

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



MAROC

**EVALUATION DE L'ASSISTANCE DE LA BANQUE AU
SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

20 décembre 2005

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	I
RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	II
1. CONTEXTE.....	1
1.1. Objectif de l'étude et méthodologie	1
1.2. Contexte socio-économique du pays	1
1.3. Principales contraintes de développement sectoriel du pays.....	2
1.4. Stratégie de développement sectoriel du pays.....	3
2. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE D'ASSISTANCE DE LA BANQUE	4
2.1. Politique de la Banque dans le secteur et ses stratégies envers le Royaume du Maroc entre 1996 et 2004	4
2.2. Pertinence et cohérence des stratégies d'assistance de la Banque.....	4
3. ÉVALUATION DES RÉSULTATS : OPÉRATIONS DE PRÊT.....	5
3.1. Opérations de prêt : composition et situation du portefeuille.....	5
3.2. Pertinence et qualité à l'entrée.....	5
3.3. Efficacité des opérations.....	5
3.4. Efficience des opérations.....	8
3.5. Impact sur le développement institutionnel.....	8
3.6. Durabilité des opérations	9
3.7. Aspects transversaux	10
4. ÉVALUATION DE L'ASSISTANCE HORS-PRÊTS.....	11
4.1. Etudes économiques et sectorielles	11
4.2. Dialogue de politique.....	11
4.3. Coordination de l'aide, cofinancement et mobilisation des ressources	11
5. PERFORMANCE DES PARTENAIRES	12
5.1. Emprunteur et agences d'exécution.....	12
5.2. La Banque.....	13
5.3. Les autres donateurs et co-financiers.....	14
6. ÉVALUATION D'ENSEMBLE.....	14
6.1. Analyse contrefactuelle	14
6.2. Évaluation d'ensemble de l'assistance de la Banque dans le secteur.....	14
7. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS	16
7.1. Leçons	16
7.2. Recommandations d'ordre procédural.....	17
7.3. Recommandations de développement sectoriel.....	17

SIGLES ET ABREVIATIONS

ANRT	:	Agence nationale de réglementation des télécommunications
BAD	:	Banque africaine de développement
BAM	:	Barid Al-Maghrib (Opérateur public de la poste)
BDP	:	Balance des paiements
BM	:	Banque mondiale
DSII	:	Développement du secteur de l'infrastructure d'information
E.U	:	Etats-Unis
FMI	:	Fonds monétaire international
GMPCS	:	Global Mobile Personal Communication System (système de communications personnelles mobiles mondiales par satellite)
GSM	:	Global System for Mobile communications (système mondial de communications mobiles)
IAM	:	Itissalat Al-Maghrib (Opérateur public des télécommunications)
IGF	:	Inspection générale des finances
INPT	:	Institut national de poste et télécommunications
LP	:	Ligne principale
Mbs	:	Mégabits par seconde (vitesse de transmission)
OMC	:	Organisation mondiale du commerce
PAS	:	Programme d'ajustement structurel
PASFI	:	Programme d'ajustement du secteur financier
PASPT&I	:	Programme d'ajustement du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information
PIB	:	Produit intérieur brut
PRES	:	Programme de réforme économique et sociale
SEPTI	:	Secrétariat d'Etat chargé de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information
TI	:	Technologies de l'Information
TIC	:	Technologie de l'Information et de la Communication
U.S.	:	United States (of America)
VSAT	:	Very Small Aperture Terminal

TAUX DE CHANGE

(Mai 2005)

Unité monétaire	=	Dirham marocain (DH)
1 UC	=	1,486622 USD
1 UC	=	1,20627 EURO
1 UC	=	13,2032 DH

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. L'objectif principal de cette évaluation est de passer systématiquement en revue l'assistance de la Banque dans le secteur des télécommunications au Maroc, tant du point de vue des stratégies de la Banque et du pays, que de l'aide sous forme d'opérations de prêts et hors prêts. La présente évaluation porte sur les résultats obtenus par le programme d'assistance de 1996 à 2004, en mettant un accent particulier sur l'expérience des projets achevés. Les prêts octroyés au Maroc dans le secteur des télécommunications portent sur trois (03) opérations : un projet de développement des télécommunications et deux programmes d'ajustement structurel. Les activités hors prêts comprennent surtout le dialogue sur les politiques et programmes (DSP, Revues de portefeuille, Séminaires) et la coordination des interventions des bailleurs de fonds.

2. A l'examen de la période sous revue, la stratégie d'assistance de la Banque a commencé par une mise à niveau des infrastructures à travers le projet de développement des télécommunications puis s'est attaquée aux réformes sectorielles importantes de libéralisation du secteur et d'optimisation des coûts des télécommunications à travers les 2 programmes d'ajustement structurel.

3. Cette stratégie répond aux défis du pays de :

- (i) mettre à la disposition des acteurs économiques les moyens modernes et fiables des télécommunications afin de permettre le développement des affaires, d'accroître leur compétitivité, de favoriser l'intégration économique et sociale du pays, et d'autre part, le désenclavement des zones rurales, et ce, par le financement du projet de développement des télécommunications ;
- (ii) assurer la libéralisation de la fourniture des services des télécommunications dans des conditions transparentes de compétition, et ce, par l'amélioration de la contribution du secteur à la croissance économique du pays et à l'équilibre des comptes extérieurs par la mise en place d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel de type libéral, propice à l'intensification de la concurrence entre les opérateurs, et ce, par le financement du programme d'ajustement du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information (PASPT&I); et
- (iii) assurer un plus grand accès aux services du secteur par une réduction des coûts des communications pour les usagers et une plus grande disponibilité de services, et ce, par le financement du programme d'appui au secteur de l'infrastructure d'information (DSII).

4. Les opérations de La Banque dans le secteur sont jugées satisfaisantes. L'assistance de la Banque est cohérente et pertinente car le choix des projets répond parfaitement aux défis du pays et ses objectifs sectoriels. Les opérations de prêt ont été basées sur des études sectorielles financées par la Banque mondiale et le Gouvernement. La qualité à l'entrée est jugée satisfaisante. La performance technique des agences d'exécution est très satisfaisante. L'apport de la Banque dans le secteur est important et ses impacts sont substantiels.

5. Les changements du contexte national et international du secteur des télécommunications intervenus pendant l'exécution des projets ont conduit à des réalisations quantitativement plus importantes qu'initialement prévues dans les projets. Ces changements ont porté sur l'évolution technologique, les réformes fiscales au Maroc, la transformation complète du cadre juridique et institutionnel du secteur avec la création de trois entités juridiques nouvelles: une Société Anonyme

de Télécommunications (IAM), une Agence Nationale de Réglementation (ANRT) et un Office National de Poste, séparant ainsi les activités de la Poste de celles de Télécommunications (BAM).

6. Le cadre institutionnel du secteur des télécommunications s'est caractérisé par l'entrée de nouveaux opérateurs privés dans différents segments du marché des télécommunications et des technologies de l'information : 2 opérateurs de réseau cellulaire, 3 opérateurs de réseau VSAT de transmission de données, deux licences GMPCS, un nombre croissant de fournisseurs de services Internet (1361 en 2001 à la fin du projet).

7. Maroc Télécom a été privatisée. A ce jour, 51% de son capital a été acheté par Vivendi pour un montant total de 35.7 milliards de dirhams. 14,9 % a été introduit sur le marché de la bourse (dont 70% sur celui de Casablanca et 30% sur celui de Paris) pour un montant total de 8.9 milliards de Dirhams. Ainsi, l'Etat n'en détient actuellement que 34,1%. Au niveau des services postaux, un plan stratégique de développement de la poste a été adopté et un avant-projet de loi postale est en cours d'examen. La restructuration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ont permis à l'opérateur BAM (Barid Al Maghrib) d'améliorer les résultats de gestion de l'entreprise. Une mesure du programme de réformes en cours reste à ce jour non satisfaite et consiste en l'adoption par le Conseil du gouvernement du projet de loi sur les messages des données et de la certification de la signature électronique. L'assistance au secteur est satisfaisante et la note globale est de 3.

8. Au terme de cette revue, il apparaît que la Banque devrait continuer à assister le Gouvernement dans la mise en œuvre de ses réformes dans le secteur des télécommunications. Grâce à l'assistance de la Banque, aux engagements et à la réactivité du Gouvernement, des mesures juridiques ont été mises en place et ont permis la libéralisation du secteur, l'enrichissement du cadre institutionnel par des structures nouvelles ou réformées, capables d'assurer la durabilité d'un secteur administrativement transparent, économiquement viable et financièrement rentable. Le DSII actuellement en cours, qui n'est autre que la prolongation du PASPT&I assurera la durabilité de ces acquis. La Banque devrait s'assurer que le Gouvernement continue à respecter ses engagements, et ce, dans les délais fixés afin que la deuxième tranche soit décaissée.

9. Le succès du PASPT&I, tel qu'illustré par l'exceptionnelle croissance du marché du cellulaire, l'augmentation de la contribution des télécommunications à la croissance du PIB et à la création d'emplois, ainsi que la grande crédibilité institutionnelle et la réputation vite acquises par l'ANRT, est une source d'enseignements pertinents pour d'autres pays entreprenant la réforme de leur secteur des télécommunications, ainsi que pour les futures opérations de la Banque dans le secteur. Ces enseignements sont exposés ci-après.

- (i) Engagement de l'emprunteur : l'engagement de l'emprunteur est essentiel pour le succès de l'ouverture à la concurrence des marchés des télécommunications. Ce sont les actions indispensables qui ont été prises par le gouvernement marocain pour répondre aux exigences d'une concurrence réussie telles que l'adoption d'un cadre juridique adéquat et l'institution d'un organe de régulation indépendant, qui ont été à l'origine de la confiance des investisseurs. Dès lors, il est nécessaire pour la Banque de susciter un véritable engagement de l'emprunteur sous la forme d'un dialogue permanent et la création d'un environnement approprié pour attirer l'investissement (para. 5.1.2)
- (ii) Importance de la concurrence et de la compétition : l'exemple du Maroc a démontré que l'arrivée d'un puissant concurrent sur le marché du cellulaire peut s'avérer très utile pour amorcer la concurrence dans l'ensemble du secteur des télécommunications. Même une menace de concurrence peut servir à générer dynamisme et gains de productivité chez l'opérateur dominant et l'amener à baisser les prix. Ceci indique

- (iii) l'importance de la concurrence pour encourager la réorganisation de l'opérateur historique, accélérer la réforme du secteur, faire baisser les tarifs, améliorer la qualité du service et contribuer à l'extension du service universel. De même, c'est à une compétition transparente et loyale que le Maroc doit le niveau élevé qui a été atteint par la redevance de la licence GSM octroyée au secteur privé (para 5.1.2).
- (iii) Fortes capacités de régulation : la capacité institutionnelle et l'indépendance de l'organe de régulation sont essentielles pour le succès d'un appel d'offres. L'importance qui a été donnée à l'application de procédures ouvertes et transparentes pour l'adjudication de la deuxième licence GSM a été déterminante dans la confiance des investisseurs et dans le montant élevé de la redevance (para 5.1.4).
- (iv) Synergies régionales : pour la Banque, le programme a également démontré qu'une libéralisation réussie dans une région donnée peut avoir un effet d'entraînement positif dans toute la région. Le succès enregistré par le Maroc pour l'adjudication de la deuxième licence GSM a contribué à accélérer la privatisation de Maroc Télécom ainsi que la privatisation et les réformes dans d'autres secteurs. Par ailleurs, d'autres pays comme l'Algérie et la Mauritanie ont réformé leur secteur du mobile en s'inspirant de l'exemple de l'ANRT (para 3.7.1).
- (v) Développement intégré de l'information : en traitant les réformes respectives de la poste, des Technologies de l'Information et des télécommunications comme les éléments d'une même réforme et d'un même processus de développement, le programme a adopté une approche intégrée pour le développement du secteur des communications. Toutefois, la réforme de la poste et des Technologies de l'Information s'est avérée plus lente et moins effective que celle des télécommunications et a mis en lumière le fait que la mise en œuvre d'une infrastructure d'information convergente nécessite deux conditions pour réussir : i) une plus grande volonté politique, plus de ressources et un engagement plus fort dans les domaines de la poste et des Technologies de l'Information; ii) la mise en œuvre de politiques convergentes pour les trois secteurs. (para 5.1.3)

10. Recommandations d'ordre procédural

- (i) Les opérations d'évaluation de la Banque devraient introduire la rédaction d'un rapport d'achèvement des DSP permettant de faire le point sur ce qui a été achevé par rapport à ce qui a été défini (para 4.2.2); et
- (ii) Les revues de portefeuille devraient être faites de manière plus régulière, grâce à un travail harmonisé de l'équipe-pays, tous secteurs confondus (para 4.2.3).

11. Recommandations de développement sectoriel

- (i) La Banque devrait continuer d'apporter son appui aux réformes économiques au Maroc (para 3.3.4), autant que possible, en cofinancement avec la Banque mondiale car les deux institutions associées, bénéficient d'une capacité de dialogue précieuse pour le succès des programmes dans lesquels elles interviennent (para 4.2.1) ;

- ii) Avec le DSII qui a pris le relais du PASPT&I pour l'approfondissement des réformes du secteur au Maroc, la Banque devrait chercher à mettre à la disposition d'autres pays membres, et ce, en coordination avec la Banque mondiale, l'expérience acquise en matière de réformes du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information (para 3.7.1) ;
- (iii) Le Gouvernement devrait poursuivre les réformes du secteur pour en renforcer la contribution à l'économie et accroître la compétitivité des entreprises marocaines. A cet effet, il devrait maintenir, pour le DSII en cours d'exécution, le même engagement que pour le PASPT&I, en particulier pour les réformes de la poste et des TI (para 5.1.3).

1. CONTEXTE

1.1. Objectif de l'étude et méthodologie

1.1.1 L'objectif de l'étude est d'évaluer l'assistance du Groupe de la Banque au Maroc dans le secteur des télécommunications ainsi que son impact sur le développement du pays. Cette évaluation a été conduite selon les directives de la Banque et à deux niveaux : (i) celui des stratégies de la Banque dans le cadre des DSP d'une part; (ii) d'autre part celui des résultats et impacts des interventions et activités réalisées. L'évaluation a concerné la période 1996-2004 tout en prenant en compte l'expérience des projets antérieurs achevés. Selon les directives de OPEV, les critères de l'évaluation rétrospective sont les suivants : (i) pertinence et évaluation de la qualité à l'entrée, (ii) réalisation des objectifs et finalités « efficacité », (iii) efficience, (iv) impact sur le développement institutionnel, (v) durabilité, (vi) performance de l'emprunteur, et (vii) performance de la Banque.

1.1.2 Ce rapport a été rédigé suite à une mission de la Banque au Maroc en avril 2005 ayant pour tâches de : (i) collecter les données économiques, financières, sociales et sectorielles ainsi que toutes informations pertinentes sur les résultats des stratégies et programmes d'assistance de la Banque ; (ii) discuter avec les autorités du pays concerné et les responsables de projet, de la pertinence, de la performance, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact sur le développement socio-économique et institutionnel et de la durabilité des programmes d'assistance du Groupe de la Banque ; (iii) valider et compléter certains constats préliminaires sur les résultats de l'assistance de la Banque ; et (iv) tirer les conclusions, leçons et recommandations appropriées susceptibles d'améliorer les stratégies d'assistance future de la Banque.

1.1.3 Le présent rapport est élaboré comme suit. Le premier chapitre explique le contexte macro-économique et sectoriel. Le deuxième chapitre évalue la pertinence de l'assistance de la Banque aussi bien vis à vis de la politique du Gouvernement que des défis sectoriels auxquels il est confronté. Les troisième et quatrième chapitres présentent une évaluation détaillée des opérations de la Banque (de prêt et hors prêt). La performance des partenaires est évaluée dans le chapitre cinq. Enfin, le chapitre six rend compte d'une évaluation globale de l'ensemble de l'assistance dans le secteur et est suivi du dernier chapitre couvrant les leçons tirées de l'expérience de l'exécution des projets durant la période 1996-2004 et tirant des recommandations pour l'assistance future de la Banque dans le secteur.

1.2. Contexte socio-économique du pays

1.2.1 Grâce aux effets bénéfiques des programmes de réformes économiques et structurelles, mis en œuvre par le Gouvernement depuis le milieu des années 1980, le Maroc a enregistré une décennie de stabilisation réussie. Ces programmes, qui ont tous bénéficié de l'appui financier de la Banque (PAS, Consolidation du PAS, PASFI I, PASFI II et PDEI), ont permis de restaurer les équilibres financiers intérieurs et extérieurs, de libéraliser le commerce extérieur, d'assouplir le régime de change, de maîtriser l'inflation et de dynamiser le secteur financier. Toutefois, la conjoncture économique des années précédant le programme avait été marquée par des résultats contrastés, du fait notamment des sécheresses de 1993, 1995 et 1997. Il en était résulté une croissance économique moyenne de 2,5 % sur la période 1993-1997, à peine supérieure à celle de la population, estimée à 2,1% pour la même période. La faible croissance de l'économie n'avait pas pu contribuer à la lutte contre le chômage et à l'amélioration soutenue des conditions de vie des populations.

1.2.2 Pour faire face au double défi économique et social, le Gouvernement s'était alors fixé un certain nombre d'objectifs prioritaires dont : (i) la réalisation d'une croissance économique élevée, durable et génératrice d'emplois, grâce notamment à l'amélioration de la compétitivité de

l'économie et l'accroissement des investissements publics et privés ; (ii) l'amélioration de l'accès de la population aux services sociaux de base et la lutte contre la pauvreté, avec un accent particulier sur le milieu rural et la promotion de la femme ; et (iii) le maintien des équilibres macro-économiques et financiers.

1.3. Principales contraintes de développement sectoriel du pays

1.3.1 Le cadre juridique et institutionnel du secteur des postes et télécommunications du Maroc repose principalement sur la loi 24-96 du 07 août 1997. Cette loi a pour objectif :

- La concurrence dans tous les segments du marché des télécommunications ;
- Le recours obligatoire à l'appel d'offres pour l'octroi des licences aux opérateurs ;
- La transformation de l'opérateur public de télécommunications en une société anonyme et des dispositions légales permettant la privatisation totale de l'opérateur ;
- La séparation de la fonction d'exploitation de celle de réglementation ;
- La création d'un organe de réglementation ayant une autonomie financière et organisationnelle ;
- L'utilisation des mécanismes de marché pour satisfaire les obligations de service public ;
- La personnalité morale et l'autonomie financière à l'établissement public de poste ;
- L'ouverture du courrier accéléré international à la concurrence.

1.3.2 Le secteur des télécommunications était régi depuis 1997 par la loi 24-96, relative à la poste et aux télécommunications , et qui se présentait comme suit:

- i) L'Agence Nationale de la Réglementation des Télécommunications (ANRT), rattachée au Cabinet du Premier Ministre, est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargée des questions réglementaires devant régir l'activité des télécommunications au Maroc.
- ii) Itissalat Al Maghrib (IAM) ou Maroc Telecom, société anonyme dont le capital sera ouvert aux privés est l'héritière de la branche des télécommunications de l'Office national des postes et des télécommunications (ONPT). La loi confère à IAM, la mission d'assurer le service universel, d'établir et/ou d'exploiter un ou plusieurs réseaux publics de télécommunications.
- iii) Barid Al Maghrib (BAM) rattachée au Secrétariat d'Etat Chargé de la Poste et des Technologies de l'Information, est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière qui a pour mission d'exercer pour le compte de l'état les services de la poste et des services financiers.
- iv) Le Secrétariat d'Etat Chargé de la Poste et des Technologies de l'Information, (SEPTI) rattaché au Premier Ministre, est chargé de définir et de suivre l'exécution de la politique du secteur.

1.3.3 Cette loi a été modifiée et complétée en Novembre 2004 par la Loi 55-01. Cette nouvelle loi comporte plusieurs avancées significatives à même d'encourager les investissements, de rationaliser l'utilisation des infrastructures existantes et de renforcer la régulation du secteur. Cette loi a apporté les nouveautés suivantes : (i) extension de la définition du service universel pour y inclure la fourniture des services à valeur ajoutée dont le service internet ; (ii) la possibilité pour les personnes morales de droit public et de droit privé de louer aux opérateurs les infrastructures dont elles disposent ; (iii) l'obligation de partage des infrastructures existantes ; (iv) la gestion du plan de numérotation ; (v) l'affectation de 1% du chiffre d'affaires des opérateurs, hors taxe net des frais d'interconnexion, à la formation, recherche et normalisation, et (vi) le renforcement de l'ANRT

dans son rôle de régulateur à travers l'extension de ses prérogatives quant au respect de la concurrence loyale dans le secteur.

1.3.4 Les défis du secteur sont de : (i) mettre à la disposition des acteurs économiques, les moyens modernes et fiables des télécommunications afin de permettre le développement des affaires, d'accroître leur compétitivité, de favoriser l'intégration économique et sociale du pays, et d'autre part, à désenclaver les zones rurales, (ii) assurer la libéralisation de la fourniture des services des télécommunications dans des conditions transparentes de compétition, et ce, par l'amélioration de la contribution du secteur à la croissance économique du pays et à l'équilibre des comptes extérieurs par la mise en place d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel de type libéral, propice à l'intensification de la concurrence entre les opérateurs, et (iii) assurer un plus grand accès aux services du secteur par une réduction des coûts des communications pour les usagers et une plus grande disponibilité de services.

1.4. Stratégie de développement sectoriel du pays

Politique du Gouvernement dans le secteur des télécommunications

1.4.1 Conscient du rôle important des télécommunications dans le développement économique et social du pays, et face à la pression de la demande des milieux d'affaires en lignes téléphoniques, le Gouvernement a entrepris la restructuration du secteur et un vaste programme de modernisation et de développement du réseau des télécommunications. Il a créé l'ONPT en 1984 et entrepris la mise en œuvre d'un vaste programme d'investissement pour la période 1993 – 1997. Ce programme a fait suite au premier programme 1988 – 1992. Afin de traduire son programme de développement économique et social en actions concrètes, le Gouvernement avait sollicité l'assistance de la Banque et de la Banque mondiale pour appuyer un programme de réformes multisectorielles nécessaires à la relance économique et à l'amélioration du déficit social. Ce programme était conforme à la déclaration de politique générale du Gouvernement, exprimée devant l'assemblée nationale en avril 1998. La mission d'identification de ce programme, effectuée conjointement avec la Banque mondiale en mai 1998, avait donné lieu à une opération dénommée Programme de réformes économiques et sociales (PRES) couvrant les domaines suivants : Politique macro-économique ; Réformes relatives à la gestion du secteur public ; Modernisation du secteur de la justice ; Développement du secteur privé et financier ; et Développement social.

Stratégie du Gouvernement dans le secteur des télécommunications

1.4.2 Conscient que le secteur des télécommunications constitue un secteur clé et un moteur déterminant de la croissance marocaine, le Gouvernement s'est assigné comme objectifs de renforcer la compétitivité et de favoriser le développement d'un secteur concurrentiel et dynamique . La stratégie du Gouvernement consiste donc à : (i) favoriser le développement des infrastructures de télécommunications nécessaires aux nouvelles applications multimédia ; (ii) généraliser l'accès aux services de télécommunications pour toutes les couches de population et sur l'ensemble du territoire national ; (iii) accroître le marché des télécommunications ; (iv) promouvoir la concurrence sur l'ensemble des segments du marché des télécommunications ; (v) réviser le cadre réglementaire des télécommunications en vue de permettre l'utilisation des infrastructures alternatives et renforcer les conditions de concurrence ; et (vi) renforcer le Maroc en tant que plate-forme régionale des télécommunications.

1.4.3 Dans le cadre de la réforme du secteur public et le développement du secteur privé, du fait des réformes très avancées déjà réalisées dans le secteur des télécommunications, il était apparu nécessaire de séparer ce secteur des autres afin d'en appuyer et d'en accélérer la réforme et de l'adapter à l'environnement mondial. Ainsi, les Autorités marocaines et les deux banques ont pris l'option d'élaborer un programme spécifique au secteur de la poste, des télécommunications et des

technologies de l'information (PASPT&I), les télécommunications restant la composante principale du programme. Il était attendu de la mise en œuvre du PASPT&I une contribution au renforcement des fondamentaux de l'économie marocaine (compétitivité et croissance). Le PASPT&I était également considéré comme un terrain d'application privilégié des réformes du PRES, notamment les composantes Gestion du secteur public et Développement du secteur privé. Le programme devait également faciliter la mise à niveau de l'économie marocaine, indispensable pour son association future avec l'Union européenne.

2. EVALUATION DE LA STRATÉGIE D'ASSISTANCE DE LA BANQUE

2.1. Politique de la Banque dans le secteur et ses stratégies envers le Royaume du Maroc entre 1996 et 2004

2.1.1 Conformément à sa stratégie, depuis 1990, de soutien direct aux entreprises privées pour faciliter la privatisation des entreprises publiques dans le secteur des télécommunications, La Banque a appuyé l'ouverture du secteur des postes et des télécommunications à la concurrence ainsi que la mise en place d'un cadre juridique plus clair et transparent pouvant permettre une meilleure régulation du secteur. Cette stratégie est parfaitement cohérente avec celle du Gouvernement axée sur le développement d'un secteur des télécommunications concurrentiel et dynamique permettant au pays de relever les défis mondiaux de compétitivité et de mise à niveau du 21^{ème} siècle. Pour cela, 3 opérations ont été approuvées pour un montant net d'annulations de 173.6 millions d'UC représentant 7% des engagements nets totaux de la Banque au Maroc. Sur ces trois opérations, deux sont achevées (le projet de développement des télécommunications et le PASPT&I) tandis que le programme d'appui au développement du secteur de l'infrastructure d'information (DSII) dont le prêt a été approuvé en 2001, n'est pas encore achevé.

2.2. Pertinence et cohérence des stratégies d'assistance de la Banque

2.2.1 La stratégie d'assistance de la BAD répond aux défis du pays de : (i) mettre à la disposition des acteurs économiques, les moyens modernes et fiables des télécommunications afin de permettre le développement des affaires, d'accroître leur compétitivité, de favoriser l'intégration économique et sociale du pays, et d'autre part, à désenclaver les zones rurales, et ce, par le financement du premier projet dans le secteur, le projet de développement des télécommunications, (ii) assurer la libéralisation de la fourniture des services des télécommunications dans des conditions transparentes de compétition, et ce, par l'amélioration de la contribution du secteur à la croissance économique du pays et à l'équilibre des comptes extérieurs par la mise en place d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel de type libéral, propice à l'intensification de la concurrence entre les opérateurs, et ce, par le financement du programme d'ajustement du secteur de la poste, et (iii) assurer un plus grand accès aux services du secteur par une réduction des coûts des communications pour les usagers et une plus grande disponibilité de services, et ce par le financement du programme d'appui au secteur de l'infrastructure de l'information. La contribution de la BAD dans le secteur a donc commencé par une mise à niveau des infrastructures (à travers le projet de développement des télécommunications) puis s'est attaquée aux réformes sectorielles importantes de libéralisation du secteur et d'optimisation des coûts des télécommunications (à travers les 2 programmes (PASPT&I et DSII).

3. ÉVALUATION DES RÉSULTATS : OPÉRATIONS DE PRÊT

3.1. Opérations de prêt : composition et situation du portefeuille

3.1.1 La Banque a participé, depuis les années 1990, au développement du secteur à travers le financement de trois projets : le projet de développement des télécommunications, approuvé en 1993 pour un montant net d'annulations de 13.6 millions d'UC et clôturé en 1998, le programme d'ajustement du secteur de la poste pour un montant de 80 millions d'UC, approuvé en 1998 et clôturé en 1999, et le programme d'appui au secteur de l'infrastructure de l'information, pour un montant de 80 millions d'UC, approuvé en 2001 et à clôturer en Juin 2005. Le premier projet a été cofinancé par plusieurs bailleurs de fonds : la Banque Européenne d'Investissement, la Banque mondiale, la Banque Islamique d'Investissement. Les 2 autres projets ((PASPT&I et DSII) ont été cofinancés avec la Banque mondiale seulement.

Le tableau en Annexe 3 résume l'état actuel du portefeuille.

3.2. Pertinence et qualité à l'entrée

3.2.1 La pertinence des projets est jugée satisfaisante comme déjà mentionné car le choix des projets répond parfaitement aux défis du pays et ses objectifs sectoriels. Les instruments adoptés, à savoir (i) des prêts projets pour les projets d'investissement et (ii) un appui budgétaire pour le soutien des programmes des réformes institutionnelles et sectorielles sont appropriés. La qualité à l'entrée est jugée satisfaisante. Le premier projet, de développement des télécommunications a accusé un retard de 15 mois, non à cause d'une mauvaise préparation mais pour un problème d'évaluation des offres et difficultés techniques d'accès aux zones rurales. Le programme d'ajustement était si bien préparé qu'il a été réalisé 2 ans plus tôt que la date de clôture prévue. La qualité à l'entrée du projet en cours, d'appui au secteur de l'infrastructure de l'information, est jugée moins satisfaisante que celle des projets achevés. Le projet a été préparé et lancé à la hâte, avant même que le projet le précédant ne soit fini et qu'on en ait tiré les enseignements. La préparation du programme d'appui aurait nécessité une meilleure estimation du temps requis des conditions de mise en vigueur, cause actuelle du retard d'achèvement et de s'assurer que les capacités humaines couvrant tous les sous-secteurs existent dans le pays. Ce programme était de grande envergure, couvrait les secteurs des télécommunications, de la poste et des technologies de l'information. Ce dernier sous-secteur n'a pas la capacité institutionnelle que demande l'exécution du projet dans les délais impartis. Le Gouvernement n'était pas prêt à préparer les réformes dans les délais. Le texte de loi concernant la signature électronique bien que préparé depuis quelques années n'est toujours pas signé, ce qui est prévisible vues toutes les garanties, les précautions et les efforts de coordination qu'il requiert. Les efforts du Gouvernement se sont plus concentrés sur la privatisation de Maroc Télécom, une des composantes du projet, bien exécutée d'ailleurs mais les autres composantes sont en train d'être exécutées très lentement par rapport aux prévisions de la préparation du projet.

3.3. Efficacité des opérations

3.3.1 Les projets achevés du secteur des télécommunications ont réalisé et même dépassé leurs objectifs, dans des délais record de deux ans plus tôt que la date prévue de clôture du projet pour le PASPT&I. Les paragraphes qui suivent décrivent les résultats des opérations.

3.3.2 Les changements du contexte national et international du secteur des télécommunications intervenus pendant l'exécution du projet de développement des télécommunications ont conduit à des réalisations quantitativement plus importantes qu'initialement prévues dans le projet. Les indicateurs d'objectifs du projet ont été largement dépassés. Ces changements ont porté sur l'évolution technologique, les réformes fiscales au Maroc, la transformation complète du cadre

juridique et institutionnel du secteur avec la création de trois entités juridiques nouvelles: une Société Anonyme de Télécommunications (IAM), une Agence Nationale de Réglementation (ANRT) et un Office National de Poste, séparant ainsi les activités de la Poste de celles de Télécommunications (BAM). L'augmentation du nombre de lignes a été en 1997 de 730 000 au lieu des 332 000 initialement prévues. 1590 localités rurales ont été désenclavées sur une prévision de 706. Le projet prévoyait 3700 cabines publiques téléphoniques supplémentaires ; leur nombre est en fait passé de 2225 à 26500, dont les 21900 sont installées et exploitées par des opérateurs privés créant ainsi plus de 12 000 emplois. Le projet a aussi permis d'augmenter le nombre d'abonnés au mobile de 3200 à 78 000 à la fin du projet en 1997. En 2004, la téléphonie fixe compte 1.3 millions d'abonnés et la téléphonie mobile compte 10 millions d'abonnés, correspondant à un taux de pénétration de 35% en 2004 qui était de 6% en 1997. Le délai moyen d'attente pour la satisfaction d'une demande d'abonnement a nettement diminué de 18,2 mois à l'évaluation, à 1,8 mois à la fin du projet, bien mieux que l'objectif de 5 mois prévu à l'évaluation. Le nombre de demandes en instance a aussi marqué une amélioration sensible, il était de 35 000 en 1997 contre 135 000 à l'évaluation, soit une diminution de 80%, entraînant ainsi une amélioration de la satisfaction de la demande qui est passée de 74,1% en 1993 à 97,5% en fin 1997. Les indicateurs de qualité de service se sont aussi améliorés grâce à la fiabilisation et la modernisation des infrastructures. Le taux de signalisation des dérangements qui était de 108% en 1992 est tombé à 42% en 1997 et celui des relevés des dérangements de 86,3% dans les 48 heures et 96,2% dans les 3 jours, contre respectivement 60% et 92% à l'évaluation. L'écoulement du trafic a connu une amélioration, l'efficacité commerciale globale est de 55%, et l'efficacité technique est de 97%, contre respectivement 46% et 86% en 1992. La différence entre les deux types d'efficacité résulte en grande partie des utilisateurs, avec les fautes de numérotation, l'occupation, et les non-réponses d'abonnés demandés. L'indice de productivité, qui est le ratio entre le nombre d'agents pour 1000 lignes, s'est amélioré. Il est passé de 17,5 en 1992 à 10,03 en 1997, grâce aux efforts considérables menés en matière d'équipement, à la limitation des recrutements, et au perfectionnement continu du personnel. En effet en plus de l'accroissement très sensible de la capacité des centraux et de réseaux locaux, l'effectif du personnel a très faiblement cru, passant de 11 484 en 1992 à 14 200 en 1997.

3.3.3 Le premier programme d'ajustement structurel (PASPT &I) a réalisé et même dépassé ses objectifs en un temps record, deux ans en avance par rapport à la date prévue de clôture du projet. Le cadre institutionnel du secteur des télécommunications s'est caractérisé par l'entrée de nouveaux opérateurs privés dans différents segments du marché des télécommunications et des technologies de l'information : 2 opérateurs de réseau cellulaire, 3 opérateurs de réseau VSAT de transmission de données, deux licences GMPCS, un nombre croissant de fournisseurs de services Internet (1361 en 2001 à la fin du projet).

Les résultats du PASPT&I sur le plan de la mise en œuvre des réformes sectorielles se situent à plusieurs niveaux. Du point de vue des actions visant à créer un environnement concurrentiel, la loi 24-96 qui permet la concurrence dans tous les segments du marché des télécommunications a été promulguée avec plusieurs décrets d'application régissant l'interconnexion des réseaux des différents opérateurs et spécifiant les modalités de fournitures de services. Comme déjà cité, cette loi a été modifiée et complétée en 2004 par la loi 55-01 renforçant la régulation du secteur. En ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire, une Agence Nationale de Régulation du secteur des Télécommunications (ANRT) a été créée et plusieurs règles de procédures relatives à la résolution des différends ou litiges en matière d'interconnexion ont été adoptées et publiées. En outre, le Maroc a adhéré à l'Annexe réglementaire de l'accord de l'OMC relatif aux services de télécommunications de base. En matière de couverture du service universel, le PASPT&I a permis la promulgation d'un décret prévoyant la contribution de tous les exploitants de réseaux publics de télécommunications aux coûts des obligations de services public. En ce qui concerne les objectifs de renforcement de la compétitivité des services postaux, la promulgation de la loi 24-96 a permis la transformation du service public de la poste en établissement public doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière. A cela, s'ajoute l'ouverture du courrier accéléré international à la concurrence. Dans le

domaine des nouvelles technologies de l'information, le PSAPT&I a servi de cadre à l'élaboration d'un plan d'action pour gérer les problèmes informatiques posés par le passage à l'an 2000 et une stratégie nationale et un plan d'action ont été élaborés pour asseoir les bases du commerce électronique, moderniser l'administration et promouvoir l'utilisation des technologies de l'information au sein des entreprises.

3.3.4 Sur le plan des retombées opérationnelles, le PASPT&I a permis d'atteindre d'importants résultats: **(a)** la deuxième licence GSM a été octroyée à un prix de 1,1 milliards USD augmentant ainsi de 13% le revenu fiscal du pays en 1999; avec 40 dollars US par habitant, le prix de la licence dépasse de plus de 50 %, ceux obtenus dans des pays similaires (Egypte, Turquie, Hongrie) ou dans des pays dont l'économie est plus avancée (Italie, Espagne, Belgique, Pays-Bas); **(b)** la libéralisation des services à valeur ajoutée a permis en un an de passer de 20 à 400 fournisseurs d'accès Internet et de faire baisser les prix de ce service (à titre de comparaison en Côte d'Ivoire, seuls 3 fournisseurs d'accès Internet sont sur le marché). Le réseau de MediTélécom, nouvel opérateur cellulaire du service mobile GSM, est opérationnel depuis avril 2000. La société a déjà réalisé des investissements physiques à hauteur de 120 millions de \$US (et 235 millions de \$US à fin 2000) et a créé 320 emplois directs et 2000 emplois indirects. Ce réseau est mis en service depuis fin mars 2000 et le nombre de ses abonnés a atteint 120000 à fin avril 2000. Trois licences VSAT pour transmission de données ont déjà été attribuées (pour US\$10 million) et deux licences GMPCS ont été accordées. Grâce à l'ouverture à la concurrence, IAM opérateur historique a engagé une campagne de réduction de ses prix; c'est ainsi que de 1998 à 1999, la minute de communication est passé de 2,6 à 1,6 Dh (-38,46%) pour les appels interurbains, 7,3 Dh à 6,3 Dh (-13,7%) pour l'international et de 3.2 Dh à 2,0 Dh (-37,5%) pour le mobile.

3.3.5 Les réalisations du DSII sont à ce jour, partielles. Maroc Télécom a été privatisée. 35% de son capital a été acheté par Vivendi en 2004 pour un montant de 23.3 milliards de dirhams, (ce qui était une condition de mise en vigueur du prêt). 14,9 % a été introduit sur le marché de la bourse (dont 70% sur celui de Casablanca et 30% sur celui de Paris) pour un montant total de 8.9 milliards de Dirhams. Le prix de cession de ces 14% de Maroc Télécom a permis au Gouvernement de finaliser début 2005 les discussions avec le Groupe Vivendi à qui il a cédé pour un montant de 12.4 milliards de Dirhams 16% du capital de Maroc Télécom en plus des 35% déjà détenus par ce groupe. Ainsi, l'Etat ne détient actuellement que 34% du capital de Maroc Télécom.

Au niveau des services postaux, un plan stratégique de développement de la poste a été adopté et un avant-projet de loi postale est en cours d'examen. La restructuration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ont permis à l'opérateur BAM (Barid Al Maghrib) d'améliorer les résultats de gestion de l'entreprise. L'étude sur les services financiers de la Poste dont le financement a été assuré par le FADES est dans sa dernière phase. L'option retenue est la création d'une société de financement filiale de Barid El Maghrib qui sera en charge de la gestion des sommes collectées par BAM dont le montant actuel est de l'ordre de 16 milliards MAD. L'étude sur le service vient d'être achevée. La mise en place de la comptabilité analytique par BAM permettra d'avoir des informations précises sur le coût rendu du service universel. La mise en vente de nouvelles licences a eu lieu début 2005 et l'ouverture des plis sera pour fin Mai 2005. Presque toutes les mesures du programme sont satisfaites. La dernière mesure non encore satisfaite du programme consiste en l'adoption par le Conseil du gouvernement du projet de loi sur les messages des données et de la certification de la signature électronique; l'extension de l'objet de cette loi sur la protection de la vie privée non initialement prévue, explique le retard que connaît la finalisation du projet de loi.

3.4. Efficience des opérations

3.4.1 La performance économique des projets est jugée satisfaisante, comme expliqué dans ce qui suit, pour chacun des projets.

3.4.2 Le coût total du projet de développement des télécommunications a été de 743,56 millions d'UC, alors qu'il était évalué en 1993 à 504,56 millions d'UC . Cependant il convient de signaler que cette augmentation de coût n'est pas due à une augmentation du coût du projet initial mais plutôt au fait que des réalisations plus importantes ont été faites avec un coût moyen unitaire par ligne moins qu'à l'évaluation. La rentabilité de l'ONPT a été nettement supérieure à celle de l'évaluation, du fait d'une part des gains obtenus sur les marchés des équipements consécutifs aux appels d'offre internationaux, de la baisse des taux des taxes douanières intervenues en 1996, et de l'augmentation des capacités des centraux. Ainsi malgré les baisses de tarifs intervenus durant la période, les comptes d'exploitation montrent une augmentation régulière du chiffre d'affaire de la Société sur la période 1993- 1997. Le taux de rentabilité interne financier du projet est passé de 19,6 % à l'évaluation à 23,6 % à l'achèvement du projet.

3.4.3 Concernant les projets d'ajustement structurel que sont le PASPT&I et le DSII, la notion d'efficience sera développée en termes de délais et coûts. Le PASPT&I a été exécuté dans des délais exceptionnels courts, et ce deux ans plus tôt que la date prévue de clôture du projet. Comme expliqué dans le paragraphe 6.1.2, les recettes du secteur sont passées de 2,04% du PIB à 3,7% du PIB de 1998 à 2000, ce qui est un indicateur de l'efficience des ces projets.

3.5. Impact sur le développement institutionnel

3.5.1 Le premier projet de développement des infrastructures étant un projet d'infrastructures, c'est le programme d'ajustement du secteur de la Poste des télécommunications, et des technologies de l'information qui a eu un impact substantiel sur le développement institutionnel du secteur, renforcé par le Programme d'appui au développement de l'infrastructure de l'information en cours d'achèvement. En effet, suite aux mesures juridiques qui ont fait place à la libéralisation, le cadre institutionnel du secteur s'est enrichi de structures nouvelles ou réformées, capables d'assurer la durabilité d'un secteur administrativement transparent, économiquement viable et financièrement rentable.

3.5.2 L'organe de régulation des télécommunications est la plus importante de ces structures dans la mesure où le succès de l'attribution de la seconde licence GSM et de la libéralisation du marché dépendait de la capacité du régulateur à être à la hauteur de sa mission. La capacité de l'ANRT à réguler un secteur complexe et son autonomie pour assurer une concurrence loyale ont été renforcées, d'où l'émergence d'un environnement institutionnel favorable à la concurrence. Il a été également conféré à l'ANRT un pouvoir juridictionnel suffisant sur le secteur. C'est ainsi qu'elle a été chargée de l'attribution de la deuxième licence GSM. Son autonomie a été renforcée à travers la révision de son mécanisme de financement qui permet maintenant le financement de ses charges d'exploitation par des contributions déterminées des opérateurs titulaires de licences, ce qui a réduit les risques d'interférence du Gouvernement dans son fonctionnement et ses décisions. Ces dispositions ont eu pour conséquence de permettre à l'ANRT d'élaborer des règles relatives à l'allocation du spectre, d'assurer la gestion du spectre ainsi que la résolution rapide des conflits d'interconnexion. Les adjudications de licences GSM, VSAT et GMPCS ont donné lieu à une concurrence loyale et transparente. La gestion de ces adjudications a été pour l'ANRT un exercice utile en vue de la libéralisation que le Gouvernement entreprendra dans les différents segments du secteur. L'ANRT publie ses décisions sur son site Internet.

3.5.3 D'autres structures performantes sont venues renforcer le cadre institutionnel du secteur. C'est le cas : i) de Maroc Télécom, l'opérateur historique privatisé qui a su se moderniser sous la pression de la concurrence et jouer un rôle majeur dans la baisse des tarifs, l'amélioration de l'accès des populations défavorisées et des zones reculées, et l'accroissement de la contribution du secteur à l'économie ; ii) de MédiTélécom, le nouvel opérateur GSM qui a fortement contribué à la baisse des tarifs et à l'accroissement de la couverture du territoire national par le téléphone ; iii) de BAM, le nouvel opérateur postal issu de la réforme. Bien que toujours sous contrôle public, BAM a adopté une stratégie de libéralisation et les actions de modernisation qu'elle a déjà entreprises ont valorisé son image aux yeux des utilisateurs ; et iv) des 1369 fournisseurs Internet dénombrés au 31-12-2001 qui sont des facteurs de développement institutionnel jouant un rôle moteur essentiel dans la capacité du secteur à optimiser l'apport des Technologies de l'Information à l'économie marocaine.

Ces impacts institutionnels ont été renforcés lors de l'exécution en cours du Programme d'appui au développement de l'infrastructure de l'information, qui n'est autre que la continuité logique du PASPT&I.

3.6. Durabilité des opérations

3.6.1 La durabilité des opérations dans le secteur des télécommunications est probable, comme expliqué dans ce qui suit.

3.6.2 Grâce au projet de développement des télécommunications, l'opérateur public des télécommunications, Ittissalat El Maghrib (IAM) dispose depuis son exécution de tous les moyens humains, matériels, financiers indispensables à sa viabilité. En effet, la nouvelle organisation issue de la restructuration a même renforcé et consolidé le système d'exploitation et de maintenance décentralisé en rattachant les Directions Régionales au Président Directeur Général, pour renforcer leur efficacité. Le Centre de maintenance prévu à l'évaluation pour renforcer les structures de maintenance a été réalisé. Tout le personnel prévu pour assurer l'exploitation et la maintenance a été formé, est en nombre suffisant et est capable d'assurer le maintien des installations. La Direction des Equipements chargée des études, et de l'exécution des projets et la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance ont été aussi restructurées afin de les rendre plus performantes et répondre aux nouveaux besoins du réseau. Il n'existe pas présentement de risques de ruptures de stock en pièces de rechange, les fournisseurs remplissent de manière satisfaisante les obligations contractuelles contenues dans les différents marchés de fournitures. Par ailleurs, les ressources générées depuis la fin du projet se sont accrues régulièrement grâce à l'augmentation notable du nombre de lignes principales. La moyenne de chiffre d'affaire par ligne téléphonique principale est de 5530 DH, pour un coût d'exploitation par ligne de 3742 DH. L'ouverture du capital de l'IAM au secteur privé, durant le Programme d'ajustement structurel a renforcé son efficacité et sa durabilité.

3.6.3 La durabilité du programme d'ajustement du secteur de la Poste des télécommunications, et des technologies de l'information est très probable parce que le programme a eu un fort impact institutionnel. Il a généré une forte capacité de l'organe de régulation, ce qui a permis l'ouverture à la concurrence des marchés GSM, VSAT et GMPCS. L'organe de régulation a réussi à être autonome vis à vis du pouvoir politique grâce à l'autonomie de son financement, à se doter d'un personnel compétent, de procédures transparentes et d'un solide régime d'interconnexion. La privatisation d'IAM a été par ailleurs réalisée. Ces acquis qui semblent irréversibles, sont de nature à garantir la durabilité d'un environnement libéralisé du secteur.

3.6.4 En ce qui concerne le service universel, il est très probable que les exigences de services imposées par l'ANRT comme conditions stipulées dans les licences ainsi que les engagements pris par Maroc Télécom et MédiTélécom aboutissent à un développement significatif des télécommunications en zone rurale. La durabilité des réformes engagées par le programme trouve

également un appui dans le fait qu'à la suite du PASPT&I, la Banque et la Banque mondiale ont cofinancé une seconde opération appelée Programme d'appui au développement du secteur de l'infrastructure de l'information (DSII). Ce dernier a deux principaux objectifs directement liés à la durabilité et à l'approfondissement des résultats du PASPT&I. Le premier objectif vise à appuyer la stratégie du gouvernement tendant à approfondir la libéralisation du marché, accroître la participation du secteur privé, étendre les services des télécommunications à tous les segments de la population et renforcer le cadre juridique du secteur. Le second objectif consiste à assister le gouvernement dans la mise en œuvre de son plan d'action pour le secteur des Technologies de l'Information (TI) et dans la formulation et l'exécution de nouvelles réformes dans le secteur postal. Dans le secteur des TI, les nouvelles réformes cibleront une plus grande utilisation des TI dans l'économie et la promotion du développement d'activités économiques liées aux TI. Les réformes du secteur postal porteront sur l'adoption d'une stratégie nationale et d'un cadre juridique couvrant aussi bien les services postaux que les services financiers fournis à travers le réseau de la poste. Ces réformes visent également à fournir des services financiers, de communication et d'information aux populations pauvres et isolées, à travers le réseau de la poste.

3.7. Aspects transversaux

Intégration régionale et participation du secteur privé

3.7.1 Dans le portefeuille actuel, un projet a eu un impact significatif sur l'intégration régionale et la participation du secteur privé. Il s'agit du projet du « programme d'appui au développement du secteur de l'infrastructure d'information » qui a créé les conditions d'une libéralisation et d'une plus grande ouverture à la compétition des liaisons internationales en matière d'information. De plus, la meilleure qualité des services à des tarifs plus faibles a permis d'accroître le trafic téléphonique régional et international. Ce programme a également démontré qu'une libéralisation réussie dans une région donnée peut avoir un effet d'entraînement positif dans toute la région. Le succès enregistré par le Maroc pour l'adjudication de la deuxième licence GSM a contribué à accélérer la privatisation de Maroc Télécom ainsi que la privatisation et les réformes dans d'autres secteurs. Par ailleurs, d'autres pays comme l'Algérie et la Mauritanie ont réformé leur secteur du mobile en s'inspirant de l'exemple de l'ANRT.

Gouvernance

3.7.2 L'octroi d'une deuxième License GSM ainsi que la privatisation de Maroc Télécom se sont déroulés dans des conditions de transparence et de compétitivité exemplaires et témoignent de la bonne gouvernance dont a fait preuve le Royaume du Maroc et qui serviront d'exemples aux pays de la région. Le cas du Maroc a été cité comme exemple « Best practice » dans des publications de la Banque mondiale (cf. « Introducing telecommunications competition through a Wireless licence : lessons from Morocco », Note #199 de Novembre 1999 - World Bank Group Viewpoint Note).

Genre, environnement et pauvreté

3.7.3 Ces aspects n'ont pas eu d'impacts vu les particularités des projets du secteur des télécommunications, consistant en une mise à niveau de l'offre en lignes téléphoniques et des réformes de libéralisation.

4. ÉVALUATION DE L'ASSISTANCE HORS-PRÊTS

4.1. Etudes économiques et sectorielles

4.1.1 Aucune étude sectorielle n'a été financée par la Banque qui se base plutôt sur celles effectuées par la Banque mondiale et le Gouvernement. Aussi bien pour la poste que pour les Technologies de l'Information et des Communications, des études ont été menées pour jeter les bases d'activités ultérieures d'approfondissement et de consolidation. Pour le secteur de la poste, la réforme a préparé BAM à une plus grande efficacité de sa gestion. Le Secrétariat d'Etat chargé de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information (SEPTI) a mis en œuvre la stratégie d'infrastructure de l'information attendue du programme et visant notamment à développer le commerce électronique, moderniser l'administration (Administration en Ligne), développer le secteur des TI, et promouvoir l'utilisation des Technologies de l'Information au sein des entreprises. Le travail préparatoire réalisé dans la poste et les TI, est actuellement mis en application dans le Programme d'Appui au Développement du Secteur de l'Infrastructure de l'Information (DSII) qui a pris la suite du PASP&I.

La Banque mondiale a financé 2 études sectorielles : une sur l'impact fiscal d'un second opérateur GSM et la communication rurale, l'autre sur les aspects techniques et de régulation relatifs à l'utilisation de réseaux alternatifs (ferroviaires ou énergétiques).

4.2. Dialogue de politique

4.2.1 Comme indiqué dans le paragraphe 1.3.5, Le Gouvernement a associé la Banque et la Banque mondiale à toutes les phases qui ont conduit aux réformes du secteur des télécommunications. Celles ci ont été conçues et réalisées grâce à un dialogue de politique, continu entre la Banque, la Banque mondiale et le Gouvernement. Les deux institutions financières associées, bénéficient d'une capacité de dialogue précieuse pour le succès des programmes dans lesquels elles ont intervenu.

4.2.2 Les DSP ont été élaborés selon une démarche collaborative associant bailleurs de fonds, le Gouvernement, Elus et Collectivités locales, Acteurs du secteur privé, Société civile et Chercheurs, et ce, lors de séminaires donnant la possibilité d'ouvrir un dialogue sur les priorités du pays. Jusqu'à présent, il n'y a jamais eu de rapport d'achèvement sur les DSP. Il serait souhaitable de le faire car cela permettrait de faire le point sur ce qui a été achevé par rapport à ce qui a été défini dans les DSP.

4.2.3 Les revues de portefeuille ont permis d'assainir le portefeuille et aussi d'identifier les carences des agences d'exécution dans les procédures de passation de marché. Des séminaires de formation ont été organisés sur ces thèmes. Il y a nécessité toutefois d'harmoniser le travail d'équipe par pays, tous secteurs confondus, afin que l'exercice de revue de portefeuille se fasse en équipe et appuyé par une mission de l'équipe-pays.

Ces revues devraient être faites de façon plus régulière. La dernière revue date de 2002.

4.3. Coordination de l'aide, cofinancement et mobilisation des ressources

4.3.1 Le portefeuille de projets actifs compte trois projets co-financés tous avec la Banque mondiale. S'agissant des opérations d'appui aux réformes cofinancées avec la Banque mondiale, la coopération a permis de renforcer le rôle de la Banque dans le suivi de l'exécution des réformes, la Banque ayant systématiquement opté pour des conditionnalités réparties sur deux tranches (au lieu d'une tranche unique pour la Banque mondiale). Les conditions retenues pour la deuxième tranche

du prêt financé par la Banque ont été conçues de telle sorte qu'elles soient complémentaires de celles retenues pour la tranche unique de la Banque mondiale.

4.3.2 La coordination de l'assistance avec la Banque mondiale s'est notablement améliorée depuis la signature en mars 2000 du protocole d'accord entre la Banque et la Banque mondiale en vue d'établir un partenariat stratégique entre les deux institutions. Dans ce cadre, le Maroc est classé parmi les pays de la catégorie I pour lequel le niveau le plus étroit de coopération est attendu. Cette collaboration s'est effectuée aussi bien lors de la conception des projets qu'au stade de la supervision. Ainsi, pour les trois projets de télécommunications, la collaboration s'est traduite par la réalisation de missions conjointes durant tout le cycle de la conception des projets et programmes y compris les négociations des prêts qui se sont effectuées de façon parallèle. Cette collaboration a permis de renforcer la complémentarité des conditions de prêts des deux institutions. Le tableau récapitulatif des projets cofinancés se présente comme suit :

Source/Projet	Projet de développement des infrastructures (millions d'UC)	PASPT&I	DSII
BAD	13,6	80 (millions d'UC)	80 (millions d'UC)
BIRD	64,59	100 (millions des E.U)	100 (millions des E.U)
BEI	60,17		
BID	8,9		
BILA et EXT	136,87		
Banques locales	53,74		
ONPT	405,56		
Total	743,56 (millions d'UC)	147,56 (millions d'UC)	147,56 (millions d'UC)

5. PERFORMANCE DES PARTENAIRES

5.1. Emprunteur et agences d'exécution

L'Emprunteur

5.1.1 L'Emprunteur a mené le premier projet, de développement des infrastructures, à son terme de manière satisfaisante. Particulièrement sur le plan technique, son expérience en la matière et la qualité de son personnel y ont contribué de manière significative. Les objectifs assignés ont été atteints dans une large mesure. Toutefois, les conditions générales relatives aux accords de prêt n'ont pas été remplies, comme il se devait, à savoir l'envoi régulier des rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet et le rapport d'audit des comptes séparés de la BAD. Ceci a atténué partiellement les performances de l'Emprunteur.

5.1.2 La performance de l'emprunteur s'est nettement améliorée lors du projet qui a suivi (PASPT&I). La performance de l'Emprunteur au cours de la préparation du Programme d'ajustement structurel a été très satisfaisante. En effet, à cause de l'importance des objectifs sectoriels du programme, l'Emprunteur a fait preuve de réactivité et d'engagement. Avant le programme, le Gouvernement avait déjà entrepris différentes réformes juridiques et institutionnelles, (en particulier l'adoption de la loi 24-96), et avait atteint un certain niveau de développement de la capacité institutionnelle dans le secteur. Le Gouvernement a rempli dans des délais très satisfaisants les conditions à l'entrée en vigueur et au décaissement des deux tranches du prêt au programme. L'exécution du programme a été engagée avec rapidité. L'appel d'offres relatif à la licence GSM a été conclu en juin 1999 et la licence a été adjugée en août 1999. Les conditions d'octroi de la deuxième licence GSM ont dépassé les attentes. Toutes les autres mesures du programme ont été pleinement exécutées. L'attribution des licences VSAT a connu un petit retard dû au fait que l'accélération de la privatisation d'IAM a focalisé l'attention des décideurs et accaparé les ressources techniques de l'ANRT. L'ANRT a réalisé l'appel d'offres avec un retard de

3 mois par rapport au calendrier initial. Un retard de 6 mois est intervenu entre l'approbation de la décision de l'ANRT et la promulgation du décret de ratification. Toutefois, pendant ce temps, les opérateurs sélectionnés ont été autorisés à démarrer la mise en place de leurs réseaux et à offrir leurs services. Pendant toute l'exécution du programme, aucun risque de remise en cause n'a pesé sur la privatisation d'IAM ou la capacité de l'ANRT à remplir ses fonctions.

5.1.3 La performance du Gouvernement a été plus lente lors du Programme d'appui (DSII) puisque comme indiqué le texte de loi concernant la signature électronique n'est toujours pas approuvé et que le projet sera clôturé d'ici le 30 Juin 2005 même si cette condition n'est pas remplie. Cependant, le Gouvernement a concentré les efforts sur une des composantes, la privatisation de Maroc Télécom qui a été bien exécutée puisque Maroc Télécom a été privatisée. Le Gouvernement continue à démontrer son engagement dans toutes les autres composantes du programme mais les résultats acquis ont accusé beaucoup de retard et continuent à être lents.

Les agences d'exécution

5.1.4 L'ANRT a été la principale agence d'exécution de l'adjudication de la licence GSM. Ainsi que déjà énoncé, l'ANRT s'est avérée un organe de régulation puissant, capable et indépendant et sa performance a été essentielle pour assurer le succès de l'appel d'offres du mobile et accompagner les réformes. La performance de l'ANRT a été remarquable.

5.1.5 BAM qui est la structure chargée de l'exploitation des activités postales a été la principale agence d'exécution de la réforme postale. BAM a fait l'objet de réformes internes et a bien amélioré ses performances.

5.1.6 Le Secrétariat d'Etat chargé de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information (SEPTI) a été la principale agence d'exécution pour les technologies de l'information. Même si le SEPTI a élaboré une stratégie pour les technologies de l'information, les progrès ont été lents. L'insuffisance des moyens budgétaires du Ministère ainsi que le fait que le Gouvernement n'ait pas accordé la priorité nécessaire aux questions liées aux Technologies de l'Information peuvent expliquer cette lenteur.

5.2. La Banque

5.2.1 La performance de la Banque a varié selon les projets. De l'évaluation du projet de développement des télécommunications, d'août 1993, à la fin de son exécution en avril 1998, l'assistance de la Banque s'est manifestée avec diligence dans ses correspondances, a encouragé la visite des experts nationaux chargés de la gestion du projet au siège de la Banque pour mieux s'informer sur les règles et procédures en matière de prêt. Cependant une seule mission de supervision a été effectuée en mars 1998, à la fin du projet, ce qui est insuffisant. Par ailleurs concernant les rapports trimestriels de suivi, et d'audit des comptes, la Banque aurait dû, de manière plus énergique réclamer leur envoi plus régulièrement. La performance de la Banque n'est de ce fait que partiellement satisfaisante. Cette insuffisance de la présence de la Banque sur le terrain ne lui a pas permis de suivre l'évolution du secteur dans le pays et ses conséquences sur la reformulation du projet.

5.2.2 Cette performance s'est nettement améliorée lors des projets suivants, les programmes d'ajustement structurel et d'appui au secteur. De l'identification, la préparation, l'évaluation et à l'approbation du programme par le Conseil d'administration, la Banque a maintenu le dialogue avec le Gouvernement marocain. La Banque a entrepris une mission de supervision et a bien coordonné ses activités avec la Banque mondiale. Les requêtes de décaissement ont été traitées et exécutées avec célérité. Ainsi la performance globale de la Banque a été satisfaisante du fait de la

rapidité et de l'efficacité de son action et du dialogue entretenu avec l'Emprunteur, dialogue qui a été une motivation pour l'engagement de ce dernier.

5.3. Les autres donateurs et co-financiers

5.3.1 La performance de la Banque mondiale, est jugée satisfaisante comme soutenu dans les rapports d'achèvement de tous les projets cofinancés. Ce jugement a été confirmé lors de la mission d'évaluation suite aux entretiens avec les bailleurs concernés. La Banque s'appuie sur les études sectorielles réalisées par la Banque mondiale. Pendant tout le cycle de chacun des projets, la Banque a collaboré avec la Banque mondiale à travers des missions conjointes (identification, préparation, évaluation et supervision) et des échanges de documentations et d'information. De par son dialogue permanent avec la Banque et l'Emprunteur, la performance du cofinancier a été très satisfaisante.

La coordination avec les autres bailleurs de fonds autre que la Banque mondiale n'a concerné que le projet de développement des télécommunications et a été insignifiante.

6. ÉVALUATION D'ENSEMBLE

6.1. Analyse contrefactuelle

6.1.1 La contribution de la Banque dans le secteur est substantielle et peut être estimée par les effets des projets sur le secteur qui n'auraient pas eu lieu si la Banque n'avait pas financé les projets. Les mérites des résultats des performances du secteur reviennent à la Banque et la Banque mondiale qui sont les seuls à avoir financé le secteur, et ce, conjointement. La Banque a contribué à travers ces projets au développement institutionnel comme décrit plus haut, et aux améliorations suivantes comme décrit ci-dessous.

6.1.2 L'attribution de la licence GSM et des licences VSAT et GMPCS a eu un impact favorable sur le secteur. La forte réduction des tarifs des services de télécommunications s'est traduite, en un an, par l'accès au téléphone de plus d'un million d'abonnés supplémentaires, soit une hausse de 66%. Le nombre d'abonnés GSM est passé de 149.000 en juin 1999 à 1,4 millions en juin 2000, d'où, en un an, une croissance de 840%. Cette croissance soutenue s'est poursuivie au cours du second semestre 2000 et du premier semestre 2001, avec un passage à un total de 3 millions d'abonnés et à 10 millions d'abonnés en 2004. Ce résultat est remarquable si l'on considère que le réseau fixe exploité pendant plus de 20 ans par l'opérateur historique, dans une situation de monopole, compte 1,55 millions d'abonnés. Les recettes des télécommunications sont passées de 2,04% du PIB à 3,7% du PIB en deux ans (1999-2000). En 2002, à la suite de la forte pénétration du cellulaire dans les zones rurales, le taux de couverture du territoire national par le cellulaire a dépassé 95%. Ce niveau de couverture n'était attendu qu'en 2004. Cette croissance de l'accès des zones rurales, due à l'ouverture du marché à la concurrence, a fortement réduit l'urgence d'une politique d'accès au service universel.

6.2. Évaluation d'ensemble de l'assistance de la Banque dans le secteur

6.2.1 Les opérations de La Banque dans le secteur sont jugées satisfaisantes, et ce, particulièrement pour les 2 projets achevés. L'assistance de la Banque est cohérente et pertinente car le choix des projets répond parfaitement aux défis du pays et ses objectifs sectoriels. Les opérations de prêt ont été basées sur des études sectorielles financées par la Banque mondiale et le Gouvernement. La qualité à l'entrée est jugée globalement satisfaisante même si elle diffère selon les projets, comme rappelé dans les paragraphes suivants. La performance technique des agences d'exécution est très satisfaisante. Comme l'explique l'analyse contrefactuelle, l'apport de la Banque dans le secteur est important et ses impacts sont substantiels.

6.2.2 L'assistance a permis la transformation complète du cadre juridique et institutionnel du secteur avec la création de trois entités juridiques nouvelles: une Société Anonyme de Télécommunications (IAM), une Agence Nationale de Réglementation (ANRT) et un Office National de Poste, séparant ainsi les activités de la Poste de celles de Télécommunications (BAM). Ce cadre institutionnel du secteur des télécommunications s'est caractérisé par l'entrée de nouveaux opérateurs privés dans différents segments du marché des télécommunications et des technologies de l'information : 2 opérateurs de réseau cellulaire, 3 opérateurs de réseau VSAT de transmission de données, deux licences GMPCS, un nombre croissant de fournisseurs de services Internet (1361 en 2001 à la fin du projet).

6.2.3 Au terme de cette revue, il apparaît que la Banque devrait continuer à assister le Gouvernement dans la mise en œuvre de ses réformes dans le secteur des télécommunications. Grâce à l'assistance de la Banque, aux engagements et à la réactivité du Gouvernement, des mesures juridiques ont été mises en place et ont permis la libéralisation du secteur, l'enrichissement du cadre institutionnel par des structures nouvelles ou réformées, capables d'assurer la durabilité d'un secteur administrativement transparent, économiquement viable et financièrement rentable. Le DSII actuellement en cours, assurera la durabilité de ces acquis. La Banque devrait s'assurer que le Gouvernement continue à respecter ses engagements, et ce, dans les délais fixés afin que la deuxième tranche soit décaissée. Le DSII se déroule assez lentement. La date de décaissement de la Banque a été prorogée deux fois pour permettre au Gouvernement de satisfaire les dernières mesures en vue du décaissement de la deuxième tranche du prêt. Aussi, La Banque devrait continuer son soutien au Gouvernement afin que celui-ci ait le même niveau d'engagement pour les trois sous-secteurs concernés (communications, poste et techniques de l'information) et qu'il développe la capacité institutionnelle du sous-secteur des techniques de l'information.

6.2.4 Les indicateurs du secteur reflétant les fruits de l'assistance de la BAD sont les suivants. Le chiffre d'affaires du secteur a été de 1.95 milliards d'Euros en 2004 (était de 773 millions d'Euros en 1999), soit de l'ordre de 19 milliards de DH, ce qui représente 4.5% du PIB national. Le service de la téléphonie fixe a revendiqué en 2004, 1.3 million d'abonnés et un Chiffre d'Affaires de 11.2 milliards de DH en 2004, soit 52.4% du Chiffre d'Affaires total de l'opérateur Maroc Télécom. La téléphonie mobile compte actuellement 10 millions d'abonnés. Les abonnés Internet sont en 2004, de 100,000 dont 61,000 abonnés à l'ADSL. Avec une pénétration actuelle de 35,6 (5,22 en 1997) lignes pour 100 habitants, le Maroc se situe dans le peloton de tête des pays africains, et au-dessus de la moyenne des pays de l'Afrique du Nord (5). Dans la perspective de compétition avec les pays de l'Union Européenne, il reste encore un effort à faire si l'on compare cette densité avec celle de certains pays européens de la Méditerranée, à savoir l'Espagne (41.81%), le Portugal (42.39%) et l'Italie (46.21%). La poste dispose de 1498 points de contacts dans le pays, y compris les zones reculées et rurales. Elle assure en même temps les services financiers de chèques postaux (CCP) et de caisse d'Epargne Nationale (CEN), avec 530.000 comptes CCP et plus de 1 million de comptes d'Epargne, touchant des petits épargnants n'ayant accès à aucun service bancaire.

7. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

7.1. Leçons

7.1.1 Le succès du PASPT&I, tel qu'illustré par l'exceptionnelle croissance du marché du cellulaire, l'augmentation de la contribution des télécommunications à la croissance du PIB et à la création d'emplois, ainsi que la grande crédibilité institutionnelle et la réputation vite acquises par l'ANRT, est une source d'enseignements pertinents pour d'autres pays entreprenant la réforme de leur secteur des télécommunications, ainsi que pour les futures opérations de la Banque dans le secteur. Ces enseignements sont exposés ci-après.

7.1.2 Engagement de l'emprunteur : l'engagement de l'emprunteur est essentiel pour le succès de l'ouverture à la concurrence des marchés des télécommunications. Ce sont les actions indispensables qui ont été prises par le gouvernement marocain pour répondre aux exigences d'une concurrence réussie telles que l'adoption d'un cadre juridique adéquat et l'institution d'un organe de régulation indépendant, qui ont été à l'origine de la confiance des investisseurs. Dès lors, il est nécessaire pour la Banque de susciter un véritable engagement de l'emprunteur sous la forme d'un dialogue permanent et la création d'un environnement approprié pour attirer l'investissement (para. 5.1.2)

7.1.3 Importance de la concurrence et de la compétition : l'exemple du Maroc a démontré que l'arrivée d'un puissant concurrent sur le marché du cellulaire peut s'avérer très utile pour amorcer la concurrence dans l'ensemble du secteur des télécommunications. Même une menace de concurrence peut servir à générer dynamisme et gains de productivité chez l'opérateur dominant et l'amener à baisser les prix. Ceci indique l'importance de la concurrence pour encourager la réorganisation de l'opérateur historique, accélérer la réforme du secteur, faire baisser les tarifs, améliorer la qualité du service et contribuer à l'extension du service universel. De même, c'est à une compétition transparente et loyale que le Maroc doit le niveau élevé qui a été atteint par la redevance de la licence GSM octroyée au secteur privé (para 5.1.2).

7.1.4 Fortes capacités de régulation : la capacité institutionnelle et l'indépendance de l'organe de régulation sont essentielles pour le succès d'un appel d'offres. L'importance qui a été donnée à l'application de procédures ouvertes et transparentes pour l'adjudication de la deuxième licence GSM a été déterminante dans la confiance des investisseurs et dans le montant élevé de la redevance (para 5.1.4).

7.1.5 Synergies régionales : pour la Banque, le programme a également démontré qu'une libéralisation réussie dans une région donnée peut avoir un effet d'entraînement positif dans toute la région. Le succès enregistré par le Maroc pour l'adjudication de la deuxième licence GSM a contribué à accélérer la privatisation de Maroc Télécom ainsi que la privatisation et les réformes dans d'autres secteurs. Par ailleurs, d'autres pays comme l'Algérie et la Mauritanie ont réformé leur secteur du mobile en s'inspirant de l'exemple de l'ANRT (para 3.7.1).

7.1.6 Développement intégré de l'information : en traitant les réformes respectives de la poste, des Technologies de l'Information et des télécommunications comme les éléments d'une même réforme et d'un même processus de développement, le programme a adopté une approche intégrée pour le développement du secteur des communications. Toutefois, la réforme de la poste et des Technologies de l'Information s'est avérée plus lente et moins effective que celle des télécommunications et a mis en lumière le fait que la mise en œuvre d'une infrastructure d'information convergente nécessite deux conditions pour réussir : i) une plus grande volonté politique, plus de ressources et un engagement plus fort dans les domaines de la poste et des

Technologies de l'Information; ii) la mise en œuvre de politiques convergentes pour les trois secteurs (para 5.1.3)

7.2 Recommandations d'ordre procédural

(i) Les opérations d'évaluation de la Banque devraient introduire la rédaction d'un rapport d'achèvement des DSP permettant de faire le point sur ce qui a été achevé par rapport à ce qui a été défini (para 4.2.2); et

(ii) Les revues de portefeuille devraient être faites de manière plus régulière, grâce à un travail harmonisé de l'équipe-pays, tous secteurs confondus (para 4.2.3).

7.3 Recommandations de développement sectoriel

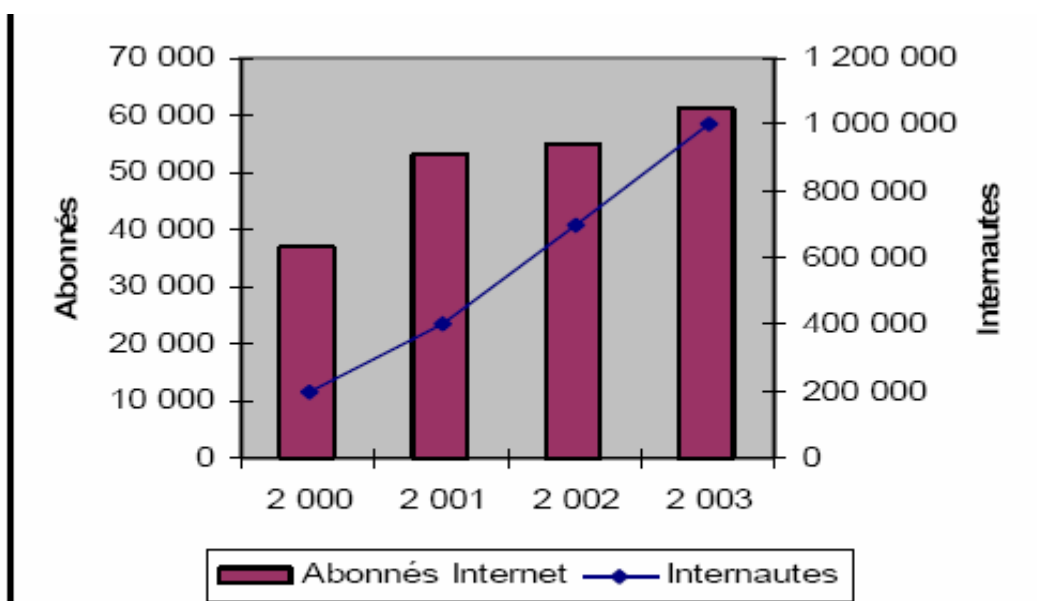
(i) La Banque devrait continuer d'apporter son appui aux réformes économiques au Maroc (para 3.3.4), autant que possible, en cofinancement avec la Banque mondiale car les deux institutions associées, bénéficient d'une capacité de dialogue précieuse pour le succès des programmes dans lesquels elles interviennent (para 4.2.1) ;

ii) Avec le DSII qui a pris le relais du PASPT&I pour l'approfondissement des réformes du secteur au Maroc, la Banque devrait chercher à mettre à la disposition d'autres pays membres, et ce, en coordination avec la Banque mondiale, l'expérience acquise en matière de réformes du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information (para 3.7.1) ;

(iii) Le Gouvernement devrait poursuivre les réformes du secteur pour en renforcer la contribution à l'économie et accroître la compétitivité des entreprises marocaines. A cet effet, il devrait maintenir, pour le DSII en cours d'exécution, le même engagement que pour le PASPT&I, en particulier pour les réformes de la poste et des TI (para 5.1.3).

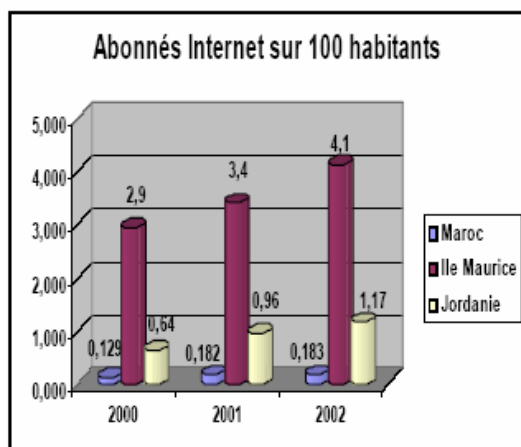
EVOLUTION DES INDICATEURS SECT ORIELS DE BASE 1996-2004

Tableau 1.1: Evolution des principaux indicateurs d'internet

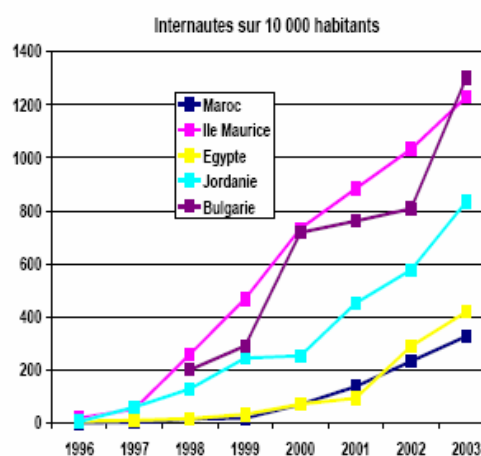


Source : ANRT

Source de tous ces graphiques: ANRT, Etude du marché de l'Internet au Maroc, Décembre 2004



Source SITICOM



Source SITICOM

NOTATION PAR PROJET ET RESUME PAR SECTEUR SELON LES CRITTERS D'EVALUATION

NOTES DE L'EVALUATION

Interprétation des notes :

4 : Hautement satisfaisant (HS)

3 : Satisfaisant (S)

2 : Peu satisfaisant (PS)

1 : Très peu satisfaisant (TPS)

Tableau 2.1: Evaluation de la stratégie d'assistance de la Banque

Critères d'évaluation	Notes	Observations
Stratégie d'assistance de la Banque	3	Les performances sont satisfaisantes
Pertinence de la stratégie-pays	3.5	Depuis 1997, La Banque a participé de façon plus active à l'appui aux réformes institutionnelles. Les priorités de la Banque de libéralisation du secteur dans des conditions transparentes sont en phase avec celles du pays.
Efficacité de la stratégie	2.5	L'absence d'études sectorielles fait que la Banque se base sur celles des cofinanciers. L'étroite collaboration avec la Banque mondiale atténue ce manque. Cependant, la Banque ne développe pas une capacité d'analyse autonome.

Tableau 2.2: Projet de développement des télécommunications

Critères d'évaluation	Notes	Observations
Pertinence et qualité à l'entrée	3	Projet conforme aux défis de mise à niveau du secteur par l'augmentation de l'offre en lignes téléphoniques. Difficultés techniques d'accès aux zones rurales non prévues lors de la préparation
Efficacité/ Réalisation des objectifs	3	Les performances sont satisfaisantes et les réalisations plus importantes que prévu : cadre institutionnel, nombre d'abonnés du fixe et du mobile à l'échelle nationale y compris dans les zones rurales (para 3.3.2)
Efficiencie	3	Coût moyen unitaire à la réalisation inférieur à celui de l'évaluation. . TRI financier de 23,6% au lieu de 19,6% à l'évaluation
Impact sur le développement institutionnel	3	Cadre institutionnel enrichi de 3 structures nouvelles ou réformées : ANRT, BAM et IAM
Durabilité	3	Le personnel a été formé suite à la restructuration. Pas de rupture de stock grâce aux fournisseurs qui remplissent bien leurs obligations contractuelles
Aspects transversaux	3	Extension du réseau aux régions rurales
Performance de l'Emprunteur	3	Rapports d'avancement et d'audits non envoyés régulièrement. Exécution technique satisfaisante
Performance de la Banque	3	Réactivité et engagement. Il a été noté une seule mission de supervision
Note globale	3	Performance globale satisfaisante

Tableau 2.3: Programme d'ajustement structurel du secteur des télécommunications (PASPT&I)

Pertinence et qualité à l'entrée	3	Projet conforme aux défis de mise à niveau du secteur et de libéralisation du secteur dans des conditions transparentes. Bonne préparation
Efficacité/ Réalisation des objectifs	4	Les performances sont très satisfaisantes et les réalisations plus importantes que prévu : cadre institutionnel renforcé, octroi d'une 2ème licence, nouveaux fournisseurs d'internet
Efficiences	3	Délais d'exécution plus tôt que prévu
Impact sur le développement institutionnel	3	Emergence d'un environnement institutionnel favorable à la concurrence grâce à l'ANRT
Durabilité	3	Fort impact institutionnel garantissant la durabilité : forte capacité de régulation, autonomie financière de l'ANRT et donc du pouvoir politique, procédures transparentes.
Aspects transversaux	3	
Performance de l'Emprunteur	4	Mise en vigueur et exécution du projet 2 ans à l'avance
Performance de la Banque	4	Réactivité et engagement.
Note globale	3.5	Performance globale très satisfaisante

Tableau 2.4: Programme d'appui au développement du secteur de l'Infrastructure de l'Information (DSII)

Pertinence et qualité à l'entrée	2	Mauvaise estimation du temps requis par les conditions de mise en vigueur. Projet couvrant 3 sous-secteurs non tous préparés à un projet aussi ambitieux
Efficacité/ Réalisation des objectifs	3	Marco Telecom privatisée. Avant projet de loi postale en cours d'examen. Etude sur le service universel de la poste en cours d'achèvement.
Efficiences	3	Continuation du PASPT&I
Impact sur le développement institutionnel	3.5	Renforcement des acquis du PASPT&I
Durabilité	3	Continuation du PASPT&I
Aspects transversaux	3	
Performance de l'Emprunteur	2.5	Réalisations partielles et lentes. 2ème tranche non décaissée. Retard de l'approbation du texte de loi concernant la signature électronique
Performance de la Banque	3	Missions régulières et conjointes avec la Banque mondiale
Note globale	3	Performance satisfaisante sur la base de la probabilité du bon achèvement du projet

Tableau 2.5: Récapitulatif de l'évaluation de l'ensemble des opérations de prêt

Critères d'évaluation	Notes
Pertinence et qualité à l'entrée	3
Réalisation des objectifs et résultats Efficacité	3
Efficiences	3
Impact sur le développement institutionnel	4
Durabilité	3
Aspects transversaux	3
Performance de l'Emprunteur	3
Performance de la Banque	3
Note globale	3

Note globale par secteur= 3 (moyenne des notes globales par projet)

TABLEAU DES OPERATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE DANS LE SECTEUR

Tableau 3.1: Tableau des Opérations

Intitulé du Projet	Type	Date Approbation	Date signature	Date mise en vigueur	Date d'achèvement	Monnaie	Montant initial	Montant final	% décaissement	Statut
PROJET DE DEVELOPPEMENT DES TELECOMMUNICATIONS	PL	12/14/93	06/06/94	11/27/95	04/30/98	UC	42,750,000	13,591,758	100	Achevé
PASPT&I	SA	12/09/98	05/10/99	05/31/99	12/31/02	UC	80,000,000	80,000,000	100	Achevé
DSII	SL	04/04/01	10/04/01	06/06/02	06/30/05	UC	80,000,000	80,000,000	50	En cours

DSII : Développement du secteur de l'infrastructure d'information

PASPT&I : Programme d'ajustement du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information

RESUMES DES PERFORMANCES ET DES RESULTATS DES OPERATIONS DANS LE SECTEUR

Interprétation des notes :

4 : Hautement satisfaisant (HS)

3 : Satisfaisant (S)

2 : Peu satisfaisant (PS)

1 : Très peu satisfaisant (TPS)

Evaluation de l'aide sous forme d'opérations de prêts

Tableau 4.1 : Récapitulatif de l'évaluation des opérations de prêts (par projet)

Projets	Notes	Observations
Développement des télécommunications	3	Performances satisfaisantes
PASPT&I	3	Franc succès en termes de délais et d'exécution
DSII	3	Non achevé
Note globale	3	

Tableau 4.2 : Evaluation de l'aide sous forme d'opérations hors prêts

Critères d'évaluation	Notes	Observations
Contribution à l'élaboration des politiques sectorielles	3	Le montage des réformes à partir du PRES dont ont découlé le PASPT&I et le DSII se sont faits avec la collaboration de la Banque
Documents de stratégie pays	3	Les DSP ont bien identifié les défis de mise à niveau et de libéralisation du secteur dans des conditions transparentes et de compétitivité
Revue de portefeuille	2.5	Rythme irrégulier. Pas de revue de portefeuille depuis celle de 2002
Coordination de l'aide avec les bailleurs de fonds	4	La coordination avec la Banque mondiale a été exemplaire : concertations, missions conjointes
Note globale	3	

Evaluation globale : (moyenne des 2 notes) = 3

Tableau 4.3: Degré d'atteinte des objectifs sectoriels

Objectif de développement sectoriel	Résultats attendus	Résultats obtenus
Développement de l'infrastructure et désenclavement rural	332000 lignes téléphoniques 706 zones rurales désenclavées	730000 lignes téléphoniques 1590 zones rurales désenclavées
Libéralisation du secteur dans des conditions de compétition transparentes	- nouveau cadre réglementaire et institutionnel	ANRT créée Marco Télécom privatisée Introduction de 2 opérateurs du cellulaire, de 3 opérateurs VSAT, de 2 licences GMPCS et de 1361 fournisseurs internet
Minimisation des coûts des communications et participation du secteur à l'économie nationale	Réduction des coûts des appels (non chiffrée à l'évaluation) Recettes du secteur représentent 2,04% du PIB	38% de réduction sur les appels interurbains, 13,7% sur les appels internationaux, 37,5% sur le mobile Recettes du secteur représentent actuellement 4,5% du PIB

MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS DE SUIVI

Tableau 5.1 : Matrice des recommandations

PRINCIPALES OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS	MESURES DE SUIVI PROPOSEES	ORGANE RESPONSABLE
. Stratégie d'assistance au pays. Les principales recommandations à l'égard de la Banque concernent : (i) une meilleure conception de sa stratégie d'assistance basée sur des études sectorielles approfondies susceptibles d'alimenter à la fois son dialogue sur les politiques et programmes, son portefeuille de projets et sa valeur ajoutée dans la coordination de l'aide ; (ii) la révision du cycle des projets, basée sur les leçons de l'expérience.	Une étude sectorielle est nécessaire pour mieux connaître l'état d'avancement de chaque sous-secteur . L'estimation de la durée du projet doit être basée sur des expériences antérieures.	Programmer des études et leur processus de validation et identifier leurs ressources.	OPEV/Dépts. Opérationnels
2. Coordination de l'aide. La collaboration avec la Banque mondiale a été fructueuse	La Banque devrait continuer d'apporter son appui aux réformes économiques au Maroc autant que possible, en cofinancement avec la Banque mondiale car les deux institutions associées, bénéficient d'une capacité de dialogue précieuse pour le succès des programmes dans lesquels elles interviennent (para 4.2.1) ;	Continuer le dialogue avec la Banque mondiale	Dépts Opérationnels/ Banque mondiale
3. Une libéralisation réussie dans une région donnée peut avoir un effet d'entraînement positif dans toute la région	Avec le DSII qui a pris le relais du PASPT&I pour l'approfondissement des réformes du secteur au Maroc, la Banque a acquis une expérience en matière de réformes du secteur de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information qu'elle devrait chercher à mettre à la disposition d'autres pays membres, en coordination avec la Banque mondiale	Diffuser ce genre d'expérience à la région	Dépts Opérationnels/Banque mondiale
. Retard de décaissement de la 2ème tranche du DSII	Le Gouvernement devrait poursuivre les réformes du secteur pour en renforcer la contribution à l'économie et accroître la compétitivité des entreprises marocaines. A cet effet, il devrait maintenir, pour le DSII en cours d'exécution, le même engagement que pour le PASPT&I, en particulier pour les réformes de la poste et des TI	Approuver le texte de loi sur la signature électronique	Gouvernement/ SEPTI