

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



ROYAUME DU MAROC

RAPPORT DE REVUE DU PORTEFEUILLE

**DEPARTEMENT REGIONAL NORD.2 - ORNB
DECEMBRE 2009**

TABLE DES MATIERES

EQUIVALENCES MONETAIRES	i
SIGLES ET ABREVIATIONS	i
GLOSSAIRE	ii
I. INTRODUCTION	1
II. APERCU GENERAL DU PORTEFEUILLE EN COURS	1
A. PRINCIPALES CARACT2RISTIQUES DU PORTEFEUILLE	1
B. EVALUATION DES PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE	4
C. EVOLUTION ET COMPARAISON DES PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE	5
D. IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT	6
III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE	7
IV. PROBLEMES POTENTIELS ET LECONS POUR LA STRATEGIE FUTURE D'INTERVENTION ET LA GESTION DU PORTEFEUILLE	8
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	10

TABLEAUX

1. Répartition sectorielle du portefeuille actif au 30 novembre 2009
2. Profil de décaissement par rapport à l'âge du portefeuille au 30 novembre 2009
3. Notation de la performance par projet/secteur
4. Synthèse des indicateurs de performance du Portefeuille

GRAPHIQUES

1. Répartition sectorielle des engagements au 30 novembre 2009
2. Profil de décaissement par rapport à l'âge du portefeuille des opérations

ANNEXES

1. Principales caractéristiques des opérations en cours au 30 novembre 2009
2. Plans d'actions pour l'amélioration de la performance du portefeuille du Maroc

La présente Revue du portefeuille 2009 a été préparée par le Bureau national du Maroc (MAFO), avec la contribution des experts du siège. Le rapport a fait l'objet de dialogue avec les autorités marocaines, sous la conduite de Monsieur Isaac LOBE NDOUMBE, Directeur ORNB avec la participation de Madame Amani ABOU-ZEID, Représentante Résidente, MAFO et M. Hervé-Marie Cariou, Chargé des Opérations, MAFO

EQUIVALENCES MONETAIRES

(Novembre 2009)

Unité monétaire : Dirham marocain (MAD)

1 UC = 1,58989 USD

1 UC = 1,07425 EUR

1 UC = 12,4099 MAD

ANNEE FISCALE1^{er} janvier - 31 décembre**SIGLES ET ABREVIATIONS**

AEPA	:	Adduction d'eau potable et assainissement
ANAM	:	Agence nationale d'assurance maladie
BAD	:	Banque africaine de développement
CDMT	:	Cadre de dépense à moyen terme
CNOPS	:	Caisse nationale et de prévoyance sociale
CNSS	:	Caisse nationale de sécurité sociale
DSP	:	Document de stratégie par pays
EA	:	Etat d'avancement
EAR	:	Engagements à risque
EUR	:	Euro
FAD	:	Fonds africain de développement
FAE	:	Facilité africaine de l'eau
MAD	:	Dirham marocain
MAFO	:	Bureau de la Banque au Maroc
ODM	:	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONDA	:	Office national pour le développement des aéroports
ONE	:	Office national de l'électricité
ONEP	:	Office national de l'eau potable
PADESFI	:	Programme d'appui au développement du secteur financier
PAEFQ	:	Programme d'appui à l'enseignement fondamental de qualité
PAR	:	Projets à risque
PARAP	:	Programme d'appui à la réforme de la fonction publique
PARCOUM	:	Programme d'appui au réforme de la couverture médicale
PIB	:	Produit intérieur brut
PNRR	:	programme national des routes rurales
PP	:	Projets à problèmes
PPP	:	Projet à problèmes potentiels
PRI	:	Pays à revenu intermédiaire
PTF	:	Partenaires techniques et financiers
RAMED	:	Régime d'assurance maladie pour les économiquement démunis
SIG	:	Système d'information géographique
UC	:	Unité de compte

GLOSSAIRE

Appui budgétaire	Aide accordée par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) au budget État pour la mise en œuvre des programmes et politiques.
Age	Temps écoulé à partir de la mise en vigueur des prêts/dons
Age moyen du portefeuille	Moyenne des âges des opérations en cours
Age relatif	Age divisé par la durée prévisionnelle de l'opération
Agence d'exécution	Unité de gestion du projet chargée de la mise en œuvre des activités du projet
Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT)	Instrument d'aide à la préparation du budget. Il participe à une meilleure programmation budgétaire par sa contribution à un meilleur ciblage des priorités dans l'allocation des ressources dans le domaine en fonction des priorités.
Déclaration de Paris	Conférence internationale tenue à Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide et qui a donné lieu à un engagement des pays donateurs de l'aide et des pays bénéficiaires à œuvrer notamment à l'appropriation du processus de développement par les pays concernés, l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers (PTF), l'alignement de l'aide sur les politiques nationales des pays et la gestion axée sur les résultats.
État d'avancement (EA)	État d'avancement des projets. Il est mesuré par la moyenne des critères suivants : performance en matière d'acquisition, respect des conditions, performance financière, activités et travaux.
Opération	Terme utilisé dans le document de référence des «Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie» pour désigner un projet, une étude ou un programme
Projet	Terme utilisé dans le document de référence des «Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie » pour désigner tout projet, programme ou autre opération pour laquelle le prêt est octroyé.
Portefeuille	Ensemble des projets financés par la Banque dans le pays
Projets âgés	Opérations dont la durée d'exécution est supérieure ou égale à 8 ans.
Projets à problèmes (PP)	Opération dont la note moyenne de l'indicateur de l'état d'avancement (EA) ou la note moyenne de l'indicateur de l'objectif de développement (OD) est inférieure à 1,5.
Projet à problèmes potentiels (PPP)	Opération ayant une note inférieure à 1,5 pour <i>au moins deux</i> des critères suivants : conformité aux conditions du prêt pour son entrée en vigueur (A1), acquisition des biens et services (B2), disponibilité des fonds en monnaie locale (C3), performance dans la gestion du projet (D4)
Projets à risques (PAR)	Projets à problèmes ou projets à problèmes potentiels (PAR=PP+PPP)
Revue de portefeuille	Exercice qui a lieu tous les deux ans par le Groupe de la Banque pour examiner avec le pays bénéficiaire la performance de l'exécution, la pertinence, l'efficacité, la viabilité et l'ensemble de l'aide qu'elle accorde au pays membre.

I. INTRODUCTION

1.1 *Le présent rapport a pour objet d'informer les Conseils d'Administration de l'évolution des opérations de la Banque au Maroc et des progrès réalisés depuis la dernière revue en 2007 (ADB/BD/WP/2008/28). Il évalue la performance du portefeuille et formule des recommandations en vue de son amélioration tant à l'attention de la Banque que du Gouvernement. Ce rapport a été élaboré à partir des résultats des dernières missions de supervision sectorielle et du dialogue régulier avec les autorités marocaines. La période couverte par la revue (2008-2009) a été caractérisée par la crise financière internationale, elle-même précédée par une crise alimentaire et une envolée significative des cours des produits énergétiques, et qui s'est ensuite muée en crise économique profonde. Cette dernière s'est traduite par une récession au niveau mondial et a affecté négativement les performances économiques du pays. Ce contexte de crise a marqué l'environnement dans lequel s'est déroulée l'exécution des projets financés par la Banque au Maroc.*

1.2 *Depuis le démarrage de ses interventions au Maroc, en mars 1970, la Banque a approuvé un montant total de plus 5 milliards d'UC pour le financement de 103 opérations.* En termes nets, soit après déduction des annulations totales et partielles sur les opérations approuvées, les engagements en faveur du Royaume du Maroc s'élèvent à près de 4,3 milliards d'UC. Les opérations ont été financées à la quasi-totalité par des prêts du guichet BAD (près de 99%), les autres instruments de financement étant constitués de dons (Fonds des pays à revenu intermédiaire (PRI), Facilité africaine de l'eau (FAE), Fonds spécial d'urgence (FSU)). Concernant les prêts BAD, il convient de distinguer les opérations financées à travers des appuis budgétaires, sectoriels ou non (49%), les prêts d'investissement (43%) et les lignes de crédit (8%).

1.3 *A la date de la présente revue, la répartition sectorielle des opérations fait ressortir la prédominance accordée aux infrastructures qui représentent 45% des engagements nets cumulés de la Banque depuis 1970.* Celles-ci sont dominées par le secteur des transports (22%), y compris l'eau et l'assainissement (12%) et l'électricité (11%). La gouvernance économique et financière, incluant les opérations d'appui aux réformes, représente 26% des engagements nets de la Banque alors que le secteur social compte pour 10% et l'agriculture 8%. Le solde des engagements nets est distribué entre le secteur financier, incluant les lignes de crédit aux établissements bancaires locaux, pour moins de 8% et le secteur des télécommunications pour près de 4%. Sur l'ensemble des 94 opérations approuvées et signées (9 opérations ont été annulées avant signature), 81 sont achevées et 13 sont actuellement actives (Voir annexe I).

II. APERÇU GENERAL DU PORTEFEUILLE EN COURS

A. Principales caractéristiques du portefeuille

2.1 *Au 30 novembre 2009, le portefeuille actif de la Banque comprend 13 opérations, dont 9 projets et programmes, 1 prêt complémentaire, 2 études d'assistance technique sur Fonds PRI et 1 projet de la FAE.* Le total des engagements nets actifs s'élève à 982,51 millions d'UC. Sur ce montant global du portefeuille actif, les prêts totalisent 979,75 millions d'UC, soit un montant moyen projet et/ou programme d'environ 98 millions d'UC. Les dons financés sur les ressources des Fonds PRI et de la FAE totalisent quant à eux millions d'UC. *La répartition sectorielle du portefeuille témoigne d'une forte concentration les infrastructures qui représentent plus de 86% engagements. Ces derniers sont répartis, plus précisément entre le secteur des transports (38%), l'électricité (27%), l'eau et l'assainissement (21%) et le secteur social (14%).* Le détail des montants et instruments financiers ainsi que la répartition sectorielle du portefeuille sont indiqués dans le Graphique ci-contre et le Tableau 1, ci-après.

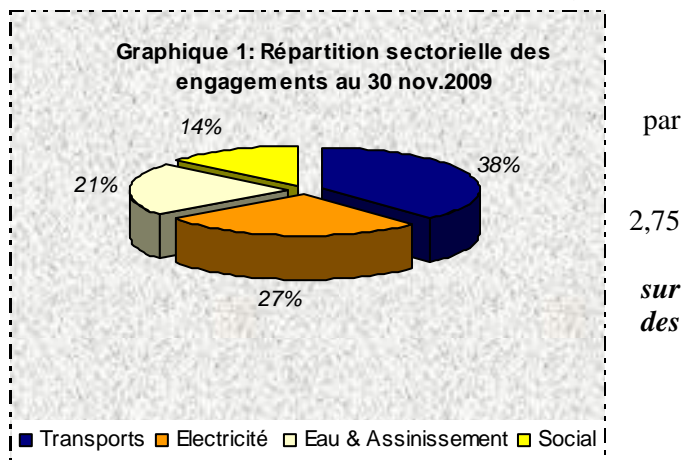


Tableau 1 : Répartition sectorielle du portefeuille actif au 30 nov. 2009

Secteurs	Nb d'opérations	Engagements actifs (millions d'UC)				Répartition sectorielle (%)
		Prêts BAD	Dons PRI	Don FAE	TOTAL	
Transports	3	375.22	-	-	375.22	38%
Electricité	2	267.61	-	-	267.61	27%
Eau et Assainissement	5	202.12	0.50	1.76	204.38	21%
Social	3	134.80	0.50	-	135.30	14%
TOTAL	13	979.75	1.00	1.76	982.51	100%

Source: CDW, SAP, 2009

2.2 La physionomie du portefeuille actif, au 30 novembre 2009, est proche de celle observée lors de la précédente revue de 2007. *Les engagements ont sensiblement augmenté pour passer de 937 à plus de 982 millions d'UC (+4,9%), reflétant ainsi le développement des opérations au cours des deux dernières années et l'augmentation des approbations en 2009 pour répondre aux besoins de financement du Royaume du Maroc.* En termes de répartition sectorielle globale, la priorité des interventions dans le domaine des infrastructures s'est confirmée et a été renforcée, puisque les engagements en la matière ont été portés de 715 millions d'UC, soit 76% des engagements actifs du portefeuille en 2007, à plus de 847 millions d'UC, soit 86% des engagements actifs du portefeuille en 2009. Cette augmentation, qui corrobore l'accent mis sur le second pilier du document de stratégie pays (DSP), notamment depuis la revue à mi-parcours effectuée par la Banque en début d'année 2009, a bénéficié au secteur des transports, dont la part est passée de 19% à 38%, et à l'électricité, dont la part s'est élevée de 21% à 27%. Cette évolution résulte de l'approbation de 2 projets importants dans ces secteurs depuis la dernière revue du portefeuille¹. Dans le même temps, le secteur de l'eau et l'assainissement a vu sa part diminuer de 36% à 21%, en raison de l'achèvement, en 2008, d'une opération significative dans ce secteur². La part du secteur social est quasi stable avec 15% en 2007, contre 14% en 2009. Par ailleurs, il convient de noter que si le portefeuille actif à ce jour ne comporte pas d'opération dans le secteur de la gouvernance économique et financière, premier pilier du DSP, c'est qu'il s'agit d'une phase de transition entre l'achèvement d'une opération dans ce secteur en 2009³, et l'évaluation en cours de 2 autres opérations importantes en la matière⁴.

2.3 *La croissance du portefeuille actif et l'augmentation significative des engagements approuvés par la Banque entre 2007 et 2009 fait désormais du Maroc le premier emprunteur de la Banque avec 22% de l'ensemble des engagements globaux de l'Institution.* En effet, alors que le montant des financements approuvés par la Banque au Maroc en 2007 s'élevait à 182 millions d'UC, ceux-ci ont été portés à 192 millions d'UC en 2008 et devraient atteindre près de 600 millions d'UC à fin 2009. A travers la forte augmentation de ses interventions (plus 200% en 2009 par rapport à 2008), la Banque a pu répondre de manière active aux besoins de financement de l'économie marocaine, dans un contexte international marqué par une grave crise économique, tout en respectant les règles de stabilité financière et les ratios prudentiels de l'Institution. Il est cependant nécessaire, avec un tel volume d'engagements, que la Banque mette davantage l'accent sur la communication afin d'améliorer la visibilité de ses interventions.

2.4 *Enfin, en matière de décaissement, la présente revue note que le taux de décaissement global sur le portefeuille actif s'établit, au 30 novembre 2009, à près de 36%.* Ce taux, relativement faible, est en retrait par rapport à la revue de 2007 où il s'élevait à 44%. Toutefois, il doit être nuancé à double titre. D'une part, le portefeuille s'est rajeuni de manière conséquente entre 2007 et 2009 : alors que l'âge moyen du portefeuille actif à fin 2007 – constitué de 13 opérations – s'élevait à plus de trois années, le portefeuille actif à fin 2009 – constitué également de 13 opérations – est tout juste de deux années. D'autre part, il y a

¹ Prêt complémentaire pour le Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Béni Mathar, d'un montant de 141 millions d'UC approuvé en décembre 2007, et prêt pour le troisième Projet aéroportuaire, d'un montant de 223 millions d'UC approuvé en mai 2009.

² Le Programme d'ajustement sectoriel de l'eau, d'un montant de 200 millions d'UC.

³ La troisième phase du Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP III), d'un montant de 61 millions d'UC.

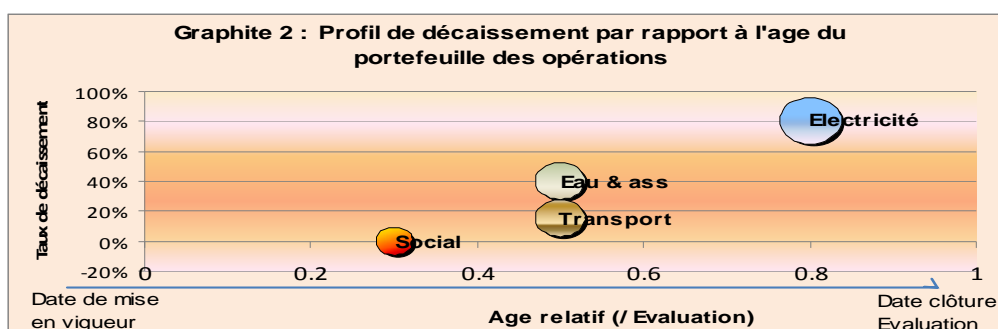
⁴ Le Programme d'appui au développement du secteur financier (PADESFI), d'un montant estimé à 150 millions d'UC et le PARAP IV, d'un montant estimé à 90 millions d'UC.

lieu de relever que 2 opérations importantes, représentant un montant global de plus de 293 millions d'UC⁵, viennent d'être mises en vigueur (octobre 2009) et abaissent en conséquence l'exécution financière du portefeuille actif. Le calcul d'un taux de décaissement ne prenant en compte que les opérations pour lesquelles les conditions de premier décaissement sont satisfaites (ces 2 opérations ne seraient pas comptabilisées) donnerait alors un niveau d'exécution financière de 51%, ce qui représenterait une performance relativement meilleure pour un portefeuille âgé seulement de deux ans. Toutefois, cette situation laisse également apparaître qu'il est nécessaire de faire des efforts supplémentaires pour accélérer la mise en vigueur des projets en vue de relever le niveau des décaissements pour l'ensemble des opérations du portefeuille.

2.5 Le Tableau 2 et le Graphique 2 ci-dessous illustrent le taux de décaissement par secteur en fonction des âges relatifs respectifs. *Ils font ressortir la faible ancienneté relative du portefeuille en cours d'exécution (ratio de 0,5) et la bonne performance des opérations dans les infrastructures, et plus spécifiquement les secteurs de l'électricité et de l'eau et l'assainissement.* En ce qui concerne le secteur des transports, la performance est à nuancer étant donné la récente mise en vigueur d'une opération, comme indiqué ci-dessus. En effet, le troisième Projet aéroportuaire, qui représente à lui seul près de 60% des montants approuvés dans le secteur a un âge relatif de 0,1 année et n'a pas encore fait l'objet de décaissement à la date de la présente revue. De même, les 2 opérations représentant la quasi-totalité des engagements dans le secteur social⁶ ont été approuvées fin 2008 et début 2009 et n'ont été mises en vigueur respectivement qu'en mai et octobre 2009 et n'ont pas encore fait l'objet de décaissements. Le suivi rapproché de ces derniers projets permettra de modifier sensiblement la physionomie du graphique 2 ci-dessous avec un accroissement significatif des taux de décaissement du secteur des transports et du secteur social.

Tableau 2 : Profil de décaissement par rapport à l'âge du portefeuille au 30/11/09

Secteurs	Montants approuvés (M d'UC)	Taux Décais (%)	Age relatif (par rap l'évaluation)
Electricité	375.2	80%	0.8
Eau et assainissement	267.6	40%	0.5
Transport	204.4	15%	0.5
Social	135.3	0%	0.3
Total	982.5	35,7%	0.5



Notes: (a) Taille des bulles = volume des engagements ; (b) Age relatif = Période entre la date de mise en vigueur et la date de clôture telle que prévue à l'évaluation du projet (c) Le taux de décaissement ne reflète pas nécessairement l'avancement physique du projet.

⁵ Le Programme d'appui au Plan d'urgence de l'Education nationale et le troisième Projet aéroportuaire, respectivement mis en vigueur les 20 et 22 octobre 2009.

⁶ La deuxième phase du Programme d'appui à la réforme de la couverture maladie (PARCOUM II) et le Programme d'appui au Plan d'urgence de l'Education nationale.

B. Evaluation des performances du portefeuille

2.6 **Performance globale.** *La performance globale du portefeuille de la Banque au Maroc telle qu'elle ressort de la présente revue s'est sensiblement améliorée par rapport à celle de la précédente revue, comme la montre l'évolution de la note moyenne qui passe de 2,4 en 2007 à 2,6 en 2009.* Cela résulte de l'augmentation de quatre indicateurs de performance sur cinq (cf. Tableau 3), et plus particulièrement des indicateurs « Conformité aux conditions » et « Performance financière » qui ont progressé de manière significative par rapport à la revue de portefeuille de 2007. L'amélioration conséquente de ces deux indicateurs reflète le suivi rapproché et effectif des opérations par la Banque, notamment à travers le Bureau national du Maroc (MAFO). En effet, le plus grand réalisme des conditionnalités afférentes aux opérations, la soumission des documents satisfaisant les conditions requises par la Banque ainsi que les délais avec lesquels ceux-ci sont transmis sont une priorité pour la Banque ; le dialogue récurrent entre les autorités marocaines et la Banque, sur le terrain, ont à cet égard permis d'améliorer la notation entre 2007 et 2009. Il en est de même pour l'exécution financière des opérations et la sensibilisation effectuée par la Banque pour recevoir de l'Emprunteur, dans des délais restreints, des demandes de paiements et justificatifs des dépenses conformes aux exigences de la Banque. Les deux indicateurs « Activités et réalisations » et « Impact sur le développement » ont très légèrement progressé, là encore sous l'effet d'un suivi efficace et plus rapproché de l'avancement des projets par la Banque et les agences d'exécution, notamment pour les projets mis en œuvre par des établissements publics.

2.7 **Enfin, il y a lieu de noter la stabilité de l'indicateur lié à la « Performance des acquisitions ».** Ceci ne témoigne pas d'une manière générale d'une absence de progrès dans la maîtrise des règles de procédures de la Banque en matière d'acquisitions ; au contraire, la Banque note avec satisfaction que la préparation et le traitement des procédures et dossiers d'acquisitions sont de mieux en mieux maîtrisés par l'Emprunteur. Cet indicateur est resté stable et n'a pas progressé dans l'ensemble, suite à certaines difficultés rencontrées dans un projet spécifique. En effet, la gestion décentralisée du lancement et de la revue du processus d'acquisitions dans le cadre du Neuvième Projet d'alimentation en eau potable et d'assainissement (AEPA) s'est heurtée à des difficultés qui ont entraîné des retards dans son démarrage. L'assistance de la Banque et le suivi rapproché du processus d'acquisition ont toutefois permis de lever ces difficultés et de renforcer les capacités des experts nationaux en charge de l'exécution du projet. L'utilisation progressive des procédures nationales de passation des marchés et la généralisation des revues *a posteriori* devraient permettre d'améliorer à l'avenir la performance de cet indicateur. A cet égard, il convient de relever que la Banque prévoit, au cours des prochains mois, de procéder à une évaluation de la conformité des procédures et documents d'appel d'offres nationaux avec ceux de la Banque en vue de leur utilisation systématique dans le cadre des projets de la Banque au Maroc.

2.8 **Exposition au risque.** *Le portefeuille actif au 30 novembre 2009 ne comporte aucun projet potentiellement à problèmes (PPP) ni aucun projet à problèmes (PP). Son exposition au risque, ou projets à risque (PAR), est donc nulle – ce qui était déjà le cas lors de la précédente revue de 2007.*

2.9 **Age du portefeuille.** *Le portefeuille actif en 2009 présente un profil sensiblement plus jeune qu'en 2007. En effet, alors que l'âge moyen du portefeuille de la Banque au Maroc était de 3 ans lors de la précédente revue, il est de 2 ans à la date de la présente revue.* Ceci s'explique par l'achèvement de 9 opérations entre 2007 et 2009, dont 3 avaient plus de 6 ans (cf. section D pour les opérations achevées). En outre, 9 nouvelles opérations ont été approuvées depuis la dernière revue du portefeuille, dont 8 après le mois de novembre 2008, ce qui explique le rajeunissement significatif du portefeuille (l'âge relatif du portefeuille ressort à 0,5 comme indiqué au § 2.5), l'absence de notation pour bon nombre d'indicateurs dans le tableau ci-dessus et le niveau de décaissement global actuel du portefeuille. Enfin, il convient de relever qu'aucune opération du portefeuille actif n'a fait l'objet de prorogation de la date limite de dernier décaissement.

Tableau 3: Notation de la Performance par Projet/Secteur (note de 0 à 3)⁷

Secteurs	Nom du Projet	Conformité aux conditions	Performance des Acquisitions	Performance Financière	Activités et réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Transport	Projet de construction de l'autoroute Marrakech-Agadir	3.0	2.5	2.6	2.5	3.0	2.7
Transport	2ème phase du Programme national de routes rurales (PNRR 2)	3.0	3.0	2.8	2.8	3.0	2.9
Transport	Troisième Projet aéroportuaire	3.0	-	-	-	-	3.0
Moyenne du secteur		3.0	2.8	2.7	2.7	3.0	2.8
Energie	Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar	2.0	2.0	3.0	2.0	2.5	2.3
Energie	Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar (Prêt suppl.)	2.3	-	3.0	2.0	2.5	2.5
Moyenne du secteur		2.2	2.0	3.0	2.0	2.5	2.3
Eau & Assain.	Huitième Projet d'AEPA	3.0	2.5	3.0	2.8	2.8	2.8
Eau & Assain.	Neuvième Projet d'AEPA	3.0	2.0	2.0	2.0	2.7	2.3
Eau & Assain.	Dixième Projet d'AEP	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Eau & Assain.	Etude pour la recharge artificielle de la nappe du Haouz (Don FAE)	2.0	-	-	-	-	2.0
Eau & Assain.	Assistance technique pour le programme de protection des oasis du Sud du Maroc (POS)	-	-	-	-	-	-
Moyenne du secteur		2.8	2.5	2.7	2.6	2.8	2.7
Social	Assistance tech. SIG & carte sanitaire du Ministère de la Santé	-	-	-	-	-	-
Social	2ème phase du Programme d'appui à la réforme de la couverture médicale (PARCOUM II)	3.0	-	-	-	-	3.0
Social	Programme d'urgence de l'éducation nationale (PUEN)	3.0	-	-	-	-	3.0
Moyenne du secteur		3.0	-	-	-	-	3.0
Moyenne générale 2009		2.8	2.5	2.8	2.4	2.8	2.6
Moyenne générale 2007		2.4	2.5	2.5	2.2	2.6	2.4

C. Evolution et comparaison des performances du portefeuille

2.10 *La revue du portefeuille de 2009 montre que des progrès significatifs sont perceptibles à plusieurs niveaux.* La mise en œuvre des recommandations de la revue précédente liées au suivi physique et financier des projets, à la qualité des supervisions, au dialogue récurrent entre la Banque et les autorités marocaines ainsi qu'à la sensibilisation de la partie marocaine aux règles de procédures de la Banque a eu un impact déterminant sur l'amélioration des principaux indicateurs de performance du portefeuille. **Comme il ressort du Tableau 4 ci-dessous, les délais de mise en vigueur ont, d'une part, diminué de trois (3) mois pour s'établir, en moyenne, à 7,9 mois.** Cette amélioration de la performance est d'autant plus significative si l'on considère l'ensemble des opérations approuvées depuis 2008 pour lesquelles le délai moyen de mise en vigueur est de 6,4 mois, soit un niveau largement inférieur au délai moyen observé sur l'ensemble de la Banque en 2007, qui est de 10,6 mois. Toutefois, des efforts additionnels sont nécessaires pour réduire davantage ces délais et accélérer la mise en vigueur des opérations.

2.11 *Par ailleurs, l'âge moyen du portefeuille a baissé de plus d'une (1) année portant l'ancienneté du portefeuille actif, à fin 2009, à 2 ans.* Cette donnée est importante au regard du niveau du taux de décaissement qui apparaît certes en recul par rapport à 2007, mais qui doit être relativisé par rapport à cet âge. Comme souligné au paragraphe 2.4, la non prise en compte des 2 opérations qui viennent d'être mises en vigueur en octobre 2009, et dont les conditions de premier décaissement n'ont pas encore été satisfaites à la date de la présente revue, porterait alors le taux de décaissement à 51%, taux qui rapporté à l'âge relatif de ces opérations témoigne d'une performance très satisfaisante.

2.12 *Enfin, l'exposition au risque du portefeuille est faible et n'a pas varié par rapport à la revue précédente.* La performance de cet indicateur est significative au regard des données consolidées de la Banque, dans son ensemble, de la région Afrique du Nord plus précisément, ou encore du guichet BAD. En effet, la revue annuelle de la performance du portefeuille 2008 de la Banque fait ressortir que la proportion des projets à risque (somme des projets problématiques – PP – et des projets potentiellement problématiques – PPP) a certes décliné entre 2007 et 2008, mais qu'elle représente toujours 40% du portefeuille global en 2008. Plus spécifiquement, si la part des PP et des PPP représente respectivement 7% et 33% sur l'ensemble de la Banque en 2008, elle représente 3% pour la région Afrique du Nord et 3% également pour les projets relevant du guichet BAD en 2008, mettant ainsi en exergue la bonne performance du Maroc en matière de qualité des opérations.

⁷ 0 = Très peu satisfaisant, problèmes graves ; 1 = Peu satisfaisant, la Banque doit suivre de près ; 2 = Satisfaisant, quelques problèmes ; et 3 = Hautement satisfaisant.

2.13 *La comparaison de la performance avec une institution sœur, la Banque mondiale, fait également ressortir la qualité du portefeuille de la Banque au Maroc.* Comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessous, l'ensemble des indicateurs de la BAD sont en effet meilleurs que ceux de la Banque mondiale, à l'exception du délai moyen de mise en vigueur (6,3 mois) qui est certes inférieur au délai moyen du portefeuille en cours (7,9 mois), mais comparable au délai moyen des opérations approuvées depuis 2008 (6,4 mois).⁸

Tableau 4: Synthèse des Indicateurs de Performance du Portefeuille

INDICATEURS DE PERFORMANCE	EVOLUTION		COMPARAISON INTERNE		COMPARAISON EXTERNE		
	2007	2009	MAROC	APPR 2007	BAD	Banque mondiale (2009)	
Mise en œuvre et Impact	Délai de mise en œuvre (mois)	10,9	7,9	7,9	10,6	7,9	6,3
	Taux de décaissement moyen (%)	44%	36% *	36%	37%	36%	29,3%
	Montant Moyen par Projet (en mil. d'UC)	93,7	98	98	16,9	98	71
	Engagements à risque (EAR) (% engagements)	0%	0%	0%	39,3%	0%	6,2%
	Projets à Risque (% des projets en cours)	0%	0%	0%	45%	0%	16,7%
	Age Moyen des Projets (en années)	3,0	2,0	2,0	4,2	2,0	3,9
Harmonisation et Alignement	Recours au système national de passation des marchés (% des projets en cours)	30%	30%	30%	n.a	30%	20%
	Nombre d'opérations co-financées	6	8	8	n.a	8	3
	Nombre d'UGP parallèles	n.a	0	0	n.a	0	0

Source: SAP, CDW, MAFO et Bureau de la Banque Mondiale au Maroc, 2009

(*) Ce taux, établi sur une base cumulative (et non annuelle), s'élève néanmoins à 51% en ne prenant pas en compte le troisième Projet aéroportuaire et l'appui au Plan d'urgence de l'Education nationale qui ont été mis en vigueur fin octobre 2009 et dont les conditions de 1^{er} décaissement ne sont pas satisfaites

D. Impact sur le développement

2.14 *Vu l'âge moyen du portefeuille (2ans) et, tenant compte du fait que l'ensemble des projets qui le composent sont encore en cours d'exécution, il est prématuré au stade actuel, de tirer des conclusions définitives concernant leur impact sur le développement.* Cet aspect pourra être mieux évalué et perçu lorsque l'exécution des ces projets sera complètement achevée. Toutefois, au vu des avancées enregistrées dans leur exécution, il y a de bonnes perspectives pour qu'ils puissent, dans l'ensemble, atteindre leurs objectifs et qu'ils aient des effets positifs sur le développement de leurs secteurs respectifs. Ils pourront ainsi contribuer à la réalisation de progrès vers l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

2.15 **Dans le secteur des transports, le Projet de construction de l'autoroute Marrakech-Agadir, dont l'exécution physique est estimée à près de 80% et la deuxième phase du programme national des routes rurales (PNRR2), permettront, une fois totalement achevés, une augmentation significative du trafic routier et le désenclavement des populations rurales avec un impact positif sur les activités économiques du pays (augmentation du trafic routier, réduction des coûts du transport, accès facile aux zones de production agricole). A titre d'exemple, le PNRR2, permettra de porter le taux d'accessibilité de la population rurale ciblée de 54% à plus de 65% atténuant ainsi les contraintes de communication et de distribution de produits agricoles vers les zones urbaines. En contribuant à l'augmentation des revenus des agriculteurs et à l'accroissement des opportunités d'accès aux services d'éducation et de santé des populations cibles, le PNRR 2 contribuera à la réduction de la pauvreté dans les 23 provinces concernées, qui comptent parmi les provinces qui sont les plus enclavées du pays.**

⁸ Les appuis budgétaires dans le portefeuille des opérations en cours d'exécution représentent 15,4% pour la Banque contre 18,2% pour la Banque mondiale.

2.16 En ce qui concerne **le secteur de l'énergie**, le *Projet Centrale thermo-solaire d'Ain BENI MATHAR*, après deux années de mise en œuvre, a connu une avancée réelle avec un taux d'exécution physique de près de 89%. La construction de la première turbine à gaz est achevée. Cette turbine a été mise en service en septembre 2009, avec une production d'environ 100 GWh d'énergie. L'installation de la seconde turbine à Gaz est également terminée et les essais ont commencé en décembre 2009. Bien que le projet ne soit pas achevé, il contribue d'ores et déjà à la sécurité d'alimentation en énergie électrique du pays, à la diversification des sources d'énergie et à la réduction de l'émission des gaz à effets de serre. Ce projet, qui constitue l'un des piliers de la stratégie du secteur de l'énergie du Gouvernement, permettra au terme de son exécution d'améliorer l'accès des populations à l'énergie (dont le taux a atteint 95% en fin 2008 contre 63% en 2003). Il permettra également, grâce à l'augmentation de la puissance installée, la réduction de la dépendance énergétique du Maroc vis-à-vis de l'extérieur avec un impact positif sur sa balance commerciale.

2.17 **Dans le secteur de l'eau**, les projets 8^{ème} 9^{ème} et 10^{ème} d'alimentation en eau potable et assainissement, bien que n'étant pas achevés, permettront à terme à améliorer les conditions de vie des populations marocaines en renforçant et en pérennisant l'accès à l'eau potable dans une quinzaine de villes et plusieurs centres ruraux. A titre d'illustration, les 8^{ème} et 9^{ème} projets, dont l'exécution est bien avancée ont contribué à porter les taux d'accès des populations rurales à l'eau potable à 87% en fin 2008 contre 70% en 2007. La disponibilité de l'eau potable dans les foyers ruraux, non seulement contribue à la baisse des maladies hydriques, mais également facilite le développement des activités génératrices de revenus, facteur réduction de la pauvreté.

III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE

3.1 **Capacité de gestion.** *Les capacités de gestion du portefeuille ainsi que la performance du Gouvernement et de la Banque ont sensiblement progressé depuis la dernière revue.* Parmi les mesures qui ont contribué à cette amélioration, figure le renforcement du suivi de l'exécution du portefeuille tant par le Gouvernement que par la Banque, conformément aux recommandations de la précédente revue. Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et la Banque, à travers MAFO, se retrouvent ainsi chaque mois pour faire le point sur l'avancement des projets et analyser l'exécution du portefeuille en cours et en phase d'achèvement. Des séances de travail sont par ailleurs tenues avec les établissements publics, aux termes desquelles des recommandations sont formulées et les actions nécessaires prises en vue d'améliorer la performance des opérations. Ce dialogue régulier avec l'Emprunteur a permis de renforcer structurellement sa capacité de gestion et se traduit par une exécution performante des opérations, depuis la satisfaction des conditions jusqu'à l'achèvement du projet, notamment dans les secteurs des transports, de l'électricité ainsi que de l'eau et l'assainissement. La capacité de gestion de l'Emprunteur dans le secteur social (Education et Santé), qui relève des ministères sectoriels, a posé quelques difficultés et, par suite, de l'insuffisance maîtrise de la gestion du cycle des projets ainsi que des règles de procédures de la Banque.

3.2 La principale observation qui ressortait de l'évaluation de la performance de la Banque lors de la revue précédente stipulait en effet que la Banque n'était « *pas encore parvenue: (i) à remédier aux problèmes de l'insuffisante maîtrise de ses règles de procédures par certaines agences d'exécution; (ii) à limiter le nombre des conditionnalités des programmes d'appui aux réformes sectorielles pour tenir compte des capacités de réalisation du gouvernement; et (iii) à détecter à un stade précoce les difficultés liées à certains projets* ». Cette observation ne saurait dans l'ensemble s'appliquer à la présente revue du portefeuille. *Une meilleure préparation des projets, résultant d'un dialogue plus profond de la Banque avec les autorités marocaines sur le réalisme et la pertinence des conditionnalités ont contribué à l'amélioration de la performance du portefeuille depuis la revue de 2007.* Par ailleurs, les experts de MAFO sont désormais amenés à gérer directement l'exécution d'un grand nombre de projets dans le cadre du transfert des responsabilités que la Banque confère aux bureaux extérieurs. A ce titre, ils jouent un rôle majeur dans la gestion et le suivi du cycle du projet et plus particulièrement dans l'identification, la supervision et l'achèvement des opérations. La Banque a ainsi renforcé ses capacités en matière de suivi et de gestion des opérations et ses échanges réguliers avec les autorités permettent d'identifier les problèmes et les actions prioritaires à mener en vue d'améliorer l'avancement des projets, comme en témoigne l'évolution positive des indicateurs « Performance financière » et « Activités et réalisations » du tableau 3.

3.3 Enfin, et pour répondre aux insuffisances relevées lors de la précédente revue, notamment au regard des capacités de gestion dans certains ministères sectoriels ainsi qu'à la qualité et à la régularité des audits de comptes, la Banque a mis en œuvre la recommandation liée à l'organisation d'ateliers de formation sur les règles et procédures en matière d'acquisitions, de décaissement et de gestion comptable et financière des projets. Un atelier sur la gestion des projets, incluant une forte sensibilisation des participants sur ces thèmes, a ainsi été tenu, à Rabat, en février 2009. Il est envisagé d'organiser un nouvel atelier en 2010 pour davantage familiariser les cellules d'exécution et les responsables des départements ministériels impliqués dans le suivi des projets sur les règles de la Banque.

3.4 ***Coordination de l'aide. Depuis la revue précédente, en 2007, la coopération entre les partenaires au développement s'est améliorée au Maroc.*** La coordination de l'aide s'y opère de manière plus systématique aussi bien sous la forme de concertations bilatérales qu'à travers les réunions des groupes thématiques sectoriels. Les équipes de la Banque, collaborent régulièrement avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux à travers des consultations et des réunions fréquentes, des activités conjointes (identification, préparation, évaluation et supervision des projets et programmes) et des échanges d'information (études analytiques, etc.). Le renforcement de cette coordination de l'aide s'est traduite par une augmentation des opérations co-financées entre 2007 (au nombre de 6) et 2009 (8), portant ainsi la proportion des projets, programmes et assistances techniques faisant l'objet d'un co-financement avec d'autres partenaires à 62% du portefeuille actif. Cette tendance au renforcement de la coordination de l'aide et à l'augmentation des co-financements, en accord avec les principes de la Déclaration de Paris, s'est très nettement confirmée en 2009 puisque 4 opérations sur les 5 approuvées par la Banque entre janvier et début décembre 2009, soit 80%, sont cofinancées. C'est dans le souci de renforcer la coordination de l'aide que s'inscrit la signature, en octobre 2009, d'un cadre partenarial du secteur de l'éducation entre le Gouvernement et les principaux co-financiers du programme d'appui au plan d'urgence du secteur dont la Banque, la Banque mondiale, la Commission européenne, l'Agence française de développement, la Banque européenne d'investissement et le PNUD. Ce cadre, qui vise à promouvoir la coordination des PTF dans leur soutien à la mise en œuvre de la politique sectorielle de l'éducation, traduit la volonté des parties prenantes à mettre en place un dispositif de partage de l'information et de systématisation des consultations régulières.

3.5 S'agissant des consultations thématiques, des groupes de travail sectoriels ont été mis en place dans les domaines respectifs de l'eau et de l'assainissement, de l'énergie, de l'environnement et de ressources naturelles, des transports, de l'éducation, de la santé et enfin des migrations. La Banque, à travers MAFO, est membre de ces groupes thématiques. En outre, en vue d'accroître l'efficacité de l'aide, et conformément aux objectifs de la Déclaration de Paris, un groupe de travail sur la coordination de l'aide a été mis en place début de 2009, dans le but de favoriser la coopération entre les partenaires techniques et financiers et le Gouvernement. Ces groupes thématiques permettent aux partenaires associés de dialoguer sur les politiques et l'instruction des opérations, de partager leurs expériences des projets ainsi que de formuler des recommandations à l'endroit de la partie marocaine. Toutes ces initiatives devraient conduire, à terme, au renforcement de la coordination de l'aide au Maroc.

IV. PROBLEMES POTENTIELS ET LECONS POUR LA STRATEGIE FUTURE D'INTERVENTION ET LA GESTION DU PORTEFEUILLE

4.1 Les problèmes génériques relevés lors de la revue de 2007 tenaient notamment à : (i) l'insuffisance du suivi financier de certains projets ; (ii) la faible maîtrise des règles de procédure d'acquisition de la Banque par certaines agences d'exécution ; (iii) le décalage entre l'exécution physique et le décaissement de certains projets ; (iv) la soumission tardive des rapports d'audit des comptes de certains projets ; et (v) le manque de réalisme de certaines conditions formulées lors de l'évaluation des programmes d'appui aux réformes. L'analyse de la performance du Gouvernement et de la Banque en 2009 ainsi que l'évaluation des capacités de gestion des parties prenantes relèvent les progrès accomplis en la matière depuis la dernière revue (cf. chapitre III ci-dessus). La résolution progressive mais globalement effective de ces problèmes s'est en effet traduite dans l'amélioration de la notation attribuée à chacun des indicateurs de performance, comme indiqué aux paragraphes 2.6 et 2.7. Néanmoins, l'exécution des projets, programmes et assistances techniques se heurte encore à quelques problèmes.

4.2 Une insuffisance persiste en matière de qualité en amont et de niveau de préparation des opérations, notamment dans le secteur social. Ceci est significatif dans le cas des assistances techniques que la Banque a mises en place dans le secteur de la santé sur les ressources du Fonds pour les pays à revenu intermédiaire (Fonds PRI). Les opérations d'assistance à l'Agence nationale de l'assurance maladie (ANAM) et à la Caisse nationale des organismes prévoyance sociale (CNOPS), approuvées en 2006 et achevées simplement en 2009, ont connu des retards importants au démarrage et ont dû être prorogées à plusieurs reprises. De même, l'assistance technique au Ministère de la Santé, approuvée en décembre 2008, n'a toujours pas fait l'objet d'un décaissement malgré les rappels récurrents de la Banque au sujet de l'avancement de cette opération. L'indisponibilité des études en amont et le manque de préparation des projets préalablement à leur exécution justifient ces retards et la moindre performance dans leur exécution.

4.3 Même si des progrès notoires ont été réalisés depuis 2007 au niveau de l'assimilation des règles de procédures de la Banque, en matière de gestion de projets, il y a lieu de noter que certaines agences d'exécution, notamment en ce qui concerne les projets dont la mise en œuvre est à assurer directement par les ministères sectoriels, ne les maîtrisent pas encore suffisamment. Cette situation entraîne des retards dans la mise en vigueur de certaines opérations et freine le rythme des décaissements. Les difficultés de cet ordre sont également rencontrées dans le cas de projets exécutés de manière décentralisée ou déconcentrée comme le Projet d'appui à l'enseignement fondamental de qualité (PAEFQ), clôturé en décembre 2008 après 8 ans d'exécution, ou le Neuvième projet d'alimentation en eau potable et d'assainissement, qui ont connu des difficultés au démarrage en raison de l'insuffisante maîtrise des procédures de la Banque par les structures régionales en charge de la gestion desdits projets.

4.4 La présente revue du portefeuille a dès lors permis de tirer des leçons susceptibles d'améliorer la conception et l'exécution des opérations de la Banque au Maroc. ***Il est tout d'abord nécessaire de s'assurer de la qualité en amont des projets*** (§4.2): comme indiqué ci-dessus, certaines opérations ont accusé des retards importants à leur phase de démarrage en raison de la non-disponibilité d'études techniques détaillées, d'absence de documents de base (manuel de procédures administratives, comptables et financières, mécanismes de suivi, etc.) ou encore d'une appréhension insuffisante des aspects environnementaux et sociaux. La disponibilité de ces éléments et le niveau avancé de préparation des projets sont un gage de leur bonne exécution. Il s'avère donc indispensable que tous les documents de base soient élaborés dès la phase de préparation des projets.

4.5 ***Il est ensuite nécessaire de poursuivre le renforcement des capacités des gestionnaires de projets et des agences d'exécution*** (§ 4.3). Le suivi rapproché des opérations par les experts du Bureau national du Maroc et la sensibilisation continue de la partie marocaine aux règles de procédures de la Banque a en effet permis l'amélioration de la capacité de gestion de l'Emprunteur et de la performance globale du portefeuille depuis 2007. Il convient cependant de consolider et de renforcer les résultats positifs atteints en continuant la mise en œuvre des actions visant à améliorer davantage les capacités des agences d'exécution. En outre, une utilisation renforcée des procédures nationales d'acquisition dans les projets de la Banque permet une réduction significative des délais de traitement des dossiers et, *in fine*, une plus grande efficacité dans l'exécution des opérations (paragraphe 2.7).

4.6 ***La présente revue a également constaté le bien-fondé d'une sélectivité accrue, fondée sur les deux piliers retenus dans la revue à mi-parcours du DSP 2007-2011 pour le Maroc⁹ que sont (i) l'amélioration du système de gouvernance et (ii) le développement et la mise à niveau des infrastructures et de l'entreprise.*** Ceci permet en effet d'éviter une fragmentation des interventions sur plusieurs secteurs et de renforcer leur cohérence. La Banque doit ainsi continuer à soutenir les programmes de gouvernance économique et financière comme le Programme d'appui à la réforme de l'administration publique (PARAP) ou le Programme d'appui au développement du secteur financier (PADESFI), et accompagner le gouvernement marocain dans le développement du secteur des infrastructures pour lequel elle dispose d'une expérience forte et d'un avantage comparatif.

⁹ La revue à mi-parcours a été réalisée suite à une mission à Rabat, du 8 au 15 février 2009, suivant un processus participatif, soutenu par diverses consultations avec les parties prenantes. Elle a permis d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et tire des leçons de la mise en œuvre du DSP.

4.7 *Enfin, il s'avère important de renforcer la communication afin d'améliorer la visibilité des opérations de la Banque et d'étendre leur impact* (§2.3). La Banque est le premier partenaire au développement du Maroc et ses interventions contribuent de manière significative à la réalisation des objectifs économiques et sociaux du pays. Cependant, l'importance de son assistance et de son rôle dans le développement du pays est quasiment méconnue de l'ensemble des principales parties prenantes. Cette situation a été soulignée par les participants au séminaire de sensibilisation et d'information organisé par la Banque à Rabat en février 2009. Il est par conséquent nécessaire de porter une plus grande attention à la question de la communication, qui pourrait non seulement constituer un moyen efficace pour renforcer le partenariat avec le Maroc, mais également le dialogue avec les autres principales parties prenantes (société civile, secteur privé, etc.).

V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

A. Conclusion

5.1 Avec une note globale de 2,6 en 2009, contre 2,4 en 2007, la performance du portefeuille de la Banque au Maroc a enregistré une amélioration sensible et peut être qualifiée de très satisfaisante. Cette situation résulte de l'amélioration de la totalité des indicateurs de performance, à l'exception de celui relatif à la « Performance des acquisitions » qui est resté stable par rapport à la précédente revue. L'amélioration conséquente des indicateurs reflète le suivi rapproché et permanent des opérations par le Gouvernement marocain et la Banque, notamment à travers le Bureau national du Maroc (MAFO).

B. Recommandations

5.2 Certains aspects méritent toutefois une attention régulière en vue d'améliorer encore davantage la performance des opérations. Pour ce faire, il est recommandé ce qui suit:

Au Gouvernement

- Veiller à la qualité en amont des projets et à la disponibilité de tous les documents de base nécessaire à leur exécution dès la phase de préparation des projets. Une attention particulière devra être accordée aux assistances techniques sur les ressources du Fonds PRI ;
- Poursuivre le renforcement des capacités des gestionnaires de projets et des agences d'exécution, notamment au niveau des ministères sectoriels, à travers la mise en œuvre de formations ciblées dans les domaines de la gestion de projet. Des dispositions devront être prises pour encourager la participation des responsables, impliqués dans la gestion et le suivi des projets, aux ateliers de formation et de sensibilisation de la Banque ;
- Veiller à accélérer les procédures conduisant à l'entrée en vigueur des projets et à la satisfaction des conditions de premier décaissement, notamment pour les opérations dont l'exécution est à assurer par les départements ministériels sectoriels.

A la Banque

- S'assurer de la qualité en amont des projets et de la disponibilité de tous les documents de base nécessaire à leur exécution dès la phase de préparation des projets. Une attention particulière devra être accordée aux assistances techniques sur les ressources du Fonds PRI ;
- Poursuivre la sensibilisation des gestionnaires de projets et des agences d'exécution aux règles de procédures de la Banque. Prévoir, en 2010, l'organisation d'un nouvel atelier sur la gestion des projets, les règles de procédures en matière d'acquisitions, de décaissement et de gestion comptable et financière des projets ;
- Procéder à l'évaluation des procédures nationales de passation des marchés en vue de leur plus grande utilisation dans les projets financés par la Banque. Cette évaluation pourrait aboutir à une utilisation accrue des revues *a posteriori* des acquisitions en vue d'accélérer l'exécution des projets et de réduire les délais de traitement des dossiers d'acquisitions.

- Poursuivre le dialogue avec le Gouvernement sur les questions fiduciaires et les audits des comptes en vue d'en améliorer la qualité et la régularité, en conformité aux exigences de la Banque ;
- Poursuivre le dialogue avec le Gouvernement concernant la nécessité d'améliorer l'exécution des opérations dont la mise en œuvre est à assurer directement par les ministériels sectoriels.

5.3 Le Comité Opérations / Efficacité du Développement (CODE) est invité à examiner les conclusions de la revue du portefeuille 2009 du Maroc et à approuver les recommandations ci-dessus.

Annexe 1 : MAROC - Principales caractéristiques des opérations en cours au 30 novembre 2009

Secteur	Nom du Projet	Date Approb.	Date Signat.	Date Mise en Vigueur	Date de Clôture	Age du projet (an)	Montant net	Devises	Décais. cumulé 30 Nov. 2009	Décaissement cumulé (UA)	Montant non décaissé	Taux de Décais. (%)	Nb. Prorog.	
1	Transport	Projet de construction de l'autoroute Marrakech-Agadir	21-juil.-06	15-déc.-06	4-juil.-07	31-déc.-11	3.4	118,600,000	EUR	32,765,296	30,461,210	85,834,704	27.6%	-
2	Transport	2ème phase du Programme national de routes rurales (PNRR 2)	5-sept.-07	23-nov.-07	8-mars-08	31-déc.-13	2.3	45,000,000	EUR	27,099,101	25,193,468	17,900,899	60.2%	-
3	Transport	Troisième Projet aéroportuaire	16-avr.-09	8-mai-09	22-oct.-09	31-déc.-13	0.6	240,000,000	EUR	0	0	N/A	0.0%	-
4	Energie	Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar	2-mars-05	29-août-05	21-déc.-05	31-déc.-10	4.8	136,450,000	EUR	116,655,203	108,451,901	19,794,797	85.5%	-
5	Energie	Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar (Prêt suppl.)	17-déc.-07	7-avr.-08	16-oct.-08	31-déc.-11	2.0	151,400,000	EUR	113,221,886	105,260,018	38,178,114	74.8%	-
6	Social	Assistance tech. SIG & carte sanitaire du Ministère de la Santé	19-déc.-08	23-déc.-08	23-déc.-08	31-déc.-10	1.0	500,000	UC	0	0	500,000	0.0%	-
7	Social	2ème phase du Programme d'appui à la réforme de la couverture médicale (PARCOUM II)	11-déc.-08	23-déc.-08	11-mai-09	31-déc.-11	1.0	70,000,000	EUR	0	0	70,000,000	0.0%	-
8	Social	Programme d'urgence de l'éducation nationale (PUEN)	31-mars-09	8-mai-09	20-oct.-09	31-déc.-11	0.7	75,000,000	EUR	0	0	N/A	0.0%	-
9	Eau & Assain.	Huitième Projet d'AEPA	24-nov.-04	7-févr.-05	10-juin-05	31-déc.-10	5.0	66,500,000	EUR	55,973,283	52,037,190	10,526,717	84.2%	-
10	Eau & Assain.	Neuvième Projet d'AEPA	21-juil.-06	18-déc.-06	16-mai-07	31-déc.-11	3.4	81,000,000	EUR	30,895,894	28,723,266	50,104,106	38.1%	-
11	Eau & Assain.	Dixième Projet d'AEP	16-nov.-08	23-déc.-08	17-juil.-09	31-déc.-13	1.1	69,880,541	EUR	1,339,257	842,014	68,541,284	1.3%	-
12	Eau & Assain.	Etude pour la recharge artificielle de la nappe du Haouz (Don FAE)	12-janv.-09	8-mai-09	8-mai-09	30-nov.-12	0.9	1,892,500	EUR	0	0	1,892,500	0.0%	-
13	Eau & Assain.	Assistance technique pour le programme de protection et de sauvegarde des oasis du Sud du Maroc (POS)	30-avr.-09	31-juil.-09	31-juil.-09	30-juin-11	0.6	496,000	UC	0	0	496,000	0.0%	-
Montant Total Net (UC)										982,509,263				
Montant Total Décais. (UC)										350,969,066				
Taux de décaissement sur montant net approuvé										35.7%				
Age moyen du portefeuille (an)										2.06				

Annexe 2: MAROC - PLAN D' ACTIONS POUR L' AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE DU MAROC

Problèmes et contraintes	Mesure à prendre	Responsable	Calendrier	Observations
Qualité en amont et état de préparation des opérations				
Indisponibilité des études et documents de base en amont et manque de préparation des projets préalablement à leur exécution entraînant des retards au démarrage et une moindre performance dans leur exécution.	Veiller à la qualité en amont des projets et à la disponibilité de tous les documents de base nécessaire à leur exécution dès la phase de préparation des projets. Une attention particulière devra être accordée aux assistances techniques sur les ressources du Fonds PRI ;	Gouvernement BAD (ORNB, OINF, OWAS, OSGE, OSHD)	Permanent	Cette mesure générique est plus particulièrement pertinente dans le cas des assistances techniques pour les projets sociaux.
Maîtrise des règles de procédures de la Banque				
Insuffisante maîtrise des règles de procédures (acquisitions, décaissements et gestion comptable et financière des projets) par certaines agences d'exécution, notamment dans le cas d'une gestion décentralisée et/ou déconcentrée, entraînant des délais de traitement anormalement longs.	Poursuivre le renforcement des capacités des gestionnaires de projets et des agences d'exécution à travers la mise en œuvre de formations ciblées dans les domaines de la gestion de projet ;	Gouvernement	Permanent	L'atelier de formation sur les règles de procédures en matière d'acquisitions, de décaissement et de gestion comptable et financière des projets, tenu à Rabat en février 2009 devra être renouvelé en 2010 ;
	Veiller à accélérer les procédures conduisant à l'entrée en vigueur des projets et à la satisfaction des conditions de premier décaissement, notamment pour les opérations dont l'exécution est à assurer par les départements ministériels sectoriels.	Gouvernement	Permanent	
	Procéder à l'évaluation des procédures nationales de passation des marchés en vue de leur plus grande utilisation dans les projets financés par la Banque ;	Banque (ORPF)	Premier trimestre 2010	L'étude visant à évaluer le système national de passation des marchés devra être lancée au cours du premier trimestre 2010.
	Poursuivre la sensibilisation des gestionnaires de projets et des agences d'exécution aux règles de procédures de la Banque. Prévoir, en 2010, l'organisation d'un nouvel atelier sur la gestion des projets, les règles de procédures en matière d'acquisitions, de décaissement et de gestion comptable et financière des projets ;	Gouvernement Banque (ORNB, ORPF, FFMA)	Permanent	L'atelier de formation sur les règles de procédures en matière d'acquisitions, de décaissement et de gestion comptable et financière des projets, tenu à Rabat en février 2009 devra être renouvelé en 2010 ;

Problèmes et contraintes	Mesure à prendre	Responsable	Calendrier	Observations
	<p>Renforcer le dialogue avec le Gouvernement sur les questions fiduciaires et les audits des comptes en vue d'améliorer la qualité et la régularité, en conformité aux exigences de la Banque.</p> <p>Poursuivre le dialogue avec le Gouvernement concernant la nécessité d'améliorer l'exécution des opérations dont la mise en œuvre est à assurer directement par les ministériels sectoriels.</p>	<p>Banque (ORNB, ORPF)</p> <p>Banque (ORNB)</p>	<p>Permanent</p> <p>Permanent</p>	<p>Le dialogue sur les questions financières et comptables pourrait être renforcé dans le cadre de l'atelier de formation, cité ci-dessus.</p>