge de la santé, de l'équipement et les finances. Il est nécessaire de reprendre le programme de déconcentration dès que la stratégie nationale sera adoptée, de procéder à la mise en place d'un guide actualisé de la déconcentration, l'élaboration de schémas directeurs de déconcentration par ministère et l'adoption d'une circulaire du MEF qui améliore la procédure de déconcentration des crédits en les simplifiant (*Condition N°2*).

5.3.5. La contractualisation: Un des dispositifs centraux qui permettent à la politique de déconcentration administrative au Maroc d'être opérationnelle et efficace est la contractualisation. Elle est conçue comme un processus de gestion axé sur les résultats engageant dans le cadre d'un contrat l'administration centrale et les services déconcentrés dans la mise en œuvre des budgets-programmes triennaux. Deux départements ont mis en œuvre leurs contrats de performance (Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et le Ministère de la Santé) et en attendant la mise en œuvre des schémas directeurs de déconcentration, le Gouvernement continue la conclusion de contrats objectifs/moyens/résultats, signés entre les Ministères et leurs services extérieurs respectifs en vue de renforcer la responsabilisation des gestionnaires et la délégation des crédits au profit de ces services.

5.3.6. Renforcement de l'audit interne et introduction de l'évaluation et du contrôle de performance. Pour opérer des mutations majeures en matière d'audit et de contrôle, trois séries de mesures avaient été prévues: (a) organisation de missions conjointes d'audit IGF/IGM (Inspection générale des finances/Inspection générale des ministères); (b) mise en œuvre des manuels de procédures et guides utilisés au niveau du Contrôle général des engagements des dépenses (CGED); et (c) réalisation du programme de formation par le CGED. Il a été également prévu le développement du nouveau système GIPE (Gestion intégrée du personnel de l'État). A fin 2007, l'IGF et les IGM ont formé comme prévu des équipes conjointes pour mener des audits de performance dans les ministères adhérant à la globalisation. Ces équipes ont mutualisé la formation et ont élaboré un certain nombre de référentiels et d'outils pour cadrer leur travail. Il est confirmé que 15 ministères au moins ont fait l'objet de missions conjointe d'audit de performance pour l'exercice 2006, mais aussi pour l'exercice 2005 et 2004 selon la date d'entrée du ministère dans le dispositif de globalisation. Pour ce qui concerne l'audit du budget 2007, des missions d'audit pour une vingtaine de ministères démarreraient vers juillet 2008, sachant que ces ministères auraient remis leurs rapports de performance 2007.

5.3.7. Modernisation du système d'information: Pour rendre efficace et optimale la mise en place du dispositif technique devant aider à la rationalisation de la gestion des dépenses publiques, le Gouvernement a opté pour la modernisation de son système d'information à travers le système de gestion intégré de la dépense publique (GID) et le système GIPE. La réforme du contrôle interne de la dépense a consisté pour l'essentiel à fusionner l'ex service du contrôle des engagements de dépenses (CED) avec la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) en 2006 et à alléger le contrôle *ex ante* en fonction de la capacité des ordonnateurs. Cette dernière opération, la plus complexe et la plus sensible, est en cours. Un projet de décret portant allègement des modalités de contrôle approuvé en Conseil de Gouvernement, doit faire l'objet d'un examen en Conseil des Ministres en 2008, suite à l'achèvement de l'étude sur le contrôle de la dépense publique (*Condition N°4*). Le succès de cette réforme du

contrôle dépendra en grande partie de la sensibilisation des ordonnateurs pour accroître leur capacité et à internaliser définitivement et significativement le contrôle de leurs dépenses).

5.3.8. Réforme de la loi organique des lois de finances (LOLF): Les autorités marocaines comptent s'engager dans la voie de la réforme de la LOLF. Pour la conduite de la réforme de la LOLF, les autorités semblent privilégier une approche en trois phases: réflexion en interne au sein du MEF, phase de comparaison internationale en se référant aux pays développés mais aussi aux pays émergents (Chili, Turquie, ou ex-pays de l'Est par exemple) qui se sont engagés dans cette voie de réforme. Avant d'entreprendre les travaux de réforme de la LOLF, une réflexion d'ensemble s'impose, et pour ce faire, la création d'un Comité ad hoc (travail d'identification et feuille de route) est en cours.

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

5.3.9. Cette composante comprend (i) la poursuite de la mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences (REC)¹⁹, (ii) la classification des emplois, (iii) un nouveau système de rémunération, (iv) de nouvelles modalités de recrutement et l'encouragement de la mobilité, (v) un système de promotion et d'évaluation des performances des fonctionnaires; et (vi) une stratégie de formation continue.

5.3.10. La poursuite de la mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences. L'une des grandes innovations introduite par le PARAP dans le système de gestion des ressources humaines dans l'administration marocaine est l'élaboration de référentiel des emplois et des compétences (REC). Pour le Gouvernement le REC constitue le pilier central de sa nouvelle politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cet outil présente l'avantage d'associer un profil à chaque poste et une classification des emplois dans une nomenclature commune des emplois. Ce faisant, il substitue la notion d'emploi à celle de grade en vigueur jusqu'ici. Cette substitution représente une mutation majeure au niveau de la gestion des ressources humaines. Ce processus d'élaboration progressive des REC au niveau des différents Ministères se déroule de manière satisfaisante. L'élaboration d'un guide méthodologique sur le référentiel a permis aux départements ministériels d'harmoniser leur méthodologie et de relever la qualité conceptuelle de leurs REC respectifs. Le MEF et le ministère de la Modernisation des Secteurs publics (MMSP) ont déjà élaboré leurs Référentiels des emplois et des compétences (REC). L'achèvement du processus des REC dans au moins six ministères constitue une condition du PARAP-III (*Condition N° 5*). Sont concernés les ministères les plus importants en termes de diversité des emplois et d'effectifs. Ils représentent 80% de l'ensemble de la fonction publique (Agriculture, Affaires générales, Équipements, Éducation nationale, Eau et Forêts, Justice, Intérieur et Santé).

5.3.11. Classification des emplois. Le système de corps et de cadres va être profondément modifié avec le nouveau système des familles d'emplois. Actuellement, environ 70 statuts réglementent la classification des emplois. Cette prolifération impose des contraintes qui entravent la mobilité et alimentent la concurrence pour l'augmentation des salaires. Le démarrage de l'étude sur la classification des emplois dans une nomenclature commune des emplois par le MMSP, qui constitue une condition du PARAP-III (*Condition N° 6*), va déboucher sur une nouvelle classification des emplois qui devra permettre aux autorités de s'attaquer aux contraintes actuelles et aux effets négatifs du système de corps

5.3.12. Nouveau système de rémunération. La mise en place d'un nouveau système de rémunération, qui permettra d'avoir une masse salariale plus prévisible et croissant plus lentement, est une priorité, et une nécessité pour les réformes de GRH. Le système actuel de rémunération au Maroc a été faussé par les augmentations de salaires accordés de façon successive sous forme d'indemnités aux différents corps. Le Gouvernement a arrêté les termes de référence d'une étude d'un an visant à reformer le système de rémunération. Cette étude doit exploiter les résultats préliminaires des REC et la nouvelle classification des catégories d'emplois et des postes. La désignation d'un bureau chargé de l'étude sur

¹⁹ L'annexe V montre l'état d'avancement de la mise en place des REC

l'élaboration d'un nouveau système de rémunération fondé sur une nouvelle classification des emplois est une condition du PARAP-III (*Condition N° 7*).

5.3.13. Recrutement et mobilité. Un projet de loi a été préparé sur la modification du statut général de la fonction publique, en vue de réformer les systèmes de recrutement, de mobilité, de détachement et d'affectation. Jusqu'à présent, ce projet de loi a été adopté par la Chambre basse et se trouve maintenant au niveau de la Chambre haute. Des projets de décrets d'application ont été élaborés, ils seront signés et mis en application aussitôt la loi adoptée.

5.3.14. Évaluation et promotion. L'évaluation des performances joue un rôle déterminant pour l'éligibilité des employés à de futures promotions (la moitié du quota récompense les meilleures performances). Toutefois, des quotas n'ayant pas été fixés pour le processus d'évaluation, une enquête conduite par le MMSP a montré que les ministères ont tendance à attribuer des notes très élevées, d'où la nécessité de réviser la procédure d'évaluation en introduisant également des quotas pour les notes

5.3.15. Formation continue. Le décret n° 2-05-1366 du 2 décembre 2005 porte sur l'organisation de la formation continue des fonctionnaires et agents de l'État. La stratégie nationale est finalisée et soumise pour avis au Conseil supérieur de la fonction publique (CSFP). Compte tenu du rythme de développement des REC et des outils GPEC, qui comprennent une stratégie de formation dont l'élaboration est une condition du PARAP-III (*Condition N°8*). L'accent est mis sur l'aspect «national» de la stratégie de formation, et sur l'importance du financement de ces formations: pour le moment on en est dans le meilleur des cas à 0,5% de la masse salariale, alors que l'objectif affiché est d'atteindre 1%.

C. Maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique

5.3.16. Cette composante comprend: le renforcement du suivi et du contrôle de la masse salariale dans la fonction publique, le reprofilage qualitatif de la fonction publique, et l'introduction d'une meilleure gestion des crédits de rémunération.

5.3.17. Le renforcement du suivi et du contrôle de la masse salariale dans la fonction publique. Les autorités marocaines ont confirmé leur objectif de ramener la masse salariale à moins de 10% du PIB à partir de 2009²⁰. Les premières mesures prises dans ce sens ont commencé à donner leurs fruits. Il s'agit (i) de l'opération «Départ à la Retraite anticipée» (DRA) mise en œuvre en 2005 qui a généré une épargne salariale de presque 1% du PIB; (ii) de l'adoption du décret fixant les conditions de promotions permettant une meilleure visibilité et fluidité des promotions des fonctionnaires (2006); et (iii) des mesures instituées par les lois de finances pour limiter les créations des postes budgétaires au strict minimum pour répondre aux besoins réels de l'administration. Toutes ces mesures ont permis aux autorités d'inverser la tendance haussière de la masse salariale depuis 2005. Ainsi, après avoir atteint 12% du PIB en 2005, la masse salariale est revenue à 11% et 10,7% du PIB en 2006 et 2007, respectivement. Il est prévu qu'elle baisse aux environs de 10,4% du PIB en 2008. A moyen terme, le PARAP-III propose la mise en place progressive des outils permettant de préparer les ministères à l'application de crédits limitatifs aux dépenses de personnel. Quelques ministères pilotes pourraient commencer à appliquer ces mesures qui, dès l'approbation de la LOLF, seraient étendues à tous les ministères.

5.3.18. Le reprofilage qualitatif de la fonction publique. L'opération DRA réalisée en 2005 a permis l'amélioration de la qualité et la répartition géographique de la fonction publique par, notamment, le rajeunissement du personnel de l'État et la réduction des sureffectifs dans les régions urbaines centrales (voir annexe VII sur la concentration géographique des effectifs). L'espace créé par le DRA a permis ensuite aux autorités de mener un effort de recrutement soutenu profitant essentiellement aux secteurs prioritaires, tels que l'Éducation, la Santé, la Justice, et la Sécurité. En effet, les recrutements opérés en 2006 et 2007 et ceux prévus dans la Loi de Finances 2008, se situent à près du triple du nombre des départs à la retraite pour limite d'âge. Les autorités marocaines ont

²⁰ Voir annexe VI «Masse salariale comparée»

manifesté leur intention de tirer profit des REC et de l'adoption de la nouvelle législation pour procéder à un vaste redéploiement du personnel, des zones en sureffectif vers les centres mal desservis. La déconcentration des recrutements devrait aussi guider les politiques de redéploiement. Dans les zones en sureffectifs, les postes libérés à la suite des départs normaux à la retraite doivent être éliminés. Dans les limites des plafonds de recrutement fixés par les pouvoirs publics, les recrutements devraient être autorisés dans des secteurs prioritaires tels que l'Éducation, la Santé, la Sécurité et la Justice, ainsi que les zones mal desservies. L'interdiction de recrutement du personnel aux échelons inférieurs (1 à 4) de la fonction publique sera maintenue.

5.3.19. L'introduction d'une meilleure gestion des crédits de rémunération. *Maîtrise des effets financiers des actes de GRH:* Actuellement, le délai moyen pour la régularisation d'une promotion de grade est de 27 mois, en baisse de 2 mois par rapport à la moyenne d'il y a quelques années. Ce délai est encore trop long et implique des rappels importants et fausse la prévision annuelle de la masse salariale. Le PARAP-III a retenu comme condition (*Condition N°9*) la création d'un Groupe chargé (i) de la préparation et la mise en œuvre des mesures conduisant à un meilleur suivi et prévision de la masse salariale et (ii) de l'introduction graduelle dans 4 départements ministériels (Finance, Éducation, Santé et l'Habitat) des meilleures pratiques de gestion de crédits de rémunération. Cet exercice devrait déboucher sur la réduction du temps de régularisation des actes de recrutement, promotions et mouvement des fonctionnaires, de telle sorte que les arriérés de rappels soient réduits pour refléter les délais minimums réglementaires fixés par la circulaire du Premier ministre en date du 22 Mars 2007. Dans un premier temps, l'exercice peut démarrer dans 4 ministères pilotes (MEF, Éducation, Santé, Habitat), et être élargi ensuite à d'autres départements ministériels. Dès 2008, quatre ministères-pilotes le (MEF, le DEN, la Santé et l'Habitat) pourront expérimenter la gestion partagée des crédits de rémunération avec la Paierie Principale, actuellement seul gestionnaire de ces crédits pour le compte des ministères. Ce choix est motivé par plusieurs facteurs: ces ministères disposent d'une trésorerie ministérielle, d'un outil informatisé de GRH performant, enfin de structures de GRH étoffées et de qualité acceptable. Un appui technique et une formation seront nécessaires pour cette opération. Toutes les actions décrites ci-haut devraient viser à terme à stabiliser les effectifs des fonctionnaires à un niveau cohérent avec une taille optimale de l'Administration Centrale²¹. L'élaboration ultérieure d'une étude permettra de fixer les paramètres adéquats à prendre en compte pour définir la taille optimale de chaque département ministériel à l'effet de focaliser leurs politiques de recrutement sur leurs besoins réels.

D. Simplification des procédures et administration électronique

5.3.20. Contexte général: Le Gouvernement marocain accorde une priorité au thème de l'administration électronique (e-government), non seulement en tant qu'outil de modernisation, mais en tant qu'instrument d'une réforme en profondeur du fonctionnement et des missions de la fonction publique et d'une meilleure gouvernance. Il existe un vaste consensus autour de ce thème, que ce soit entre partis politiques, entre ministères, et au sein du secteur privé. Ce consensus constitue une importante garantie de continuité des réformes entreprises dans le cadre du PARAP: l'administration électronique restera une priorité du gouvernement marocain, quelque soit sa configuration dans les années à venir. L'administration électronique s'articule autour des composantes complémentaires suivantes:

5.3.21. Cadre institutionnel: les efforts en matière de l'administration électronique restent souvent ralentis à cause de l'absence d'une structure institutionnelle capable d'imprimer une coordination suffisante à ces efforts. Un certain nombre de textes (par exemple sur la signature électronique), n'ont toujours pas été adoptés par le Parlement. L'action principale envisagée dans le contexte du PARAP-III consiste en une décision du Premier Ministre confiant la responsabilité et le leadership en matière de l'administration électronique à une entité de haut niveau jouissant de l'autorité et de la crédibilité nécessaires.

²¹ Il s'agit de procéder à un reprofilage et à un redéploiement des effectifs.

5.3.22. Composantes verticales: un certain nombre de services aux citoyens et aux entreprises ont été identifiés, qui pourraient générer des effets rapides, visibles et significatifs pour les usagers. Dans le contexte de PARAP-III, il est proposé de concentrer les efforts sur deux domaines prioritaires, dans lesquels des résultats significatifs ont déjà été enregistrés et doivent être consolidés, à savoir la Douane et les Services de passation de marchés publics, tout en généralisant l'installation d'un système unique pour l'enregistrement des entreprises.

5.3.23. Composantes horizontales: L'administration électronique ne sera efficace que si elle se fonde sur des ressources et approches communes à l'ensemble de l'administration marocaine; cette nécessité est en générale bien perçue aux niveaux supérieurs de l'administration, mais encore imparfaitement mise en œuvre aux niveaux opérationnels. Trois axes prioritaires d'action ont été identifiés en ce domaine: interopérabilité, normalisation, et sécurité. Dans un esprit de sélectivité, les mesures concernant ces composantes seront repoussées à l'étape suivante du PARAP (PARAP-IV/Voir annexe II).

5.3.24. Composantes diagonales recoupant à la fois les dimensions verticales et horizontales: les composantes ci-dessus identifiées ne dégageront elles-mêmes leurs pleins bénéfices que si l'administration marocaine se donne tous les moyens de réussir. Les outils «diagonaux» devront notamment inclure les trois dimensions suivantes: augmentation du rôle du secteur privé (externalisation et partenariats privé-public), intégration des approches de l'administration électronique centrales et locales, identification et financement des fonctions de communication et de formation nécessaires à l'appropriation des réformes par l'administration et ses usagers. L'articulation administration centrale-administrations locales, peut être soulignée dans le contexte de la mise en ligne des marchés publics.

5.3.25. En résumé, les mesures du PARAP-III permettront de moderniser l'administration publique, la gestion des finances publiques et celle des ressources humaines. Les principaux résultats attendus du PARAP-III sont présentés dans l'annexe III.

VI. Prêt en faveur du programme

6.1. Objectif du prêt

Le prêt proposé vise à poursuivre et à renforcer le soutien de la Banque aux efforts du Gouvernement dans la mise en œuvre et la poursuite des mesures du Programme. Il permettra de contribuer au financement du déficit budgétaire pour l'année 2008.

6.2. Besoins et sources de financement

6.2.1. Pour l'exercice 2008, le déficit budgétaire s'inscrit dans la trajectoire d'une réduction de la dette et d'un engagement équilibré du soutien de l'État à la croissance et au développement social. Compte tenu de l'évolution attendue de la conjoncture nationale et internationale le déficit budgétaire serait de près de 20 milliards de dirhams ou 3% du PIB.

6.2.2. Les besoins et sources de financement sont repris dans le tableau ci-après:

	En millions de MAD		
	2006	2007	2008 (prévisions)
Déficit budgétaire	9.767	11.319	19.968
Variation des arriérés	1.300	- 440	5.600
Besoin de financement	11.000	10.900	25.600
Financement intérieur	11.600	6.000	22.400
Financement externe	- 578	4.900	3.100

Source: Autorités marocaines

6.2.3. Ce déficit, conjugué à une réduction des arriérés de paiement de 5,6 milliards de dirhams, induirait un besoin de financement de 25,6 milliards de dirhams. La couverture de ce dernier

nécessiterait, compte tenu d'un flux extérieur net positif de 3,1 milliards MAD, la mobilisation par le Trésor sur le marché intérieur de 22,4 milliards MAD.

6.2.4. La Banque, la Banque mondiale et l'Union européenne continuent de soutenir le programme de réformes et envisagent de poursuivre ce soutien. La part de financement de la Banque pour le PARAP-III représentera 16,25% du financement extérieur, celle de la Banque mondiale s'élèvera à 24,43%. La contribution de l'Union européenne se fera sous forme d'un don de 25 millions d'euros. Le tableau ci-dessous récapitule la contribution de chaque bailleur de fonds au financement du PARAP-III.

Bailleurs de fonds	Montant du financement	Montant du financement en millions de MAD	Part de chaque bailleur de fonds dans le besoin de financement extérieur
Banque mondiale	100 millions USD	757,5	24,43%
BAD	46 millions d'euros	524,4	16,25%
EU	25 millions d'euros	284,9	9,19%

6.3. Instrument et conditions du prêt

Le présent programme, qui s'inscrit dans une approche programmatique, sera financé par la Banque au moyen d'un appui budgétaire. Pour être en phase avec l'approche prêt-programme annuel adopté pour le financement de ce programme, le présent prêt sera décaissé en une tranche unique, à l'instar de la Banque mondiale.

6.4. Décaissement

Le prêt d'un montant de 46 millions d'Euros sera décaissé en une tranche unique dans un compte du Trésor ouvert à Bank Al-Maghreb par le Gouvernement marocain. Le montant du prêt est compatible avec les capacités d'endettement du Maroc auprès de la Banque. Pour l'année 2007, le niveau d'exposition au risque de la Banque vis-à-vis du Maroc se situe à 7% du maximum du portefeuille soutenable loin du seuil critique évalué à 15%, et l'encours total de la dette/PIB est estimé à 25% alors qu'il pourrait être de 50%. Le décaissement de la tranche unique sera subordonné à la satisfaction des conditions préalables à la mise en vigueur du prêt et des mesures prévues dans l'accord de prêt et reprises à la section 8.2.3.

6.5. Audit du Programme

Afin de se conformer aux conditions générales applicables aux accords de prêt, le Programme fera l'objet d'un audit qui sera réalisé par l'Inspection Générale des Finances (IGF) en avril 2009 et portera sur le versement des ressources du prêt dans le compte ouvert par le Trésor auprès de Bank Al-Maghreb.

6.6. Exécution, mise en œuvre et mécanismes de suivi du Programme

6.6.1. A l'instar des précédents PARAP, le ministère de l'économie et des Finances sera chargé de l'administration du prêt. La coordination et le suivi de la mise en œuvre de la réforme de l'administration seront assurés avec le concours du Comité directeur interministériel pour la réforme de l'administration. Ce comité a été créé au début de 2003 par décision du Premier ministre avec la nomination d'un Coordinateur permanent.

6.6.2. Le PARAP-III sera mis en œuvre sur une période de 18 mois à compter de la date d'approbation par le Conseil. Le calendrier indicatif de mise en œuvre du PARAP-III est le suivant:

Phases	Périodes
Présentation au Conseil	Mai 2008
Mise en vigueur du Programme	Juin 2008
Décaissement de la tranche unique	Juin 2008
Première supervision	Octobre 2008
Audit	Avril 2009
Deuxième supervision	Mai 2009
Rapport d'achèvement de la Banque	Décembre 2009

6.6.3. La mise en œuvre du Programme fera l'objet d'un suivi régulier à travers des missions de supervision qui seront effectuées conjointement avec la Banque mondiale et l'Union européenne jusqu'à la clôture du prêt de la Banque. Lors des missions de supervision de la Banque, avec le concours du Comité directeur interministériel pour la réforme de l'administration, toutes les parties prenantes du secteur seront impliquées dans les discussions concernant l'avancement du Programme. La même approche a été adoptée pour les PARAP-I & II et elle a donné des résultats probants.

6.7. Coordination avec les autres bailleurs de fonds

Pour l'évaluation du PARAP-III, la coordination entre la Banque et les autres cofinanciers du Programme a été très étroite. Plusieurs réunions de concertation autour des éléments du Programme ont eu lieu entre les trois institutions, y compris la mise en commun des documents et des informations. Les missions d'évaluation du PARAP-III et d'harmonisation de la matrice des mesures ont été effectuées conjointement pour aboutir à des mesures communes aux trois institutions.

VII. Justification, impacts et risques du Programme

7.1. Justification du Programme

Les objectifs visés par le présent Programme sont cohérents avec la stratégie du DSP du Maroc 2007-2011 qui encourage, entre autres, l'appui de la Banque aux réformes économiques engagés par le pays. Ils sont également en phase avec la politique de la Banque en matière de bonne gouvernance qui constitue le premier pilier de sa stratégie d'assistance à l'amélioration de l'efficacité des actions de l'État à travers l'appui au renforcement du système de gouvernance.

7.2. Impacts

7.2.1. *Impact macro économique*: A l'effet de contribuer à la réalisation d'une croissance plus forte, le Programme a consacré la modernisation de l'administration à la tête des orientations visant la mise à niveau du cadre institutionnel nécessaire à une meilleure gestion du développement. Depuis le lancement du PARAP, il a été constaté que l'environnement macroéconomique au Maroc s'est amélioré sous plusieurs aspects²²: (i) l'inflation est maîtrisée, (ii) la balance des paiements est excédentaire, (iii) les réserves de change sont importantes, (iv) le ratio de la dette publique au PIB a diminué, et (v) le déficit budgétaire s'est réduit.

7.2.2. *Impact sur le climat des affaires*: La poursuite de la simplification des procédures administratives, l'amélioration de la gestion des dépenses publiques et de la réactivité de l'administration publique ont contribué à créer l'environnement favorable à l'accroissement de l'attractivité des investissements privés au Maroc. En raison de l'amélioration du climat des affaires résultant, entre autres, des effets positifs du programme, l'investissement brut a progressé pour s'établir à environ à 30,3% du PIB en 2007 contre 27,5% en 2003. La mise en œuvre de la

²² Dans «Country Report N° 07/323-Septembre 2007», le FMI résume ses conclusions préliminaires qui ont sanctionné sa consultation avec le Maroc en septembre 2007, au titre de l'Article IV.

déconcentration est de nature à réduire notablement à moyen terme les lourdeurs bureaucratiques qui pénalisent les activités des bénéficiaires des services publics.

7.2.3. Impact social: Dans le cadre du PARAP-III, il n'est pas prévu de nouveau programme «Départ à la Retraite Anticipée» (DRA). La fonction publique marocaine ne souffre pas d'une pléthore d'effectifs mais d'une répartition déséquilibrée des effectifs entre les Ministères et entre les régions. Le graphique en annexe (VI) met en évidence ce déséquilibre régional. Les fonctionnaires marocains ne représentaient en 2006 que 2,1% de la population, ce qui n'est pas excessif comparativement à des pays de niveau de développement comparable²³. Cependant, pour une meilleure maîtrise des effectifs, le Programme a reconduit le principe de limitation du nombre de créations d'emplois à 7000 postes en 2007 et 2008. Dans un contexte où le nombre de candidats à la retraite normale va diminuer dans les cinq ans à venir, disposer de 7000 nouveaux postes budgétaires chaque année est relativement suffisant pour faire face aux besoins rationnels de l'administration, notamment les secteurs prioritaires (Éducation, Santé, Sécurité).

7.2.4. Impact sur la gestion des ressources humaines: Le PARAP-III, dans son volet gestion des ressources humaines, a retenu la consolidation de la qualité du service public en raison de la place centrale qu'occupent la compétence et la performance dans le contexte de la mise en place des REC. L'impact des outils modernes de gestion des ressources humaines²⁴ sont de nature à permettre au PARAP-III de placer la mise en œuvre de la réforme administrative à un palier qualitativement supérieur au niveau de: (i) la maîtrise des effectifs; (ii) de l'amélioration de l'adéquation entre les besoins de l'administration et les compétences utilisées; et (iii) du rendement des fonctionnaires. L'amélioration progressive de l'efficacité et de l'efficience de la fonction publique consécutive à la bonne exécution du PARAP-III, constitue un élément déterminant du succès des nombreuses réformes structurelles initiées par le Gouvernement.

7.2.5. Impact sur les femmes: Les femmes représentent environ 34% des effectifs de l'administration publique marocaine. Plus de 45% des femmes fonctionnaires travaillent dans les départements à vocation sociale (Santé, Éducation, Entraide sociale). Par catégorie, les femmes représentent: 32,82% du personnel d'exécution, 46,91% des cadres moyens et 20,26% des cadres supérieurs. Dans le cadre du Départ volontaire à la retraite²⁵, 40% des demandes de départ proviennent des femmes et les fonctionnaires ayant bénéficié du départ volontaire sont constitués à hauteur de 35,39% de femmes. La majorité d'entre elles (56%) appartiennent aux catégories de personnel d'exécution et de cadres moyens (échelle 1 à 9). Les départs ont été sentis chez la population féminine avec un taux de départ de 8,38% comparée à 7,22% chez les hommes. Ainsi donc, l'indice de féminisation de la fonction publique s'est maintenu autour de 32%.

7.2.6. Impact sur l'environnement: Le PARAP-III, dont l'un des objectifs principaux consiste en l'amélioration de l'administration publique a été classé dans la catégorie environnementale et sociale III. En conséquence, les mesures du PARAP ne devraient pas entraîner d'impact environnemental négatif.

7.3. Risques et mesures d'atténuation

7.3.1. L'économie marocaine resterait vulnérable à moyen terme sur les plans interne et externe. Au niveau interne, les risques proviendraient de la recrudescence des cycles de sécheresse, de la chute des recettes touristiques qui seraient dues à d'éventuelles menaces sécuritaires ou encore à la diminution des transferts des MRE suite à des changements de générations et aux restrictions beaucoup plus sévères en matière d'émigration. Quant au niveau externe, il faudrait craindre la persistance du renchérissement des prix du pétrole, la hausse des taux d'intérêt internationaux et la détérioration des

²³ En 2006, 3,5% en Tunisie, 4,6% en Algérie et 6,5% en Égypte.

²⁴ Ces outils sont: (i) les REC, (ii) la nouvelle classification des emplois, (iii) le nouveau système de rémunération, (iv) le recrutement par concours et la mobilité, (v) le nouveau système d'évaluation et de promotion, ainsi que (vi) la politique de formation continue.

²⁵ «INTILAKA», Étude réalisée par le MMSP en 2006.

termes de l'échange. On peut retenir deux principaux types de risques: les risques exogènes et les pressions sociales.

- Les chocs exogènes: Le Maroc demeure vulnérable aux changements de l'environnement interne et externe y compris les modifications dans la coalition gouvernementale et la situation sécuritaire dans la région. Ce type de risque pourrait être atténué par une meilleure appropriation de la réforme par les différents acteurs et le maintien d'un dialogue permanent avec les partenaires au développement.

- Les pressions sociales: Le Gouvernement pourrait être confronté à des pressions syndicales pour des augmentations de salaires, l'accélération des promotions et la reprise des recrutements en masse. Ces pressions pourraient saper les efforts du Gouvernement visant à maîtriser la masse salariale. Toutefois, ce risque pourrait être atténué (i) par la décision du Gouvernement de garder un contrôle ferme sur la tendance de la masse salariale (en % du PIB), (ii) le nouveau système de promotion qui limite le nombre des promotions à moyen terme, (iii) le nombre croissant des fonctionnaires à la retraite dans les années à venir, et (iv) les nouvelles mesures pour améliorer le contrôle de la facture salariale et sa gestion.

VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1. Conclusions

8.1.1. La réforme de l'administration publique s'inscrit dans le cadre des réformes stratégiques initiées par les autorités marocaines en vue de mettre en place une administration de taille réduite, recentrée sur ses missions fondamentales, proche des usagers et fournissant des prestations de qualité et au moindre coût notamment pour le secteur privé. Le présent programme d'appui à cette réforme vise à consolider les acquis des PARAP- I & II qui ont connu une exécution reconnue globalement satisfaisante par les trois institutions financières internationales qui les ont soutenus. Dans le présent cycle de sa mise en œuvre le programme d'appui à la réforme administrative gagnera plus en cohérence suite à l'extension à d'autres Ministères de la mise en place des outils tels que la globalisation des crédits, le CDMT sectoriel, les REC, les schémas de déconcentration ainsi que l'exercice de redéploiement des fonctionnaires.

8.1.2. La démarche graduelle et prudente adoptée par le Gouvernement, en dépit des lenteurs inévitables qu'elle impose à la mise en œuvre de la réforme globale, a néanmoins permis d'assurer la continuité et la maîtrise du processus de réforme. En raison de l'approche programmatique adoptée pour la mise en œuvre de cette réforme complexe et «multidimensionnelle», l'impact des réformes engagées n'est pas perceptible dans les premières phases du programme. C'est au terme de la troisième et de la quatrième phase du programme, après avoir réalisé une masse critique de mesures clé que les différentes réformes commenceront à produire pleinement leurs effets. Sur le plan social, les fonctionnaires n'ont pas manifesté de réticence significative vis-à-vis de la réforme.

8.1.3. Toutefois, beaucoup reste à faire pour s'assurer l'appropriation effective et généralisée de la réforme au niveau des agents de l'administration. La mise en œuvre effective de l'ensemble des mesures prévues dans le PARAP-III devrait contribuer à améliorer la compétitivité de l'économie marocaine, à renforcer la pérennité budgétaire à moyen terme et à préserver ainsi la viabilité du cadre macroéconomique nécessaire à la réalisation d'une croissance économique plus forte et durable.

8.2. Recommandations

8.2.1. Eu égard à ce qui précède, il est recommandé d'octroyer au Gouvernement du Royaume du Maroc un prêt d'un montant de 46 millions d'Euros sur les ressources de la BAD, sous la forme d'un prêt à décaissement rapide, en vue de soutenir le programme d'appui à la réforme de l'administration

publique, phase-III. Il est également recommandé que le prêt soit décaissé en une tranche unique, après satisfaction des conditions générales et particulières retenues à cet effet.

8.2.2. Les conditions proposées pour le décaissement du PARAP-III, ont été discutées et acceptées par les Responsables marocains concernés par les différentes composantes du PARAP-III. Ils ont réitéré leur engagement à aller de l'avant dans la mise en œuvre de la réforme et dans la réalisation des actions retenues. Pour être mieux ciblées par les différents départements ministériels, les conditions de décaissement ont été ventilées par composante.

A°/ Conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'accord de prêt

L'entrée en vigueur de l'accord prêt est subordonnée à la réalisation par l'Emprunteur des conditions préalables prévues à la Section 5.01 des Conditions Générales applicables aux accords de prêt et de garantie de la BAD.

B°/ Conditions préalables au décaissement de la tranche unique du prêt

Le décaissement de la tranche unique du prêt sera subordonné, outre l'entrée en vigueur de l'accord de prêt, à la réalisation par l'Emprunteur des mesures suivantes. L'emprunteur devra à l'entière satisfaction de la Banque:

Composante A: Amélioration de l'efficacité de l'État dans la gestion budgétaire

- (i) Appliquer la globalisation des crédits à trente (30) départements ministériels (§.5.3.3).
- (ii) Adopter une circulaire du MEF qui améliore la procédure de déconcentration des crédits en les simplifiant (§.5.3.4).
- (iii) Préparer des CDMT sectoriels 2008-2010, pour un total de neuf (9) départements ministériels (§.5.3.2).
- (iv) Achever l'étude sur le contrôle de la dépense publique (§.5.3.7).

Composante B: Renforcement de l'efficacité de l'État dans la gestion des ressources humaines

- (v) Achever des REC dans au moins six (6) départements ministériels (§.5.3.10).
- (vi) Démarrer l'étude sur la classification des emplois dans une nomenclature commune des emplois par le MMSP (§.5.3.11).
- (vii) Désigner un bureau chargé de l'étude sur l'élaboration d'un nouveau système de rémunération fondé sur une nouvelle classification des emplois (§.5.3.12).
- (viii) Élaborer une stratégie de la formation continue dans l'administration publique (§.5.3.15).

Composante C: Consolidation et la maîtrise de la masse salariale de la fonction publique

- (ix) Créer un Groupe chargé de la préparation et la mise en œuvre des mesures conduisant à un meilleur suivi et prévision de la masse salariale et (ii) de l'introduction graduelle dans 4 départements ministériels (Finance, Éducation, Santé et l'Habitat) des meilleures pratiques de gestion de crédits de rémunération (§.5.3.19).

ROYAUME DU MAROC
NOI 2694/E

08 AVRIL 2008

**MONSIEUR LE PRESIDENT DU GROUPE
DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
B.P: 323. 1002 TUNIS BELVEDERE
TUNISIE**

OBJET: Lettre de politique de développement relative à la stratégie de réforme de l'administration publique

REFER: Ma lettre n° 2751/E du 2 mai 2006

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous faire part par la présente de la stratégie de réforme de l'administration publique que le Gouvernement du Royaume du Maroc s'est engagé à entreprendre dans le cadre de son programme présenté devant le Parlement les 24 et 25 octobre 2007 ainsi que des actions retenues pour assurer sa mise en œuvre avec l'appui technique et financier de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne et de la Banque Africaine de Développement.

En effet, la réforme de l'administration publique est au cœur de l'amélioration de la gouvernance et s'inscrit dans le cadre des réformes économiques et sociales que le Gouvernement entend mettre à exécution en vue d'améliorer la performance de l'économie nationale et de relever sa capacité à poursuivre son rythme de croissance soutenue dans un contexte régional et international en pleine mutation, dominé par la mondialisation et la globalisation des échanges.

I. Objectifs de la réforme de l'administration publique

La stratégie de réforme de l'administration publique qui s'inscrit dans la continuité des actions déjà engagées, se focalise sur la réalisation des objectifs suivants:

- ▶ disposer d'une administration moderne qui puisse contribuer à renforcer la compétitivité de l'économie nationale et le développement durable du pays et à promouvoir l'investissement dans le cadre des nouvelles stratégies sectorielles tout en assurant la viabilité à moyen terme du cadre macro-économique;
- ▶ améliorer la qualité des prestations de l'administration à travers la mise en place d'une gestion de proximité, l'approfondissement du processus de déconcentration en adéquation avec les avancées réalisées en matière de décentralisation, la maîtrise des coûts et la recherche de la performance de l'action publique;
- ▶ simplifier les procédures administratives et développer l'administration électronique en vue d'améliorer les services publics rendus et d'assurer l'intégrité et la transparence dans les relations entre l'administration et les usagers.

II. Bilan des réalisations:

Le Royaume du Maroc a enregistré des avancées significatives au niveau des différentes actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de réforme de l'administration publique. Les principales réalisations par axe se présentent comme suit:

2.1. L'amélioration de l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources budgétaires à travers:

■ **l'institution de la programmation budgétaire pluriannuelle par la mise en place d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme triennal glissant (CDMT)** visant à assurer une meilleure prédictibilité et flexibilité dans l'allocation des ressources publiques et une meilleure visibilité sur l'évolution des dépenses publiques et leur compatibilité avec l'objectif de maîtrise du déficit budgétaire. Ainsi, le CDMT permettra le renforcement de la discipline budgétaire globale et l'amélioration de la performance des réalisations budgétaires en favorisant la mise en œuvre du dispositif de contractualisation des objectifs et des moyens dans un cadre budgétaire triennal et partant, renforcer le processus de déconcentration des crédits. Pour mettre en place ledit Cadre, les étapes suivantes ont été réalisées :

- ▶ l'élaboration d'un guide méthodologique de préparation du CDMT par une commission interministérielle et son test par des départements pilotes;
- ▶ la diffusion dudit guide à l'ensemble des départements ministériels par circulaire de Monsieur le Premier Ministre ;
- ▶ l'organisation d'une journée sur la thématique du CDMT au profit de l'ensemble des départements ministériels en vue de leur permettre de s'approprier la méthodologie retenue pour l'élaboration dudit cadre.

Ainsi et au titre de l'année écoulée, 9 départements ministériels ont élaboré leurs CDMT sectoriels.

■ **Le déploiement du dispositif de globalisation des crédits** qui constitue un axe majeur dans la mise en place d'une gestion axée sur les résultats, la recherche de la performance et la reddition des comptes. Ce dispositif vise notamment l'octroi d'une plus grande autonomie aux gestionnaires dans l'utilisation de leurs dotations budgétaires en contrepartie de la réalisation de leur engagement à atteindre des objectifs prédéfinis mesurés par des indicateurs de performance et à rendre compte des progrès réalisés au regard des moyens utilisés.

Les efforts menés dans ce cadre ont permis, à fin 2007, l'adhésion à ce dispositif de 32 départements ministériels gérant près de 77% du budget d'investissement. En outre, un recueil des indicateurs de performance est établi annuellement et accompagne les projets de budgets sectoriels transmis au Parlement.

Par ailleurs, et en vue d'assister les départements ministériels à construire et à améliorer leur système de suivi de la performance, un guide méthodologique a été élaboré à cet effet.

■ **le renforcement de la déconcentration administrative** en application des Hautes Directives Royales objet du discours du 12 décembre 2006 prononcé à Agadir à l'occasion de la rencontre nationale des collectivités locales qui a tracé les grandes lignes pour une nouvelle stratégie de déconcentration administrative reposant sur une approche territoriale par le renforcement le rôle central des walis et des gouverneurs et la mise en place des pôles régionaux homogènes.

Il s'agit en particulier de développer une véritable gestion de proximité et de rapprocher l'administration de ses usagers à travers la révision de l'organisation des structures administratives et en réhabilitant le rôle des services déconcentrés dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans ce cadre, il y a lieu de signaler que la mise en œuvre du décret n°2-05-1369 du 2 décembre 2005 fixant les règles d'organisation des départements ministériels et de la déconcentration administrative est de nature à renforcer la déconcentration et conforter le dispositif de contractualisation des relations entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés. En effet, ce décret adopte notamment le principe de subsidiarité pour la répartition des attributions entre les services centraux et les services déconcentrés.

■ **La réforme du contrôle de la dépense publique** visant à conférer plus de souplesse, de fluidité et d'efficacité aux dépenses publiques. Cette réforme s'insère dans la logique de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats consistant à responsabiliser les gestionnaires quant aux résultats de leur action en contrepartie des flexibilités dont ils bénéficient dans l'utilisation des moyens mis à leur disposition, l'objectif étant de remplacer progressivement le contrôle a priori en vigueur par un contrôle d'accompagnement et a posteriori basé sur l'appréciation des performances.

Dans cette perspective, et à titre de première étape, il a été procédé, à partir du début de l'année 2006, à la fusion du Contrôle Général des Engagements de Dépenses de l'Etat et de la Trésorerie Générale du Royaume en vue de raccourcir le circuit du contrôle et d'en réduire le délai et le coût.

En outre, des travaux sont en cours de finalisation pour alléger le contrôle a priori par l'institution du contrôle modulé de la dépense (CMD) visant à recentrer le contrôle sur la gestion des risques et partager ladite fonction avec les gestionnaires qui remplissent des critères d'éligibilité. Dans ce cadre, un projet de décret relatif au contrôle des dépenses de l'Etat a été approuvé par le Conseil de Gouvernement.

Par ailleurs, un Forum de performance regroupant les représentants de plusieurs ordonnateurs a été lancé le 20 septembre 2007 dans le but de mutualiser les bonnes pratiques ministérielles en matière de gestion budgétaire et de dépenses publiques à travers l'organisation d'ateliers pour traiter différents thèmes choisis par les ordonnateurs eux-mêmes.

► **L'introduction de l'audit de performance** pour la mise en œuvre d'une gestion orientée vers les résultats en se basant sur une meilleure coordination, en termes d'échange d'expériences et d'information entre les organes de contrôle, notamment l'Inspection Générale des Finances (IGF) et les Inspections Générales des Ministères (IGM).

A cet effet, les efforts déployés portent sur :

- l'élaboration d'un manuel d'audit de performance conforme aux normes et à la pratique internationale en matière d'audit et adapté au contexte de la législation et de la réglementation marocaines ;
- la réalisation des actions de formation sur l'audit de performance sur la base dudit manuel au profit des inspecteurs de l'IGF et des IGM ;
- le lancement, au cours de l'année 2007, de 13 missions conjointes d'audit de performance ayant mobilisé une équipe de 60 inspecteurs de l'IGF et des IGM.

► **La poursuite du développement du Système de Gestion Intégrée des Dépenses (GID)** qui permettra une meilleure communication entre les systèmes informatiques des différents intervenants impliqués dans l'exécution de la dépense publique (ordonnateurs, sous-ordonnateurs, organes de programmation et de contrôle) et d'assurer l'automatisation du suivi des crédits budgétaires en vue d'une exploitation optimale des données budgétaires.

Ce système permettra ainsi de simplifier les procédures pour une meilleure fluidité dans l'exécution de la dépense publique et de respecter les délais impartis pour l'élaboration des projets de lois de règlement.

2.2 L'amélioration de l'efficacité de l'administration publique dans la gestion des ressources humaines à travers:

► **la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines par le biais de :**

- L'élaboration des référentiels des emplois et des compétences (REC) outils privilégiés pour assurer une visibilité à court et à moyen termes en matière de ressources humaines et permettre la délimitation qualitative et quantitative des besoins en emplois. Ainsi, à fin février 2008, 6 départements ont achevé l'élaboration de leur REC et ceux de la plupart des départements sont en cours de finalisation.
- Le développement et la mise en œuvre de systèmes d'information dédiés à la gestion des ressources humaines;
- L'incitation des départements ministériels à s'engager dans la modernisation des outils de gestion des ressources humaines à travers la mobilisation des fonds d'appui financiers. A cet effet, le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP), institué par la loi de Finances 2005 pour contribuer au financement des projets proposés par les différents départements ministériels et afférents aux opérations de modernisation de l'administration publique, a participé au financement de

33 projets portant essentiellement sur l'élaboration des référentiels des emplois et des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et le développement de l'administration électronique.

D L'instauration d'une nouvelle culture de gestion des ressources humaines basée sur la compétence et le mérite et ce, par le biais, notamment, de la mise en place de nouveaux systèmes concernant:

- La notation et l'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques: ce nouveau système, qui a démarré en 2006, est fondé sur l'évaluation du rendement et de la performance des fonctionnaires à travers l'institution de l'entretien individuel et l'élargissement de la grille de notation (20 points au maximum au lieu de 3 auparavant).

Par ailleurs, une circulaire et un guide d'évaluation ont été établis à l'intention des responsables administratifs des départements ministériels qui ont pu bénéficier, également, de formations à ce sujet

- L'adaptation du système de promotion des fonctionnaires et agents de l'Etat à travers l'institution des voies de promotion par l'examen d'aptitude professionnelle et le choix à l'effet de récompenser le mérite et la compétence.

D L'institutionnalisation de la formation continue au sein des administrations publiques qui servira d'instrument essentiel pour combler les écarts dégagés par les REC entre les profils existants et les compétences requises pour assurer les nouvelles missions de l'administration. Ainsi, un décret relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat a été publié en 2005 et vise notamment la mise en place d'une politique cohérente de formation continue qui reposera sur une stratégie globale ainsi que sur des plans sectoriels établis conformément à ladite stratégie. A ce titre, des séminaires sur l'ingénierie de la formation continue, l'élaboration de plan de formation continue et l'achat de formation ont été organisés en vue d'accompagner les départements ministériels dans l'élaboration de leurs plans sectoriels.

2.3 La maîtrise de l'évolution de la masse salariale

Les actions réalisées dans ce cadre portent notamment sur la poursuite des efforts de maîtrise de l'évolution des effectifs de la fonction publique et d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il s'agit principalement de:

- la réalisation d'une opération de départ volontaire des fonctionnaires civils qui a bénéficié à près de 39.000 fonctionnaires dont 69% ont plus de 50 ans. Cette opération qui a fait l'objet d'une évaluation, a permis la réduction de 7,6% des effectifs de la fonction publique, le gain de plus de 1 point de la part de la masse salariale dans le PIB, le reprofilage qualitatif de la fonction publique et l'amélioration de son niveau d'encadrement ainsi qu'à son rajeunissement ;
- l'interdiction de recrutement dans les échelles 1 à 4 tout en procédant à la titularisation du personnel occasionnel et le recours à l'externalisation de certaines tâches exercées par cette catégorie de personnel ;
- la limitation des recrutements dans la fonction publique au strict besoin nécessaire des secteurs prioritaires, notamment, l'Education, la Santé et la Sécurité ;
- la suppression des postes devenus vacants suite au départ à la retraite pour limite d'âge.

Ainsi et grâce aux efforts déployés dans ce cadre, le poids de la masse salariale par rapport au PIB a enregistré une tendance baissière. En effet, ce poids est passé de 11,9% en 2005 à 11% en 2006 et à 10,8% en 2007.

III. Plan d'action de poursuite du programme de réforme

Les mesures retenues pour le parachèvement du programme de réforme de l'administration portent sur l'approfondissement des actions déjà entamées ainsi que sur l'introduction de nouvelles mesures complémentaires se rapportant notamment à la simplification des procédures et au développement de l'administration électronique. Par ailleurs et en plus des indicateurs de résultats, des indicateurs d'impact sont associés aux mesures retenues pour mesurer les effets de la réforme notamment sur la gestion administrative et les performances réalisées.

Ainsi, les mesures retenues s'articulent autour des quatre axes suivants:

3.1. Amélioration de l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources budgétaires ;

Le budget étant l'un des instruments essentiels à la disposition du Gouvernement pour la mise en œuvre de sa politique dans les différents domaines, les efforts devraient être poursuivis en matière de gestion budgétaire en vue d'assurer une allocation optimale des ressources et une meilleure efficacité de la dépense publique et de renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques. De tels efforts sont de nature à contribuer à la modernisation de l'administration publique et à améliorer la qualité des prestations rendues, tout en poursuivant les efforts de maîtrise du cadre macro-économique et de préservation des fondamentaux.

Les actions retenues dans ce cadre se présentent comme suit:

► **L'amélioration de la programmation budgétaire pluriannuelle** à travers la préparation et la diffusion du Tableau des Opérations Financières du Trésor (TOFT) et la généralisation des CDMT sectoriels à 5 nouveaux départements ministériels qui bénéficieront d'une assistance technique à cet effet, l'objectif étant de procéder à la généralisation progressive du CDMT à l'ensemble des ministères pour permettre de renforcer la discipline budgétaire globale et asseoir les conditions nécessaires pour une meilleure allocation des ressources en fonction des priorités arrêtées par le Gouvernement.

► **La généralisation de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, la recherche de la performance et la reddition des comptes** à travers :

- la généralisation de la globalisation des crédits à tous les départements ministériels éligibles et la signature d'un minimum de 3 contrats de performance pilotes entre les Ministères de l'Education et la Santé et leurs services déconcentrés respectifs. Ceci permettra de renforcer les règles de bonne gouvernance et l'instauration des dispositifs de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, la recherche de la performance et la reddition des comptes ;
- l'élaboration d'une stratégie de déconcentration, l'adoption d'un manuel de la déconcentration et l'élaboration et la mise en œuvre des Schémas Directeurs de Déconcentration dans 5 départements ministériels. Ces actions visent le renforcement de la déconcentration pour instaurer les conditions nécessaires pour une meilleure efficacité dans les interventions de l'administration et favoriser ainsi une gestion de proximité répondant aux attentes des citoyens.

► **La réforme du contrôle de la dépense publique et le renforcement des capacités d'évaluation et d'audit de performance** à travers :

- la mise en place par décret d'un nouveau système de contrôle de la dépense publique qui vise un allègement du contrôle a priori par l'institution du contrôle modulé de la dépense (CMD) basé sur la gestion des risques et le renforcement du contrôle interne au niveau des gestionnaires ;
- la diffusion des rapports ministériels et du rapport consolidé des audits de performance des budgets pour l'année 2007 préparés par les missions conjointes entre les Inspections Générales des Ministères (IGM) et l'Inspection Générale des Finances (IGF) dans au moins 20 ministères. De même, il sera procédé à l'adoption d'un manuel de suivi de la performance et à la mise en place d'un groupe d'excellence pour l'amélioration du suivi de la performance réunissant l'IGF et 3 ministères pilotes. En outre, le partenariat entre l'IGF et les IGM sera concrétisé à travers une circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances en vue d'améliorer le système de suivi de la performance à travers le renforcement des capacités des organes de contrôle en matière d'audit de performance et partant, développer davantage la transparence et l'efficacité de l'action publique ;
- la réalisation par un expert indépendant d'un rapport d'étape relatif à la mise en œuvre du système GID avant sa mise en application. Cette action est de nature à donner une assurance raisonnable quant au bon fonctionnement du système GID qui permettra notamment une meilleure fluidité dans l'exécution de la dépense publique et l'accélération du processus d'élaboration des lois de règlement.

► **La réforme de la loi organique relative à la loi des finances** à travers l'élaboration d'une plateforme de réflexion sur les pistes d'amélioration de ladite loi, la réalisation d'un benchmarking international sur les évolutions récentes en matière de meilleures pratiques de modification de lois organiques des finances, l'approfondissement de la réflexion sur les axes de réforme et l'élaboration d'un calendrier pour la mise en œuvre de ladite réforme. La réforme de la loi organique qui constitue ainsi un couronnement du processus de réforme budgétaire et du contrôle initié depuis l'année 2001, vise la consolidation des acquis en matière de réforme budgétaire et la consécration des dispositifs de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats, la recherche de la performance et la reddition des comptes.

3.2. Amélioration de l'efficacité de l'administration dans la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique dans la mise en place d'une administration moderne, efficiente, responsable et citoyenne et constitue ainsi l'élément déterminant pour la réussite des réformes engagées.

Les mesures à entreprendre dans ce sens portent sur:

- **La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** à travers notamment l'achèvement des Référentiels des Emplois et des Compétences (REC) dans l'ensemble des départements ministériels éligibles et la déclinaison des tableaux de bord de GRH pour une meilleure visibilité à moyen terme quant au recrutement, à la mobilité et à la formation continue.
- **Le renforcement de la mobilité des fonctionnaires** en vue d'optimiser l'usage des ressources humaines de l'administration, notamment à travers:
 - l'harmonisation des statuts;
 - L'adoption des décrets d'application relatifs au redéploiement, à la mise à disposition et au détachement après adoption et publication de la loi modifiant le Statut Général de la Fonction publique.
 - L'institution d'une incitation financière pour le redéploiement;
- **L'établissement du projet de loi modifiant le statut général de la fonction publique** qui vise à garantir, notamment, un maximum d'équité et de transparence pour l'accès à la fonction publique, à travers l'organisation de concours, et l'institution du recrutement par contrat pour contribuer à la réalisation de projets déterminés.
- **La réalisation de l'étude sur la classification des emplois dans une nomenclature commune** qui vise à classer tous les emplois civils de l'administration dans une nomenclature commune, afin de mieux ajuster les ressources humaines aux besoins en emplois. Cette étude permettra de promouvoir le mérite et de faciliter l'harmonisation et le regroupement des statuts, la mobilité et le redéploiement des fonctionnaires ainsi que la mise en place d'un système de rémunération équitable et transparent.
- **La réalisation de l'étude portant sur la conception d'un nouveau système de rémunération** fondé sur la nouvelle classification des emplois dans une nomenclature commune qui vise à consacrer les principes d'équité et de transparence en fixant les rémunérations en fonction du niveau de qualification, de la nature des responsabilités, de la complexité de l'emploi et du rendement.

3.3. Consolidation et maîtrise de l'évolution de la masse Salariale publique

Il s'agit du renforcement du suivi et du contrôle de la masse salariale, de l'adoption des meilleures pratiques de gestion des crédits de rémunération par les ministères et de la stabilisation des effectifs de la fonction publique. A cet effet, les actions ci-après seront entreprises :

- la publication par le Ministère de l'Économie et des Finances d'un rapport trimestriel sur l'évolution de la masse salariale et ses facteurs déterminants par département ministériel ;
- la généralisation des meilleures pratiques de gestion des crédits de rémunérations à d'autres départements ministériels après leur introduction dans 4 départements pilotes.

Ces actions sont de nature à permettre une meilleure maîtrise de l'évolution de la masse salariale dont le poids par rapport au PIB devrait être réduit pour atteindre 9,2% du PIB à l'horizon 2012.

3.4. Simplification des procédures et administration électronique

La simplification des procédures et le développement de l'administration électronique sont au cœur de la stratégie de modernisation de l'administration publique et constituent un vecteur d'amélioration de la gouvernance et de la qualité du service public rendu aux usagers.

Les actions retenues dans ce cadre portent notamment sur:

- ▶ La mise en place d'un cadre global de gouvernance pour le développement de la société de l'information et l'administration électronique en vue d'assurer une meilleure coordination interministérielle et la mutualisation des moyens en la matière;
- ▶ La simplification des procédures et l'amélioration des services publics par le biais de l'administration électronique dans les domaines des douanes et des marchés publics à travers:
 - la stabilisation du système BADR et la certification de la qualité de son code informatique;
 - la mise en œuvre de la base décisionnelle des marchés publics pour l'ensemble des départements ministériels et l'extension à certains établissements publics et à certaines administrations des collectivités locales des outils en matière de marchés publics en ligne (téléchargement des offres, des termes de références, des résultats et de la soumission des offres en ligne);
- ▶ Le lancement d'une étude pour la mise en œuvre des normes et standards techniques au niveau des systèmes d'information de l'administration publique ;
- ▶ Le lancement d'une étude pour la réalisation d'un référentiel commun de la GRH dans l'Administration publique (Programme e-RH: Harmonisation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines –SIRHs-).

IV. Pilotage et suivi des mesures de la réforme de l'Administration publique

Le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la réforme sont assurés par une commission interministérielle présidée par le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Economiques et Générales et regroupant des représentants des départements chargés de la Modernisation des Secteurs Publics, de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, de l'Education Nationale, de l'Equipeement et de la Santé. Cette commission est chargée notamment de la coordination, du suivi et de l'évaluation des réalisations des actions de la réforme de l'Administration publique sur la base des indicateurs de résultats et d'impact pour améliorer la performance et le rendement de l'Administration.

En outre, un suivi régulier de l'état d'avancement du programme de réforme en question sera assuré au niveau de chacun des départements des Affaires Economiques et Générales, de la Modernisation des Secteurs Publics et de l'Economie et des Finances et des rapports d'étapes seront préparés à l'attention de la commission précitée.

Par ailleurs, la stratégie de communication autour de la réforme déjà établie sera mise en œuvre en vue d'assurer la mobilisation et l'adhésion des différents partenaires et partant, de garantir les conditions nécessaires à la réussite du programme de réforme de l'administration publique.

Enfin, et tout en vous remerciant pour votre appui à la réalisation de cet important programme de réforme de l'Administration Publique Marocaine, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'expression de ma considération distinguée.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Matrice commune des mesures

[*] Les astérisques entre crochets renvoient aux conditions retenues par la Banque pour le décaissement de la tranche unique

SOUS-PROGRAMME A: AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE L'ETAT DANS LA GESTION DES RESSOURCES BUDGETAIRES

Objectifs	Mesures réalisées PARAP I-II	Mesures/Conditions du PARAP III	Mesures prévisionnelles pour les prochaines étapes du PARAP	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
A.1 Meilleure visibilité des politiques et de leurs effets budgétaires à moyen terme plaçant les décisions d'allocation budgétaire dans une perspective pluriannuelle	Mise en place à travers une circulaire du Premier Ministre d'une commission en vue de réfléchir sur la problématique de la pérennité du Plan de Développement Économique et Social ainsi que sur le lien entre le Plan, le CDMT et leur déclinaison dans le cadre de la loi de finances. Création par circulaire du Premier Ministre d'une commission interministérielle chargée de définir le format du CDMT et les procédures associées.	Préparation et présentation d'un TOFT pour 2008-2010. [*] Préparation de CDMT sectoriels pour un total de 9 départements ministériels.	Préparation et présentation d'un TOFT 2009-2011. Élargissement des CDMT sectoriels 2009-2011 par l'incorporation de 5 nouveaux départements ministériels, avec l'assistance d'un Groupe de travail <i>ad hoc</i> .	Manuel de procédure CDMT adopté. TOFTs et 14 CDMT sectoriels 2009-2011. Identification des objectifs budgétaires pluriannuels cibles par les départements ministériels concernés.	Intégration dans le processus de préparation du projet de loi de finances de la prévision pluriannuelle de la dépense publique.
A.2 Amélioration de la responsabilité des services déconcentrés dans la programmation et exécution budgétaire axée sur les résultats et avec reddition des comptes	Généralisation de la globalisation des crédits des services déconcentrés à 12 ministères à partir de la loi de finances 2005.	[*] Généralisation de la globalisation des crédits à au moins 30 départements ministériels. [*] Signature et diffusion d'une circulaire du MEF qui améliore la procédure de déconcentration des crédits, en simplifiant les procédures.	Généralisation de la globalisation des crédits à tous les départements ministériels éligibles. Signature d'un minimum de 3 contrats de performance pilotes entre les Ministères de l'Éducation et de la Santé et leurs services déconcentrés respectifs. Élaboration d'une stratégie de déconcentration, et adoption d'un manuel de la déconcentration. Élaboration et mise en œuvre des Schémas Directeurs de la Déconcentration dans 5 départements ministériels.	Nombre de ministères ayant adhéré à la globalisation : 2005 2006 2007 2008 14 20 30 32 Part des crédits d'investissement globalisés dans le total des crédits: 2005 2006 2007 2008 40% 60% 70% 80% Nombre des contrats de performance signés entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés. Nombre de ministères ayant des schémas directeurs de déconcentration. 2007 2008 2010 2 5 10	Taux d'exécution de l'investissement public plus élevés. Taux de déconcentration budgétaire plus élevés.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

A.3 Amélioration de la performance des ministères par l'introduction de l'audit interne, de l'évaluation et du contrôle de performance	Préparation et diffusion par le CGED de manuels de procédures relatifs: • au contrôle des marchés publics; • à la comptabilité des engagements. Élaboration et validation du manuel d'audit de performance conforme aux normes ISA.	[*] Achèvement de l'étude sur le contrôle de la dépense publique. Élaboration des rapports des audits de performance 2006 et diffusion d'un rapport consolidé des audits de performance des budgets 2006, préparés par les IGM/IGFs dans au moins 13 départements ministériels pilotes.	Mise en place à travers un décret du Premier Ministre d'un nouveau système de contrôle de la dépense publique. Élaboration des rapports des audits de performance 2007 et diffusion d'un rapport consolidé des audits de performance des budgets 2007, préparés par les IGM/IGFs dans au moins 20 ministères. Adoption d'un manuel de suivi de la performance et mise en place d'un groupe d'excellence pour l'amélioration du suivi de la performance réunissant les IGFs et 3 ministères pilotes. Circulaire du MEF sur un accord de partenariat renforcé IGF/IGM. Mise en application du Plan comptable de l'État. Réalisation par un expert indépendant d'un rapport d'étape relatif à la mise en œuvre du système GID avant sa mise en application.	Nombre d'inspecteurs IGM et IGF ayant reçu une formation de mise à niveau : <table><tr><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td></tr><tr><td>50</td><td>20</td><td>20</td></tr></table> Nombre d'IGM formés sur la base du manuel d'audit en: <table><tr><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td></tr><tr><td>14</td><td>20</td><td>20</td></tr></table> Nombre de rapports d'audit de performance établis par les IGM et les IGF des ministères basés sur les budgets : <table><tr><td>2008</td><td>2009</td></tr><tr><td>13</td><td>20</td></tr></table> Nouvelles instructions sur le plan comptable. Remise du rapport d'étape relatif à la mise en œuvre du GID.	2006	2007	2008	50	20	20	2006	2007	2008	14	20	20	2008	2009	13	20	Réduction des délais moyens de paiement des dépenses d'investissement. Renforcement des capacités d'audit de performance. Fiabilité et transparence accrue de l'information comptable. GID conforme avec les règles de bonne pratique en matière de systèmes intégrés
2006	2007	2008																			
50	20	20																			
2006	2007	2008																			
14	20	20																			
2008	2009																				
13	20																				
A.4 Reforme de la Loi organique de Finances (LOF)		Élaboration d'une plateforme de réflexion pour la réforme de la LOF.	Réalisation d'un benchmarking international sur les évolutions récentes en matière de meilleures pratiques de modification de la loi organique de finances, approfondissement de la réflexion et élaboration d'un calendrier.	La plateforme de la réforme.	Engagement du processus de concertation interministériel sur la plateforme de réforme de la LOF.																

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

SOUS-PROGRAMME B: AMELIORER L'EFFICACITE DE L'ETAT DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES					
Objectifs	Mesures réalisées PARAP I-II	Mesures/Conditions du PARAP III	Mesures prévisionnelles pour les prochaines étapes du PARAP	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
B.1 Préparation du nouveau système de gestion B.1.1 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)	Achèvement du REC des ministères de l'agriculture et de l'équipement et démarrage des travaux du REC du MEF et du MMSP et lancement des REC dans de nouveaux ministères	[*] Achèvement du REC dans au moins 6 départements ministériels en 2007. Lancement de la GPEEC dans les départements ministériels ayant terminé leurs REC.	Achèvement des REC dans l'ensemble des départements ministériels éligibles. Lancement de la GPEEC dans l'ensemble des départements ministériels éligibles. Elaboration des outils d'évaluation (modèles de contrats, projets des services, tableaux de bord et leur divulgation) et mise en place des indicateurs d'évaluation sur la base des REC.	Nombre des départements ministériels ayant finalisé un REC: 2006 2007 2008 2009 4 6 20 tous Nombre de départements ministériels utilisant un GPEEC: 2008 2009 3 10	Généralisation des outils de la GPEEC au sein des départements ministériels dans le processus de gestion des ressources humaines (recrutement, formation continue, mobilité et évaluation).
B.1.2 Classification des emplois	Elaboration du plan d'action relatif à l'harmonisation des statuts sur les emplois administratifs. Elaboration des décrets d'harmonisation des statuts.	[*] Démarrage de l'étude sur la classification des emplois dans une nomenclature commune.	Achèvement de l'étude sur la classification des emplois dans une nomenclature commune.	La nomenclature commune couvre 90% des fonctionnaires civils de l'Etat en 2009.	Statuts de la fonction publique harmonisés couvrant 90% des fonctionnaires civils de l'Etat en 2009.
B.1.3 Rémunération		[*] Attribution du marché relatif à l'étude sur l'élaboration d'un nouveau système de rémunération fondé sur une nouvelle classification des emplois.	Achèvement du diagnostic, analyse de l'existant et ajustements techniques, et démarrage de la conception des scénarii d'un nouveau système de rémunération fondé sur une nouvelle classification des emplois.	Rapports du diagnostic et des ajustements techniques, élaborés et validés.	Lancement des travaux relatifs à la réforme structurelle pour l'établissement d'un système de rémunérations plus équitable et plus transparent.
B.1.4 Programme e-RH pour l'harmonisation des SIRHs de l'administration publique	Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt international portant sur l'étude de définition du programme e-RH.	Réalisation de l'étude de définition du programme e-RH. Lancement d'une étude pour la réalisation d'un Référentiel commun pour l'harmonisation des SIRHs.	Mise en œuvre du Référentiel commun. Lancement d'une étude de faisabilité d'un Infocentre des ressources humaines de l'administration publique.	Nombre de départements ministériels dont les SIRH sont harmonisés: 2008 2009 4 7	Harmonisation des systèmes d'information de la gestion des ressources humaines.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

B.2 Réforme du système actuel de gestion	Adoption par le conseil de gouvernement des décrets relatifs à : • l'évaluation de la performance des fonctionnaires ; • la promotion des fonctionnaires.	Dépôt au Parlement de la loi modifiant le statut général de la fonction publique sur: • le redéploiement • la mise en disposition • le détachement • le recrutement par contrat • l'accès à la fonction publique par concours	Adoption par le Conseil de Gouvernement des décrets d'application, suite à la publication de la loi modifiant le statut de la fonction publique relative: • au redéploiement • à la mise en disposition • au détachement • au recrutement par contrat • à l'accès à la fonction publique par concours.	Augmentation du nombre de fonctionnaires recrutés par voie de concours ou par contrat.	Meilleure adaptabilité des fonctionnaires aux besoins de l'administration.
B.3 Introduction de la formation continue	Adoption par le Conseil du Gouvernement du projet de décret sur la formation continue.	Élaboration d'une stratégie de la formation continue dans l'administration publique.	Adoption de la stratégie de formation continue par le Conseil supérieur de la fonction publique.	Nombre des départements ministériels ayant mis en place des plans de formation: 2008 2009 2010 5 10 tous	Augmentation du nombre des effectifs ayant bénéficié de la formation continue par rapport au nombre total des fonctionnaires.
SOUS-PROGRAMME C: CONSOLIDATION ET MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE PUBLIQUE					
Objectifs	Mesures réalisées PARAP I-II	Mesures/Conditions du PARAP III	Mesures prévisionnelles pour les prochaines étapes du PARAP	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
C.1 Renforcement du suivi et du contrôle de la masse salariale	Élaboration du modèle utilisé pour établir les projections de la masse salariale 2005-2008, en spécifiant les hypothèses et paramètres utilisés.	[*] Création par une circulaire du MEF d'une Commission chargée de faire un suivi trimestriel de l'évolution de la masse salariale.	Diffusion par le MEF d'un rapport trimestriel sur l'évolution de la masse salariale et ses facteurs déterminants par département ministériel.	Amélioration de la prévision de la masse salariale, du suivi de son exécution, et des outils appliqués à leur regard.	La masse salariale diminue de 12% du PIB en 2005 à 10,2% du PIB en 2009.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

C.2 Re-profilage qualitatif de la fonction publique	Mise en œuvre de l'opération de départs anticipés à la retraite. Adoption du projet de décret interdisant le recrutement dans les échelles 1 à 4.				
C.3 Introduction des meilleures pratiques de suivi, prévision et gestion des crédits de rémunération par les ministères et stabilisation du nombre de fonctionnaires publiques	Reconduction dans les projets de décret de la loi des finances 2005 de la mesure de limitation du nombre de création nette d'emplois au plus au nombre de départs à la retraite (à l'exclusion des départs à la retraite anticipée).	[*] Création par une circulaire du MEF d'un Groupe chargé de la préparation et implémentation des mesures conduisant à un meilleur suivi et prévision de la masse salariale et de l'introduction graduelle dans 4 départements ministériels (Finances, Éducation, Santé et l'Habitat) des meilleures pratiques de gestion de crédits de rémunération.	Extension des meilleures pratiques de suivi, prévision et gestion des crédits de rémunérations à d'autres départements ministériels.	Réduction du délai moyen de régularisation de promotion des fonctionnaires. Plus grand nombre des départements ministériels impliqués dans l'évolution de leur masse salariale et la gestion de leurs crédits de rémunération.	Plus grande maîtrise des départements ministériels de l'évolution de leur masse salariale.
SOUS-PROGRAMME D: SIMPLIFICATIONS DES PROCEDURES ET ADMINISTRATION EN LIGNE					
Objectifs	Mesures réalisées PARAP I-II	Mesures/Conditions du PARAP III	Mesures prévisionnelles pour les prochaines étapes du PARAP	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
D.1 Amélioration de la gouvernance et du leadership en matière d'administration électronique.		Élaboration d'une circulaire du Premier Ministre portant sur le cadre global de gouvernance crédible pour le développement de la société de l'information et l'administration électronique.	Mise en place d'un cadre global de gouvernance crédible pour le développement de la société de l'information et de l'administration électronique.	Circulaire du Premier Ministre sur la gouvernance de l'administration électronique.	Amélioration de la productivité de l'administration électronique mesurée par l'augmentation du nombre des services transactionnels en ligne.
D.2 Simplification des procédures et amélioration des services publics par le bais de l'administration électronique					
D.2.1 Douane		[*] Lancement du processus de recrutement d'une firme d'audit qualité du système BADR pour atteindre un niveau d'exigence conforme aux standards internationaux dans la matière.	Stabilisation du système BADR et certification de la qualité de son code informatique.	Augmentation du nombre de procédures douanières accessibles en ligne (déclaration, dédouanement, paiements).	Gain d'efficacité par les utilisateurs mesurables par la réduction du temps pour les procédures d'importation et d'exportation, et du délai de séjour et de dédouanement.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

D.2.2 e-procurement (marchés publics en ligne)		Généralisation à l'ensemble des départements ministériels du portail des marchés publics en ligne (téléchargement des offres, des termes de références, et des résultats).	Mise en œuvre de la base décisionnelle des marchés publics pour l'ensemble des départements ministériels. Extension à certains établissements publics et certaines collectivités locales des outils en matière de marchés publics en ligne (téléchargement des offres, des termes de références, des résultats, et de la soumission des offres en ligne).	Au moins 80% des offres, termes de références et résultats des marchés publics des administrations centrales sont disponibles en ligne. Augmentation du nombre de transactions utilisant le nouveau système.	Plus grande transparence dans la gestion des marchés publics et économies de gestion associées.
D.3. Externalisation de services publics et partenariats privé-public dans le domaine de l'administration électronique		Lancement d'une étude d'externalisation des certaines fonctions informatiques du MEF. Validation par le MMSP des termes de référence d'une étude sur la normalisation et l'interopérabilité des systèmes d'information de l'administration publique.	Lancement de la mise en œuvre des conclusions de l'étude d'externalisation de certaines fonctions informatiques du MEF. Mise en œuvre des normes et standards technologiques recommandés par l'étude dans le cadre des services en lignes.	Étude achevée et généralisation des bonnes pratiques proposées. Disponibilité de nouvelles normes sur l'interopérabilité.	Harmonisation des systèmes publics des services transactionnels en ligne et économies de gestion associées.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Tableau récapitulatif des résultats attendus du PARAP-III

Objectifs stratégiques	Principaux résultats attendus du PARAP-III
Réaffectation stratégique des crédits budgétaires	- Tous les ministères auront élaboré un CDMT pour 2009–11. - Nombre accru de budgets-programmes liant les réaffectations à des cibles spécifiques
Globalisation des crédits et budgétisation axée sur les résultats	- Tous les ministères auront adopté la globalisation des crédits d'ici à fin 2008. - Au moins 14 ministères ont préparé des rapports d'audit des performances et réduit le nombre d'indicateurs de performances en 2008.
Lancement de la déconcentration	Adoption d'une stratégie de déconcentration, d'un guide de déconcentration révisé et validé, et au moins 2 activités de déconcentration sont en cours.
Gestion plus efficace et plus transparente des finances publiques	- Un rapport d'audit des performances sera produit - Un nouveau code de passation des marchés entrera en vigueur en 2008. - Le ministère des Finances publiera un CDMT en 2008. - Tous les marchés publics seront passés par des procédures électroniques de passation des marchés.
Réforme de la gestion des ressources humaines	- Adoption de la loi sur le redéploiement des fonctionnaires. - Une nouvelle classification des emplois sera préparée. - Une étude sur la mise au point d'un nouveau système de rémunération sera achevée.
Réduction et maîtrise de la masse salariale	- Réduction du stock des arriérés de promotions au minimum. - Un programme de départs volontaires du personnel des administrations locales est en cours d'exécution.
Renforcement de l'administration électronique	Une entité de haut niveau sera créée et possèdera les outils appropriés pour remplir ses fonctions.
Amélioration de l'efficacité et de la transparence des services publics	- Achèvement de la migration de la technologie d'information douanière vers un système basé sur Internet. - La procédure électronique de passation des marchés permettra une plus grande transparence de toutes les offres publiques traitées en ligne.
Simplification des services publics	<i>Travail préparatoire sera achevé pour la carte d'identité unique.</i>

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Principaux indicateurs macroéconomiques

<i>En pourcentage du PIB</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 Est.	2008 Proj.
I. Comptes nationaux									
Investissement	25.5	26.1	25.9	27.5	28.7	30.3	31.6	31.9	31.9
Épargne nationale	24.3	30.3	29.6	30.7	30.5	32.2	34.5	33.5	32.9
Investissement public	2.7	2.6	2.3	2.3	2.3	2.2	2.3	2.3	2.7
Épargne publiques	0.3	1.8	0.3	0.8	0.7	-0.9	1.9	1.9	1.6
Investissement privé	22.8	23.5	23.6	25.2	26.5	28.1	29.3	29.6	29.2
Épargne privée	24.0	28.6	29.3	29.9	29.7	33.1	32.6	31.5	31.4
II. Finances publiques									
Recettes totales	23.6	22.3	22.0	21.6	22.5	23.9	25.3	25.7	25.1
Recettes fiscales	21.7	20.4	20.4	19.8	20.2	21.8	22.2	23.3	23.2
Dépenses courantes, dont	21.7	21.7	20.3	20.5	21.0	24.2	21.6	21.9	21.2
Salaires	10.8	11.2	10.9	11.2	11.3	11.9	11.0	10.7	10.2
Dépenses d'équipement (Y compris fonds routier)	5.4	5.3	4.7	4.5	4.5	4.4	4.6	4.6	5.3
Solde primaire	-0.6	-1.3	-0.2	-1.0	-0.7	-2.3	0.7	0.5	-0.4
Solde global	-5.2	-5.7	-4.1	-4.6	-4.2	-5.6	-2.5	-2.7	-3.3
III. Balance des paiements									
Balance commerciale	-8.7	-8.0	-7.6	-8.7	-11.5	-13.9	-14.4	-15.0	-15.4
Balance des opérations courantes	-1.3	4.3	3.6	3.2	1.7	1.9	2.8	1.5	1.1
Investissements directs étrangers	0.7	7.6	1.4	4.9	1.9	5.0	4.5	5.0	4.5
Réserves de change (en mois d'importation)	4.9	8.8	9.1	10.0	9.9	9.9	10.1	10.6	10.8
IV. Indicators of Credit Capacity									
Dette publique/PIB	68.0	67.1	63.6	60.9	59.9	63.7	58.2	57.9	56.3
Pour mémoire									
Prix à la consommation (moyenne annuelle)	1.9	0.6	2.8	1.2	1.5	1.0	3.3	2.5	2.0
Taux de croissance du PIB	1.8	7.6	3.3	6.1	5.2	2.4	8.0	2.0	5.5
Taux de croissance du PIB non agricole	4.4	5.8	3.1	3.7	4.7	4.8	6.2	4.7	5.3
Taux de chômage	13.6	12.5	11.6	11.6	11.0	11.2	9.7	10.0	9.8

Source: Autorités marocaines

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Tableau synthétiques des mesures entreprises

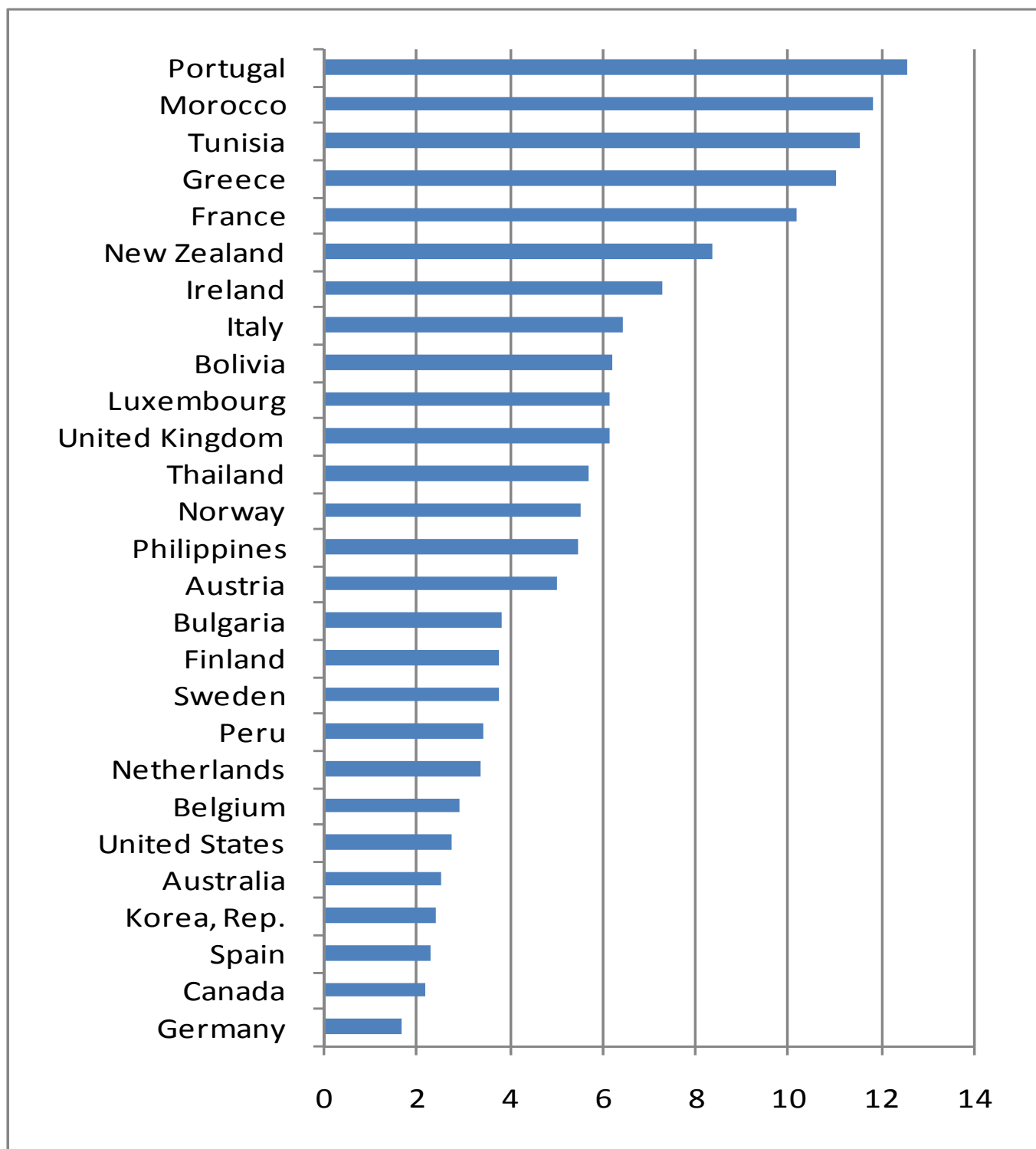
MINISTERES	CDTM	Globalisation	REC
	Réalisé-----En cours	Réalisé-----En cours	Réalisé----En cours
Équipement et Transport	X	X	X
Agriculture	X	X	X
Économie et Finances	X	X	X
Modernisation des secteurs publics	X	X	X
Eaux et Forêts	X	X	X
Haut commissariat au plan	X	X	
Éducation nationale	X	X	X
Enseignement supérieur	X	X	
Secteur de l'Eau	X	X	
Intérieur	X	X	X
Justice	X	X	X
Santé	X	X	X
Urbanisme et Habitat	X	X	X
Tourisme	X	X	X
Tourisme	X	X	X
Sécurité nationale	X	X	X
Affaires islamiques	X	X	X
Pêche	X	X	X
Relations avec le Parlement	X	X	X
Emploi	X	X	X
Énergie et Mines	X	X	X
Aménagement du territoire	X	X	X
Culture	X	X	X
Famille et protection sociale	X	X	X
Industrie et commerce	X	X	
Affaires étrangères et coopération	X	X	X
Commerce extérieur	X	X	X

Sources: Autorités marocaines

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

**La masse salariale du Maroc comparée
2005, en pourcentage du PIB**

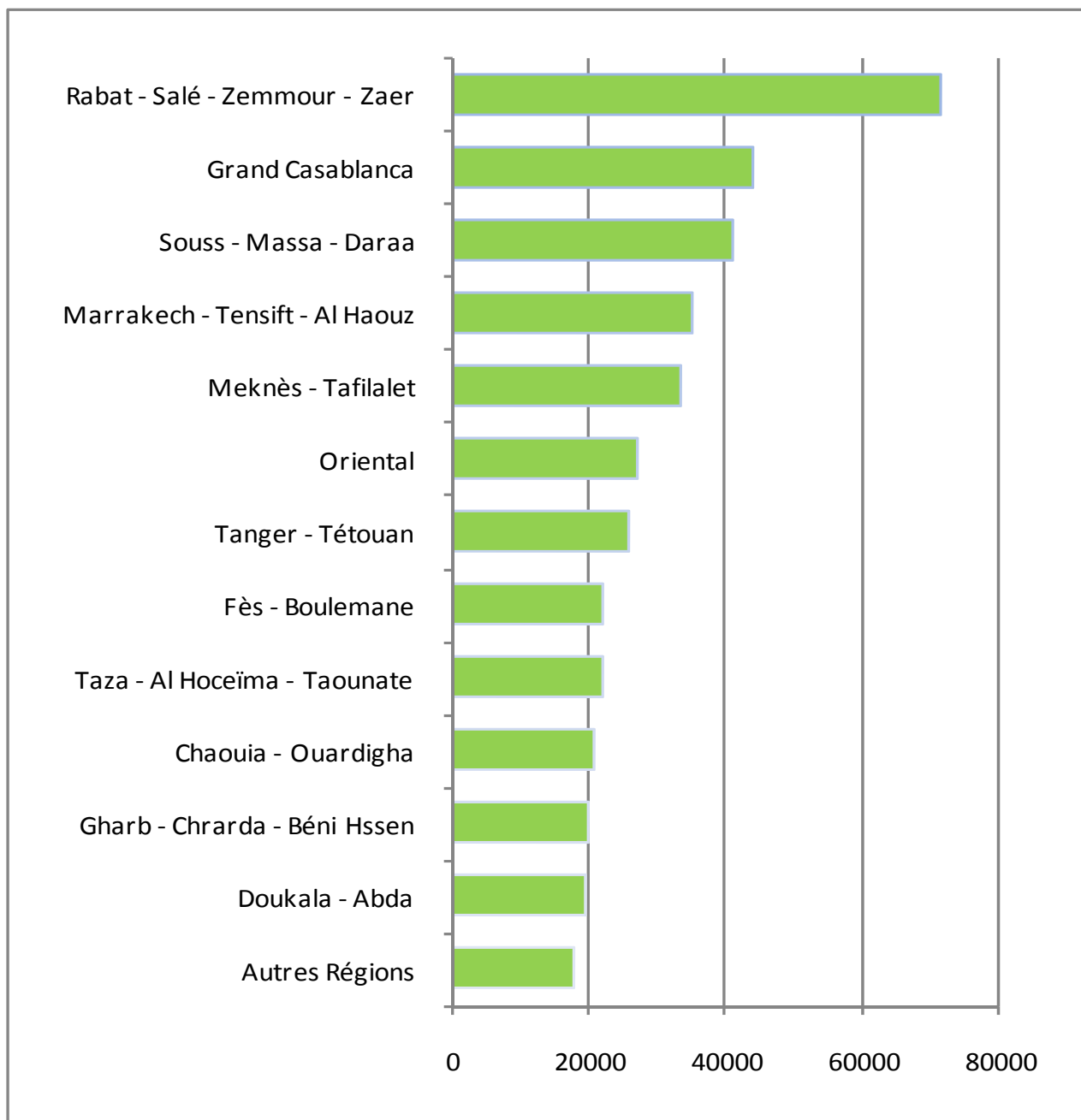


Source: Banque mondiale

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Concentration élevée des ressources humaines dans la région de Rabat, 2005



Sources: HCP, Annuaire Statistique, 2006

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Éléments complémentaires de la Revue fiduciaire

Type de revue	Commentaires
CFAA-2006	Des lenteurs ont été relevées au niveau de la fourniture de l'information financière et du circuit du contrôle de la dépense publique. Dans ses recommandations, le CFAA a indiqué les domaines prioritaires dans lesquels le Gouvernement était invité à engager des actions de réforme. Ces domaines étaient les suivants: la déconcentration des crédits de l'État, le développement du système de gestion intégrée de la dépense, la consolidation et hiérarchisation de la fonction de contrôle. Le rapport CFAA atteste, également de la modernisation et du renforcement de la Cour des comptes. L'indépendance et les moyens de la Cour des comptes se situent désormais en bonne place au regard de la norme INTOSAI (<i>Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques, créée en 1953 et compte aujourd'hui 188 pays membres, dont le Maroc</i>). Simultanément, le réseau des Cours régionales des comptes, encore à ses débuts, a connu un développement très important. Le rapport préconise de poursuivre dans cette voie en privilégiant, une approche de l'audit marquée au sceau de la pédagogie plus que de la sanction des hommes. Ces domaines figurent depuis 2003 au cœur de la réforme administrative en cours.
CPAR-2000	Les dysfonctionnements du système de passation des marchés identifiés relevés par le CPAR sont: (i) la centralisation de la structure de l'organisation de la passation et de l'exécution des marchés, (ii) la longueur des délais pour l'approbation des marchés, (iii) la notification de l'ordre de service et pour les paiements liés à l'exécution des marchés, (iv) l'absence d'une structure d'arbitrage en cas de conflit, et (v) la faible participation des entreprises étrangères. Pour réduire et corriger ces dysfonctionnements, le Rapport a recommandé la mise en œuvre des actions visant à améliorer la gestion des marchés, le circuit des paiements, le programme de formation des agents chargés de la passation des marchés ainsi qu'à introduire les pratiques internationales relatives à la sélection des consultants.
RDP-2002	La RDP a montré que la maîtrise de l'évolution de la masse salariale s'imposait désormais comme une composante incontournable d'une stratégie de forte croissance à moyen terme. Face au risque potentiel associé à la tendance haussière de la masse salariale, la Revue a plaidé pour la mise en œuvre urgente d'une «stratégie à moyen terme de contrôle de la masse salariale et de refonte de la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique». Les recommandations de la RDP ont largement contribué à l'ébauche de l'une des composantes majeure de la réforme administrative soutenue par le PARAP.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Détail de certaines composantes du PARAP-III

Composantes	Commentaires
CDMT	On rappelle le calendrier combiné tel qu'il est prévu dans le manuel de CDMT diffusé par circulaire du Premier Ministre: (i) Cadrage macro de janvier à mars: le ministère des finances donne des indications sur les paramètres macroéconomiques, à travers une circulaire du premier ministre; (ii) Préparation par les ministères de leur CDMT sectoriel en mars-avril, en même temps que leur cadrage stratégique sectoriel; (iii) Entre mai et juin le ministère des finances consolide les CDMT sectoriels en un CDMT global, dont sont tirées les lettres de cadrage du premier ministre; et (iv) Finalisation des CDMT après l'adoption du budget.
Globalisation	Le programme est assorti d'indicateurs d'objectifs chiffrés qui établissent un lien entre les objectifs sectoriels, les actions programmées, les crédits ouverts et les résultats attendus. La globalisation des crédits permet ainsi aux responsables des Ministères et de leurs services déconcentrés de réallouer librement les crédits au sein d'un même paragraphe, en se passant de toute autorisation préalable du MFP. La globalisation des crédits, en octroyant plus de flexibilité et de responsabilité aux ordonnateurs et sous ordonnateurs (2.000 environ) contribue dans une certaine mesure à l'amélioration de la programmation de l'exécution et de l'évaluation de la dépense publique. Il convient toutefois de souligner que pour le moment, dans le cadre de cette globalisation, les ordonnateurs et les sous ordonnateurs ne sont autorisés qu'à effectuer des virements entre lignes au sein d'un même paragraphe. Par ailleurs, cette opération ne concerne que les dépenses d'investissement et certaines lignes des dépenses en biens et services. Les dépenses du personnel en sont exclues.
Contractualisation	Cette contractualisation permet en effet de: (i) responsabiliser les services déconcentrés sur les choix des projets, sur la gestion des moyens octroyés et sur l'attente des résultats escomptés; (ii) intégrer l'administration dans un système de planification lui permettant une meilleure définition des objectifs et des orientations; (iii) privilégier une logique de résultat plutôt qu'une logique de moyens, développer les principes d'évaluation et de contrôle de performance. Cette action de contractualisation entre les services centraux et déconcentrés des ministères est centrée sur le budget-programme.
GID	Le GID en uniformisant la base des données, en réduisant les saisies multiples et en assurant la concordance des comptabilités des différents intervenants dans la chaîne des dépenses devrait permettre d'accroître l'efficacité, la transparence et la fluidité du circuit de la dépense. Le plan d'action à court terme de réalisation et de déploiement du GID comprend: a) la réalisation d'une cartographie de l'environnement informatique devant servir à l'exécution de la dépense publique; b) la mise en communication des systèmes d'information relatifs à l'exécution de la dépense au niveau des différents partenaires; c) la mise à la disposition de l'ensemble des ordonnateurs et des sous ordonnateurs d'outils informatiques répondant à leur besoins immédiats en matière de gestion de la dépense publique. L'intégration de l'ensemble des intervenants dans le processus d'exécution et de contrôle de la dépense publique n'est envisagée qu'à moyen terme.
Modernisation du système d'information	A cet égard, la TGR a initié une vaste opération de formation interactive avec la mise en place d'un « <i>Forum de la performance des ordonnateurs</i> ». Dans ses grandes lignes, le projet consiste en un allègement des tâches de contrôle (nouvellement configurée), ces dernières devant être internalisées au niveau de l'ordonnateur lui-même. Ce faisant, il contribuerait, entre autres, à la simplification des procédures et circuits administratifs en vue de réduire les délais de traitement des dossiers et d'uniformiser les données des ordonnateurs et des contrôleurs.
LOLF	La réforme de la nomenclature constitue un premier chantier de réflexion pratique qui peut être engagé dès à présent et bénéficier de l'acquis capitalisé par les expériences de globalisation en cours. Deux limites devraient cependant être fixées à l'étendue de cette réforme: la nomenclature devra en tout état de cause rester conforme aux normes GFS 2001 édictés par le FMI (notamment nature économique, administrative et fonctionnelle de la dépense) et la réforme devra prendre en compte la capacité des services marocains à gérer effectivement des crédits sur une base programmatique qui serait trop poussée. Dans l'immédiat, un relèvement du niveau de globalisation du paragraphe vers l'article dans certains ministères et pour certains crédits limitativement énumérés est possible par simple décret sans contrevenir à la portée de l'autorisation parlementaire.
REC	Ce dispositif se poursuit graduellement et il a atteint actuellement un stade où ce qui était du seul domaine de la technique a pu être mis en œuvre. En revanche, ce qui touche à des aspects sensibles de la réforme et pourrait remettre en cause des avantages acquis marque le pas. C'est ainsi que l'aspect Préparation du nouveau système de gestion des ressources humaines (GRH) avance de façon satisfaisante mis à part la réforme de la rémunération qui piétine et devient un obstacle au bon déroulement du reste du programme de modernisation. Quelques textes touchant aux statuts et à la gestion statutaire ne sont pas encore adoptés alors que certains sont dans le circuit depuis plus d'un an, tandis que le besoin d'une nouvelle nomenclature budgétaire devient fondamental. La mise au point des outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEC) débute dans les ministères ayant achevé leurs REC. Les concours apportés sur le FOMAP pour les nouveaux REC comportent tous non seulement l'aide pour le REC mais aussi pour les outils GPEC.
Modalités de recrutement et de mobilité	Il existe aujourd'hui plusieurs progiciels pour les bases de données GRH dans l'administration marocaine. Le MMSP conduit actuellement une étude des différentes solutions possibles pour fédérer l'ensemble de ces bases de données. Pour le moment, une étude de définition du e-RH a été achevée; une étude pour la réalisation d'un infocentre de l'Administration (plateforme fédérant les systèmes), ainsi que le lancement d'un appel d'offre pour la réalisation du noyau commun pour les SIRH est prévu pour 2008-2009.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Notation du Maroc par des agences internationales de «Rating»

Standard & Poor's et Moody's

1. Lors des visites de 2003: Ces visites ont abouti à l'amélioration des perspectives de notation du Maroc de "négatives" à "stables" par les deux agences. Pour Standard & Poor's, cette amélioration s'explique par des prévisions favorables qui laissent présager la stabilisation à moyen terme du poids de la dette publique. Cette stabilisation prend appui sur l'amélioration de la maîtrise des dépenses publiques et sur la consolidation des recettes fiscales. Standard & Poor's a également précisé que la notation est soutenue par un environnement politique stable et qui se libéralise d'année en année, une politique monétaire prudente et une forte position en termes de réserves de change. Pour Moody's, l'amélioration de la perspective de la notation résulte essentiellement de l'amélioration des finances publiques du pays. Moody's a souligné l'amélioration enregistrée au niveau du déficit budgétaire suite à la stabilisation des recettes fiscales et à la baisse des taux d'augmentation des dépenses budgétaires. Moody's a précisé que le changement de la perspective reflète également la baisse du niveau de la dette publique du pays comme conséquence de la stratégie adoptée en matière de gestion active de la dette.

2. En 2004, la visite de Standard & Poor's et Moody's au Maroc s'est traduite par l'amélioration des perspectives de notation de "stables" à "positives". Pour ces deux agences, l'amélioration des perspectives de notation de "stables" à "positives" s'explique notamment par:

- (i) Une nette amélioration de la position extérieure du Maroc suite à la baisse du stock de la dette extérieure et le niveau élevé des réserves de change provenant des investissements directs étrangers et des surplus du compte courant des années 2002-2004;
- (ii) La poursuite de la libéralisation politique qui est de nature à limiter, au fil du temps, le risque d'instabilité politique et sociale;
- (iii) Un fort engagement pour les réformes économiques avec des politiques stables et prévisibles qui permettraient, notamment à travers les récents succès des opérations de privatisation, la libéralisation des secteurs industriels clés et l'adoption du nouveau code du travail, de renforcer sa compétitivité extérieure.

3. Le 28 août 2005, l'agence de notation financière Standard & Poor's (S&P) a revu à la hausse le rating du Maroc en relevant la note de sa dette publique de BB à BB+. Il en résulte que désormais le Maroc peut emprunter plus de fonds sur les marchés financiers internationaux et dans de meilleures conditions. Avec ce rating, le Maroc a intégré le groupe dans lequel on trouve les pays comme l'Egypte, la Roumanie ou la Macédoine. Cette amélioration de la note du Maroc est le résultat du fort engagement du Gouvernement à mettre en œuvre des réformes structurelles et de la bonne performance macroéconomique du pays, principalement du renforcement de la solidité des indicateurs liés à la position extérieure. Standard & Poor's et Moody's soulignent, à cet égard, qu'un rehaussement de la notation est possible si les réformes en question permettent d'améliorer significativement les perspectives de croissance et de réduire effectivement la proportion des dépenses fixes dans le budget qui demeure élevée, en particulier la masse salariale.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Fitch Ratings note le Maroc BBB- en devise

Après dix ans d'attente, le Maroc accède enfin à l'Investment Grade. C'est l'agence internationale Fitch Ratings qui lui a accordé cette distinction. L'agence lui attribue la note IDR en devise étrangère de BBB- et BBB en monnaie locale, et ce avec une perspective stable. «Cette valorisation correspond au niveau le plus faible de la catégorie Investment Grade», indique depuis Paris, Françoise Alos, responsable communication de Fitch Ratings. De plus, le Maroc a obtenu une note F3 à court terme et BBB pour le plafond souverain. A noter que les deux autres références internationales du rating Moody's et Standard & Poors n'ont pas classé le Maroc dans cette catégorie.

«Les notes attribuées au Maroc reflètent les progrès notables depuis quelques années sur le plan économique, politique et social, qui ont entraîné une amélioration sensible du niveau de vie et de la position extérieure du pays, malgré la persistance des déficits budgétaires», indique le rapport qui accompagne ces notes. Pour appuyer cette appréciation, l'agence de notation fait référence à la balance des comptes courants, excédentaire depuis 2001, et les indicateurs de liquidités extérieures satisfaisants.

Toutefois, Fitch Ratings considère que la dette publique est «relativement élevée et constitue l'une des principales faiblesses du pays». Mais elle ne manque pas de souligner les efforts de réduction du poids de la dette durant 2006. Elle souligne également la profondeur du marché financier qui permet à l'Etat de lever ses besoins financiers localement. Les prévisions liées à cette notation anticipent «un rythme soutenu» de progression des recettes touristiques, des exportations, et des IDE. «Ce qui se traduira par une amélioration des ratios d'endettement et de liquidité extérieurs en 2007 et 2008». Le poids de l'endettement au Maroc (63% du PIB en 2005) est la résultante du déficit budgétaire chronique lié, selon l'agence, à l'étroitesse de l'assiette fiscale et l'importance des subventions à l'énergie. Un déficit ramené à 1,9% du PIB grâce à l'opération DVD et l'amélioration des recettes fiscales. En 2007, Fitch prévoit une légère aggravation du déficit budgétaire suite à la diminution des recettes douanières liée aux accords avec l'UE.

L'argumentaire de Fitch est quasi identique avec celui de Moody's et S&P. Mais les deux agences ont exclu le Maroc de leur Investment Grade à cause de son endettement excessif. Les remarques du FMI, formulée par son DGA Murilo Portugal, rejoignent également le raisonnement des agences de notation.

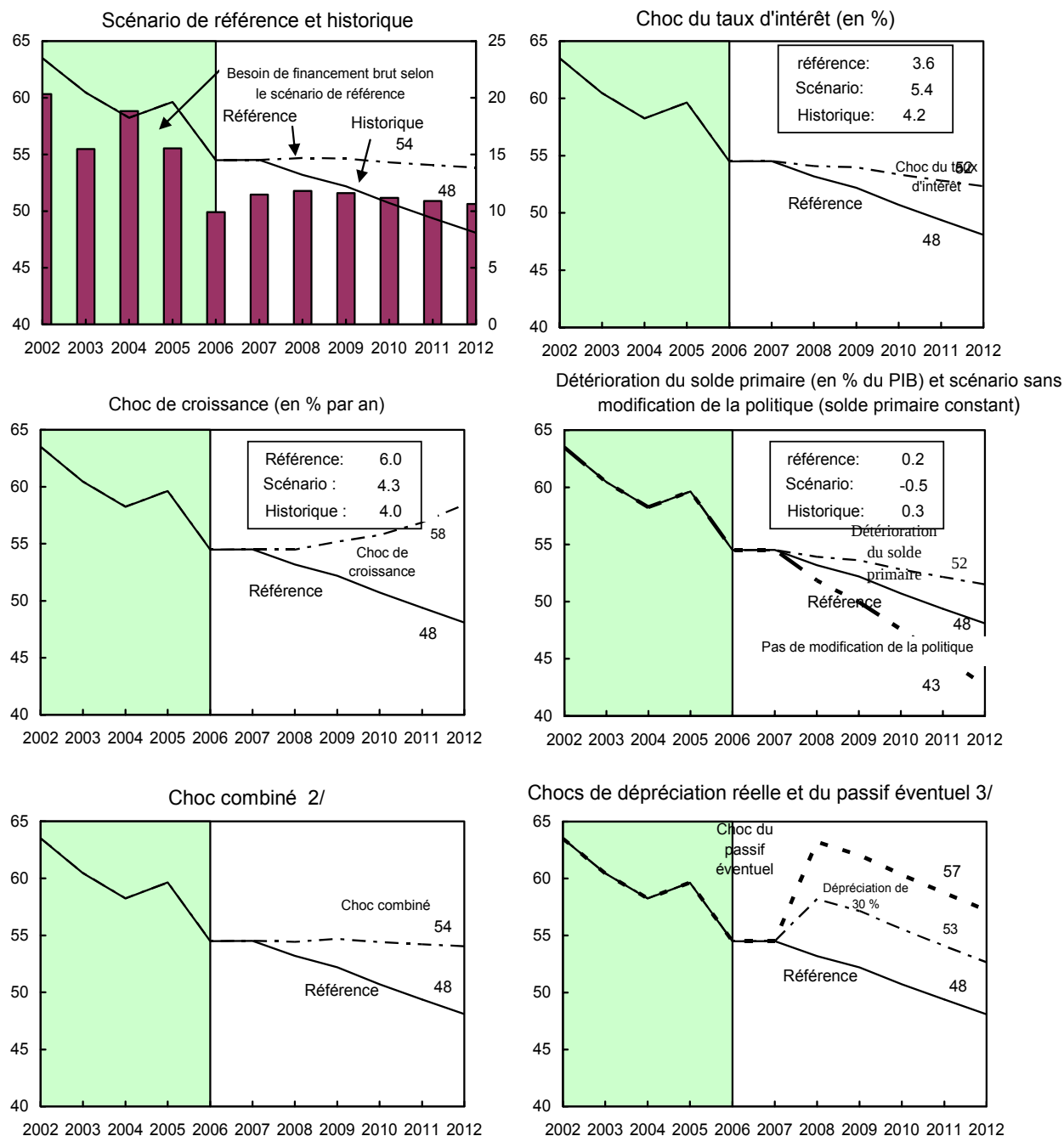
Fitch Ratings met le point sur la vulnérabilité de l'économie marocaine, face aux aléas climatiques et la fluctuation des coûts énergétiques. Mais elle indique que l'économie marocaine est entrée dans une «phase de transition» portée par la dynamique d'investissement que connaît le pays. Elle base ce raisonnement sur la progression des recettes de tourisme qui deviennent la première source de devise pour le pays ainsi que le boom des infrastructures et de l'immobilier. Sans oublier le bon comportement de l'offshoring, la sous-traitance et le textile. Cette dynamique a débouché sur un taux de croissance de 8,1% du PIB.

Toutefois, «la croissance globale n'est pas suffisante pour réduire sensiblement le niveau de pauvreté, qui demeure relativement élevé au Maroc, ni de résorber durablement le chômage», précise Fitch Ratings. Cela ne l'empêche pas de constater que le niveau de liquidité de l'économie marocaine s'améliore sensiblement. Et ce grâce à la facilitation de la création d'entreprises, les réformes du secteur bancaire qui regorge de liquidités et le développement du marché boursier.

ROYAUME DU MAROC
TROISIEME PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
(PARAP-III)

RAPPORT D'EVALUATION

Maroc : Viabilité de la dette publique : Tests des limites de confiance 1/
 (Dette publique en pourcentage du PIB)



Sources: Fonds monétaire international, Bureau d'information du Maroc, et estimations des services du Fonds.

1/ Les cases colorées représentent les données réelles. Les chocs individuels représentent des chocs permanents à 1/2 écart-type. Les chiffres dans les cases représentent les prévisions moyennes pour les variables respectives de la référence et du scénario représentés. Une moyenne historique de la variable sur dix ans est également représentée.

2/ Des chocs permanents à 1/4 écart-type appliqués au taux d'intérêt réel, à la croissance réelle et au solde primaire.

3/ Une dépréciation réelle ponctuelle de 30 % et 10 % du choc du PIB par rapport au passif éventuel intervient en 2008, la dépréciation réelle étant définie comme la dépréciation nominale (mesurée par le pourcentage de baisse de la valeur de la monnaie locale en dollar) moins l'inflation intérieure (sur la base du déflateur du PIB).

Annexe

MAROC

LE PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME ADMINISTRATIVE PHASE III PARAP III

CORRIGENDUM

1. Remplacer le Montant du Prêt dans le titre de la page de garde comme suit :
PROPOSITION VISANT L'OCTROI D'UN PRET BAD DE 66.000.000 EUROS
DESTINE A FINANCER LE PROGRAMME D'APPUI A LA REFORME
ADMINISTRATIVE PHASE III –PARAP III-*

2. Remplacer dans la fiche du programme le montant de 46 millions d'Euros par 66 millions d'Euros

§ 9 : Montant du Prêt

§14 : Décaissement.

3. Remplacer dans la matrice du cadre logique : Source de financement : BAD 46 millions d'euros par 66 millions d'euros.

4. Résumé Analytique- Recommandations- (page 2) remplacer un prêt d'un montant de 46 millions d'Euros par un prêt d'un montant de 66 millions d'Euros

5. Page 16 §6.4 Décaissement remplacer le montant de 46 millions d'Euros par 66 millions d'Euros.

6. Remplacer le § 6.2.4, page 16, comme suit :

La Banque, la Banque mondiale et l'Union européenne continuent de soutenir le programme de réformes et envisagent de poursuivre ce soutien. La part de financement de la Banque pour le PARAP-III représentera 24,43% du financement extérieur, celle de la Banque mondiale s'élèvera à 24,43%. La contribution de l'Union européenne se fera sous forme d'un don pour un montant de 25 millions d'euros. Le tableau ci-dessous récapitule la contribution de chaque bailleur de fonds au financement du PARAP-III.

Bailleurs de fonds	Montant financement	Montant du financement en millions de MAD	Part de chaque bailleur fonds dans le besoin financement extérieur
Banque mondiale	100 millions USD	757,5	24,43%
BAD	66 millions d'euros	757,5	24,43%
EU	25 millions d'euros	284,9	9,19%

7. Recommandations: (p 19) remplacer un prêt d'un montant de 46 millions d'Euros par un prêt d'un montant de 66 millions d'Euros.