

# BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



## ROYAUME DU MAROC

### REVUE DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE PAYS (RPPP)

#### NOTE D'ACCOMPAGNEMENT

Equipe d'évaluation	Chef d'équipe	Boubacar-Sid Barry, Chargé principal des opérations, MAFO M. Bouzgarrou, Economiste supérieur, ORNB
	Membres de l'équipe :	E. Diarra, Economiste financier principal, MAFO/OSGE P. More Ndong, Ingénieur Principal des transports, MAFO/OITC M. El Ouahabi, Chargé de l'eau et l'assainissement, MAFO/OWAS D. Khiati, Chargé du secteur agricole, MAFO/OSAN L. Jaafor, Spécialiste du développement social, MAFO/OSHD W. Rais, Analyste financier supérieur, MAFO M. El Arkoubi, Chargé des acquisitions, MAFO/ORPF.1 I. Serrokh, Assistante au décaissement, MAFO/FFCO.3 A.M. Dieng, Economiste stagiaire, MAFO
	Directeur Pays :	Nono J.S. Matondo-Fundani, Directeur, ORNB
	Représentante Résidente :	Amani Abou-Zeid, Représentante Résidente, MAFO
	Spécialiste en chef, Economie:	Catherine Baumont-Keita, ORNB
Equipe de revue	Pairs :	A. Diaw, Chargé des opérations principal, ORCE V. Castel, Chargé des opérations principal, ORNA

**DEPARTEMENT REGIONAL NORD 2 (ORNB)  
BUREAU NATIONAL DU MAROC (MAFO)**

**Décembre 2012**

# BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



## ROYAUME DU MAROC

### REVUE DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE PAYS (RPPP)

#### NOTE D'ACCOMPAGNEMENT

Evaluation	Directeur Pays :	M. N. MATONDO-FUNDANI, Directeur, ORNB
	Représentante Résidente :	Mme A. ABOU-ZEID, Représentante Résidente, MAFO
	Spécialiste en chef, Economie	Mme C. BAUMONT-KEITA, ORNB

**DEPARTEMENT ORNB**

## TABLE DES MATIERES DE LA NOTE D'ACCOMPAGNEMENT

ACRONYMES	i
<b>I. INTRODUCTION</b>	
1.1 Contexte de la Revue de la performance du portefeuille pays 2012 du Maroc	1
1.2 Résumé de l'aperçu général du portefeuille actif de la Banque au Maroc	1
1.3 Performance du portefeuille	2
<b>II. DIALOGUE AVEC LE PAYS</b>	<b>5</b>
2.1 Description du déroulement des consultations avec le pays	5
2.2 Atelier de validation du Plan d'amélioration de la performance du portefeuille (PAPP) 2012	6
<b>III. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>6</b>
3.1 Conclusion	6
3.2 Recommandations	6

## ANNEXES

Annexe I :	Portefeuille de la Banque en cours d'exécution au Maroc (30 novembre 2012)	I
Annexe II :	Etat de mise en œuvre du Plan d'amélioration du portefeuille pays de 2011	III
Annexe III :	Plan d'amélioration du portefeuille pays de 2012	VI

## ACRONYMES

AON	Appel d'offres national
BAD	Banque africaine de développement
CCG	Caisse centrale de garantie
CDVM	Conseil déontologique des valeurs mobilières
CFR	Caisse pour le financement routier
DSP	Documents de stratégie pays
FAE	Facilité africaine de l'eau
FAT/PRI	Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire
FTP	Fonds pour les technologies propres
MAFO	Bureau national de la Banque au Maroc
NIP	Note d'information sur le portefeuille
OCF	Office chérifien des phosphates
ONCF	Office national des chemins de fer
ONDA	Office national des aéroports
ONEE	Office national de l'eau et de l'électricité
ORMVA	Office régional de mise en valeur agricole
PADESFI	Programme d'appui au développement du secteur financier
PAPMV	Projet d'appui au Plan Maroc Vert
PAPNEEI	Projet d'appui au programme national d'économie d'eau d'irrigation
PAPP	Plan d'amélioration de la performance du portefeuille
PAR	Projet à risque
PARAP	Programme d'appui à la réforme de l'administration publique
PARCOUM	Programme d'appui à la réforme de la couverture médicale
PAP	Plan d'amélioration du portefeuille
PERG	Programme d'électrification rurale globale
PNRR	Programme national des routes rurales
PTF	Partenaire technique et financier
PUEN	Programme d'urgence de l'éducation nationale
RAP	Rapport d'achèvement
RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays
SCB	Statistical Capacity Building
UC	Unité de compte
UMA	Union du Maghreb Arabe
USD	Dollar américain

## I. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte de la Revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) 2012 du Maroc

1.1.1 *La présente Note a pour objet d'informer la haute direction de l'évolution et des progrès accomplis en matière d'exécution des opérations de la Banque au Maroc depuis la dernière revue réalisée en 2011*, qui était combinée avec le rapport d'achèvement du document de stratégie pays (DSP) 2007-2011 (ADB/BD/WP/2010/11 et ADF/BD/WP/2010/11). Cette note porte aussi bien sur les opérations du secteur public, y compris les assistances techniques, que sur celles du secteur privé. Elle vise à apprécier l'état de mise en œuvre du Plan d'amélioration de la performance du portefeuille (PAPP) préparé à l'issue de la précédente revue et à identifier les problèmes qui subsistent dans l'exécution des projets de la Banque au Maroc. Enfin, la note présente des recommandations d'ordre stratégique et opérationnel visant à améliorer l'exécution des opérations et qui sont consignées dans un nouveau PAPP.

1.1.2 *La Note repose sur les discussions avec les différentes parties impliquées dans les projets de la Banque au Maroc (Agences d'exécution de projets, ministères sectoriels, etc.)* qui ont eu lieu lors de la mission de revue de la performance du portefeuille conduite par le Bureau de la Banque au Maroc, au cours du mois d'octobre 2012. Les entretiens avec les *task managers* des projets ainsi que les données tirées des rapports de supervision, d'audit et d'achèvement de projet ont également contribué à l'élaboration de ce rapport. Les principales conclusions de la revue, ainsi que le Plan d'amélioration de la performance du portefeuille qui en découle ont été présentés lors de l'atelier de validation qui a eu lieu à Rabat le 1<sup>er</sup> novembre 2012 et auquel ont pris part les responsables de la gestion des projets et les partenaires au développement.

1.1.3 *Cette revue de la performance du portefeuille des opérations de la Banque au Maroc au titre de l'année 2012 n'étant pas combinée avec un DSP, seuls seront présentés à CODE la présente Note d'accompagnement et le PAPP 2012 joint en annexe*, conformément aux nouvelles « Directives pour la Revue de la performance du portefeuille pays »<sup>1</sup> (RPPP).

### 1.2 Résumé de l'aperçu général du portefeuille actif de la Banque au Maroc

1.2.1 *Le portefeuille de la Banque au Maroc comprend 28 opérations, pour des engagements nets d'environ 2,154 milliards d'UC* (voir Annexe I). Il comprend quatorze (14) opérations du secteur public pour un montant total d'engagements de 1,970 milliard d'UC, financés par de prêts à concurrence de 1,823 milliards d'UC sur les ressources de la BAD et 147 millions d'UC sur celles du Fonds pour les technologies propres (FTP). Le portefeuille comprend aussi deux (2) opérations du secteur privé (Prêt à l'OCP et prise de participation dans le fonds ARGAN pour le développement des infrastructures) pour un montant total de 177 millions d'UC et douze (12) opérations d'assistance technique, dont une à caractère régional (Assistance au Secrétariat Général de l'Union du Maghreb Arabe), pour un montant total de 7,148<sup>2</sup> millions d'UC. Ces dernières sont pour l'essentiel financées par des dons sur les ressources du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (FAT/PRI) et de la Facilité africaine de l'eau (FAE).

1.2.2 *Au cours de l'année 2012, sept (7) nouvelles opérations qui bénéficient de financements d'un montant total de 801 millions d'UC<sup>3</sup>, ont été approuvées. Il s'agit de :* 4 projets (Projet de la centrale solaire de Ouarzazate-Phase I, Projet intégré éolien, hydraulique et électrification rurale, Projet d'approvisionnement en eau de la région de Marrakech et Programme d'appui au Plan Maroc Vert), et de 3 opérations d'assistance technique (Assistance technique pour la promotion des jeunes entrepreneurs agricoles, Etude sur la croissance et l'emploi et Appui à l'élaboration du Code

<sup>1</sup> ADF/BD/WP/2010/90/Rev.2 et ADB/BD/WP/140/Rev.2 du 12 mai 2011

<sup>2</sup> 6.648 millions pour les opérations nationales et 0.5 million pour le projet à caractère régional au profit du SG de l'UMA.

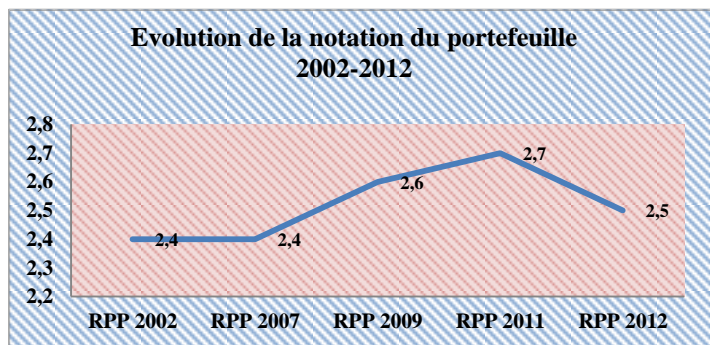
<sup>3</sup> 652,7 millions UC guichet BAD, 147,2 millions d'UC FTP et 1,6 millions Fonds PRI.

monétaire et financier). Les accords de financement ont été signés pour 4 de ces 7 opérations. Il s'agit des accords relatifs au *Projet de la centrale solaire de Ouarzazate-(Phase I)*, au *Programme d'appui au Plan Maroc Vert*, à l'*Assistance technique pour la promotion des jeunes entrepreneurs agricoles*, et à l'*Etude sur la croissance et l'emploi au Maroc*. Durant la même période, sept projets achevés, d'un montant total de 726,6 millions d'UC ont été clôturés et une assistance technique annulée (0,5 million d'UC).

**1.2.3 La répartition du portefeuille fait ressortir une forte concentration des interventions de la Banque dans le secteur des infrastructures.** Les opérations du secteur de l'énergie représentent 31,5% des engagements du portefeuille de la Banque au Maroc, suivi par le secteur des transports (23,7%) et de l'eau et de l'assainissement (19,9%). Les opérations « multisectorielles » relatives aux programmes d'appui aux réformes, qui se font essentiellement sous forme d'appui budgétaire, représentent 8,9% du portefeuille. Cette configuration témoigne de la volonté de la Banque d'accompagner la stratégie de développement du pays dont les principaux axes sont la modernisation des infrastructures et l'amélioration de la gouvernance économique et financière, qui est conforme avec la stratégie à moyen terme de la Banque (MTS 2008-2012) ainsi qu'à celle à long terme (LTS 2013-2022), en cours de préparation.

### 1.3 Performance du portefeuille

**1.3.1 L'évaluation de la performance globale du portefeuille actif** est jugée satisfaisante avec une note globale de 2,5 sur une échelle de trois (voir Graphique). Bien que globalement satisfaisante, cette performance est en léger recul par rapport à celle de la revue de 2011, où la note était de 2,7. Ce recul est principalement dû à une moindre performance dans le domaine des acquisitions et de la gestion financière de certains projets.



**Tableau 1 : Notation des indicateurs de performance des projets actifs\* du secteur public**

	Conditions du prêt	Acquisition biens/service	Performance financière	Activités et réalisations	Moyenne Notes Etat d'avancement	Impact sur le développement	Evaluation globale
<b>Projets du Secteur Public</b>							
3ème Projet aéroportuaire	3,0	1,5	2,0	2,0	2,2	2,0	2,1
Deuxième programme de routes rurales (PNRR II)	3,0	3,0	2,8	2,8	2,9	3,0	2,9
Programme de développement des réseaux de transport et de répartition d'électricité	2,3	2,5	2,4	2,2	2,3	2,3	2,3
Appui au programme national d'économie d'eau d'irrigation (PAPNEEI)	3,0	1,0	2,5	3,0	2,6	3,0	2,7
Programme d'appui au développement du secteur financier II (PADESFI II)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Neuvième projet d'AEP	2,7	3,0	2,0	3,0	2,6	3,0	2,7
Dixième projet d' AEP	2,7	3,0	2,8	2,3	2,6	3,0	2,7
Onzième projet d'AEP (zone côtière Rabat-Casablanca)	2,3	2,5	1,4	1,8	1,9	2,0	1,9
PARCOUM II	2,0	NA	2,0	1,0	1,7	2,0	1,9
Projet d'augmentation des capacités ferroviaires Tanger/Marrakech	3,0	3,0	2,6	3,0	2,9	3,0	3,0
<b>Assistances techniques</b>							
Projet de recharge artificielle de la nappe du Haouz	2,7	2,5	2,6	2,5	2,6	2,0	2,4
AT Programme de protection et de sauvegarde des oasis du sud	2,0	2,5	2,5	2,3	2,4	2,8	2,5
Appui technique au développement des infrastructures d'irrigation	3,0	1,0	2,5	3,0	2,6	3,0	2,7
Projet d'amélioration du système de garantie	3,0	2,5	2,0	2,5	2,5	2,0	2,4
Projet d'amélioration du cadre de contrôle du système financier	3,0	2,5	2,0	3,0	2,6	2,0	2,4
AT pour la promotion des jeunes entrepreneurs agricoles	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Notes Globales - Secteur public 2012</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

\*Les quatre nouveaux projets n'ont pas encore fait l'objet de mission de supervision et n'ont par conséquent pas encore été notés. Ils font toutefois l'objet d'un suivi rapproché et des missions de supervision sont programmées pour le premier trimestre 2013.

1.3.2 *Au cours des deux dernières années, l'âge moyen des opérations s'est stabilisé à 2 ans. De ce fait, le portefeuille actif ne comporte aucun projet âgé (8 ans ou plus).* La clôture d'ici décembre 2012 de deux opérations achevées et entièrement décaissées (PARCOUM II et PADESFI II) devrait contribuer à réduire encore l'âge moyen du portefeuille. Les délais de mise en vigueur des nouvelles opérations se sont réduits d'environ un mois depuis la précédente revue. Le délai moyen est ainsi passé de 5,7 mois en 2011 à 4,8 mois cette année (6 mois pour les prêts et 3 mois pour les dons).

1.3.3 **Le portefeuille ne comprend qu'un seul projet potentiellement à problème, le 3<sup>ème</sup> Projet aéroportuaire**, dont certaines composantes ont dû être modifiées, ce qui a entraîné des retards dans son exécution. Il est toutefois signalé que trois projets rencontrent quelques problèmes dans leur mise œuvre et pourraient basculer dans la catégorie des projets à risque (PAR) si aucune amélioration n'est

enregistrée au cours de l'année 2013. Il s'agit des opérations suivantes : (i) *le Projet d'appui au programme national d'économie d'eau d'irrigation (PAPNEEI)*, qui a été fortement impacté par les délais de mise à disposition des crédits nécessaires au programme, suite aux retards pris dans l'adoption du Budget de l'Etat de l'année 2012. Il s'agit en outre de la première intervention de la Banque dans le secteur de l'agriculture depuis 2000. De ce fait, le personnel de l'agence d'exécution du projet ne maîtrise pas les règles de procédure de la Banque en matière d'acquisition des biens, travaux et services, notamment en ce qui concerne la préparation des dossiers d'appel d'offres (DAO); (ii) *le Projet d'augmentation des capacités ferroviaire Tanger-Marrakech* avance conformément au calendrier prévisionnel sur le plan de l'exécution physique mais, connaît des retards sur le plan de l'exécution financière en raison du non-respect par l'Agence d'exécution des procédures relatives à l'utilisation de la *Méthode de remboursement*; et (iii) *l'Etude pour le diagnostic et la réparation des ouvrages de protection de sept ports*, qui a rencontré des difficultés du fait de la faible maîtrise par l'équipe de projet des procédures de la Banque en matière d'acquisition des services des consultants et de gestion financière. Il est enfin signalé que le 11<sup>ème</sup> *Projet d'AEP relatif à l'alimentation en eau potable de la zone côtière Rabat-Casablanca*, figurait jusqu'à très récemment dans la catégorie des opérations éligibles à l'annulation du fait de l'absence de décaissements sur le prêt, sur une période de plus de deux années. Il en est sorti suite à un décaissement effectué en octobre 2012. L'approbation en novembre 2012 du contrat relatif à la station de pompage, qui représente près de 50% du coût total du projet, devrait se traduire par une augmentation sensible de son taux de décaissements au cours de l'année 2013.

**1.3.4 En ce qui concerne les opérations d'assistance technique, celles-ci sont relativement récentes (1,8 an d'âge en moyenne) et sont, pour la plupart, en phase d'acquisition de services des consultants.** Même si ces opérations ont enregistré une amélioration dans leur taux de décaissement depuis la précédente revue, il n'en demeure pas moins que leur exécution connaît un retard important qui nécessite des actions urgentes, aussi bien du côté de la Banque que de celui du Gouvernement. Deux de ces opérations ont dû voir leur date de clôture<sup>4</sup> prorogée et une est éligible à l'annulation en vertu des règles de la Banque (*Statistical Capacity Building, SCB - Phase 2*).

**1.3.5 Au 30 novembre 2012, le taux global de décaissements est de 28,26%. Toutefois en ne tenant compte que des seules opérations en cours d'exécution (dont les accords ont été signés et mis en vigueur), le taux global de décaissements est de 42,25%.** Ce taux a connu une légère baisse par rapport à celui de la revue de 2011 (49,6%), essentiellement en raison de l'entrée dans le portefeuille de sept (7) nouvelles opérations au titre de 2012 (cf. 1.2.2) dont la plupart n'ont pas encore enregistré de décaissement, et la sortie du portefeuille de sept (7) projets achevés, dont les montants étaient entièrement décaissés à la date de clôture. Il doit être relevé en outre les efforts accomplis par le Gouvernement marocain et la Banque dans la mise en œuvre des opérations d'assistance technique, conformément aux recommandations de la revue du portefeuille de 2011, et qui se sont traduits par une amélioration du taux de décaissement qui atteint 58%.

**1.3.6 Il ressort de la présente revue qu'une partie des mesures du PAPP 2011 a été mise en œuvre (Voir Annexe II) au cours de l'année 2012.** Le Bureau de la Banque au Maroc (MAFO), dont les ressources humaines ont été renforcées<sup>5</sup>, a assuré un suivi et une supervision régulière des opérations. Le nombre moyen de missions de supervision est de 1,5 au cours de dix premiers mois de l'année 2012, avec près de 50% des opérations supervisées deux fois par an. Hormis les projets du secteur de l'énergie et du secteur privé, pour lesquels il n'y a pas encore d'experts basés à MAFO, les supervisions ont été assurées par les experts du Bureau en collaboration avec ceux du siège. Les responsables des projets, en coordination avec le département de la gestion financière de la Banque (ORPF.2) ont procédé à un suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits. Le

---

<sup>4</sup> AT Programme de protection et de sauvegarde des Oasis du Sud et AT Réparation des ouvrages des sept ports.

<sup>5</sup> Transfert d'un expert en gouvernance et le recrutement d'un chargé des acquisitions et d'une assistante au décaissement. Les autres postes (macro économiste, spécialiste en énergie) sont en cours de provision.



portefeuille a en outre été assaini avec la clôture de sept projets et l'annulation, en raison des retards enregistrés dans le processus de recrutement des consultants, de *l'Assistance technique pour la mise en place d'un système d'information géographique du Ministère de la santé* (voir para.1.2.2).

### **1.3.7 *D'autres actions du PAPP 2011 n'ont toutefois pas pu être réalisées durant cette période.***

La formation des responsables des Ministères et des agences d'exécution des projets, aux règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions des biens, travaux et services et de gestion financière et fiduciaire des opérations, n'a pas pu être organisée en 2012, suite à un problème de programmation. Cette formation a été reprogrammée pour début 2013<sup>6</sup>. Les réunions de revue trimestrielle du portefeuille entre la Banque, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et les agences d'exécution des projets n'ont pas eu lieu en raison des difficultés rencontrées pour réunir l'ensemble des parties. L'interface électronique pour le traitement et le suivi des dossiers de décaissements n'a pas été mise en place comme prévu. Enfin, la soumission des rapports d'audit des projets connaît dans l'ensemble des retards<sup>7</sup> et leur qualité demeure en deçà des standards de la Banque en la matière.

### **1.3.8 *En ce qui concerne la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris, les résultats de l'enquête de l'OCDE publiés en juillet 2012 indiquent que les objectifs pour le Maroc ont été atteints pour certains indicateurs***<sup>8</sup>

tels que l'alignement des apports d'aide sur les priorités nationales et le renforcement des capacités par un soutien coordonné. La Banque, à travers MAFO, se concerta en effet régulièrement avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF), y compris dans le cadre des réunions des groupes thématiques « *eau et assainissement* », « *énergie* », « *environnement* », etc. Cette coordination permet de garantir la synergie et la complémentarité des différentes interventions.

### **1.3.9 *Des progrès sont également à relever dans le domaine de l'utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques, où le taux d'utilisation de ces systèmes est nettement supérieur aux objectifs-cibles.***

La Banque a en effet engagé le dialogue avec le Gouvernement sur la question du recours aux procédures nationales, notamment à travers la réalisation d'une étude sur l'application des procédures nationales pour les appels d'offres nationaux (AON) lancés dans le cadre des projets financés par la Banque au Maroc. Cette mesure qui figurait parmi les actions du PAPP 2011 est finalisée et approuvée. La Banque a informé les autorités que les procédures marocaines ont été jugées globalement conformes à celles de la BAD et qu'elles pouvaient être utilisées moyennant quelques ajustements.

## **II. DIALOGUE AVEC LE PAYS**

### **2.1 Description du déroulement des consultations avec le pays**

Les conclusions de la revue de la performance du portefeuille ont été partagées avec la partie marocaine au cours de la mission de revue d'octobre 2012. Il ressort des discussions la bonne exécution des opérations de la Banque au Maroc, telle qu'attestée par la note globale du portefeuille de 2,5 sur une échelle de 3. Cette performance, jugée satisfaisante, a toutefois connu un léger recul par rapport à son niveau en 2011 (2,7), notamment pour les raisons décrites précédemment. Dans ce sens, il a été convenu de poursuivre les efforts relatifs à l'amélioration de la qualité à l'entrée des nouvelles opérations et de mettre l'accent sur le suivi, à savoir en s'assurant que les recommandations des missions de supervision sont effectivement mises en œuvre et que les différentes activités à mener sont exécutées dans les délais. A ce titre, toutes les parties prenantes, les

<sup>6</sup> Des formations individuelles ont toutefois été réalisées auprès des responsables des projets sur les acquisitions et les décaissements.

<sup>7</sup> Le taux de soumission des rapports d'audits a atteint 69% au 31 octobre 2012 contre 86% en 2011.

<sup>8</sup> D'autres indicateurs tels que l'utilisation de procédures ou dispositifs communs entre les bailleurs, la coordination des travaux analytiques et l'organisation de missions conjointes par les PTF, n'ont pas encore pleinement atteint l'objectif assigné.

agences d'exécution, la Banque et le Ministère de l'Economie et des Finances, ont convenu d'accélérer le rythme d'exécution des opérations qui connaissent un retard (cf. 1.3.3). L'état de la mise en œuvre du PAPP de l'année 2011 a été également passé en revue et a permis d'élaborer le Plan d'amélioration de la performance du portefeuille (PAPP) de 2012, qui avait été préparé à partir de l'examen de la performance de l'ensemble des projets.

## **2.2 Atelier de validation du Plan d'amélioration de la performance du portefeuille 2012**

A l'issue de ce dialogue, la Banque a organisé le 1<sup>er</sup> novembre 2012, en coordination avec le Ministère de l'Economie et des Finances, un atelier de validation de la revue de la performance du portefeuille de la Banque au Maroc, qui a enregistré la participation des différentes agences d'exécution des projets (ONEE Branche eau et électricité, CFR, ONDA, ONCF, CDVM, et CCG). Lors de cet atelier, les conclusions et les recommandations de la revue de la performance du portefeuille de la Banque au Maroc en 2012 ont été présentées à l'ensemble des participants, ainsi que le PAPP 2012 préparé conjointement avec la partie marocaine. Les mesures et actions prioritaires à mener en vue d'améliorer l'exécution des projets, décliné dans le PAPP ont été validées au cours de cet atelier (cf. annexe III).

## **III. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

### **3.1 Conclusion**

**3.1.1 Avec une note de 2,5 sur 3, la note globale de la performance du portefeuille de la Banque au Maroc en 2012 est satisfaisante.** Des progrès ont été enregistrés au niveau de la qualité à l'entrée des opérations de la Banque. Le dialogue régulier avec les autorités marocaines a en effet été un facteur déterminant dans la conception et la structuration des nouvelles opérations notamment au niveau du réalisme des conditionnalités et de la pertinence des arrangements institutionnels adoptés. Le suivi renforcé des projets par la Banque et plus particulièrement par MAFO, ainsi que les efforts d'assainissement du portefeuille ont contribué à améliorer les indicateurs de performance de ce dernier et à accélérer le traitement des dossiers.

**3.1.2 Toutefois des problèmes génériques et spécifiques à certaines opérations subsistent. La mise en œuvre des mesures d'amélioration de la performance du portefeuille doit donc être poursuivie.** Ces mesures concernent notamment l'amélioration de la qualité des rapports d'audit des opérations et l'élimination des insuffisances qui subsistent tant au niveau de l'information financière que du suivi comptable de certains projets. De même il est nécessaire d'accélérer le rythme d'exécution des projets qui enregistrent de retards, notamment les opérations d'assistance technique. L'opérationnalisation de la matrice de délégation de pouvoir confiant plus de responsabilité au Bureau national du Maroc en matière d'acquisitions et de décaissements va dans ce sens.

### **3.2 Recommandations**

**3.2.1** Le diagnostic établi suite à la revue de la performance du portefeuille et les discussions avec les autorités marocaines ont permis d'identifier un ensemble de mesures à même d'améliorer la performance globale du portefeuille de la Banque au Maroc. Ces mesures, tant à l'attention de la Banque que des autorités sont déclinées dans le PAPP 2012, joint en Annexe III. Elles sont résumées ci-dessous.

**3.2.2** Pour la Banque et le Gouvernement marocain :

- Finaliser le processus visant à l'utilisation des procédures nationales de passation de marchés pour les appels d'offres nationaux lancés dans le cadre des projets financés par la Banque au Maroc.

- S'assurer que les rapports d'audit sont soumis dans les délais et répondent aux standards de la Banque tels qu'établis dans ses termes de référence type et veiller à la mise en œuvre de leurs recommandations.

### 3.2.3 Pour la Banque :

- S'assurer que l'ensemble des projets du portefeuille font l'objet d'au moins deux missions de supervision par an et veiller à la mise en œuvre effective des recommandations desdites missions.
- Programmer des réunions trimestrielles de suivi du portefeuille entre MAFO, le Ministère de l'Economie et des Finances et les équipes de gestion des projets et veiller au suivi du portefeuille et à sa supervision régulière par MAFO.
- Former les responsables des Ministères et des agences d'exécution des projets aux règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition, de décaissements (plus particulièrement pour la *Méthode du remboursement*) et de gestion financière (1<sup>er</sup> trimestre 2013) et ce notamment dans le cadre de *Cliniques fiduciaires*. Des formations régulières pourront également être effectuées par MAFO.
- Renforcer le suivi des opérations d'assistance technique en vue d'améliorer leur performance et procéder au besoin à l'annulation des projets qui n'enregistrent pas d'avancée dans leur exécution (ex : SCB-Phase 2).

### 3.2.4 Pour le gouvernement et les agences d'exécution des projets :

- Transmettre à la Banque avant la fin du premier trimestre de l'année 2013, les rapports d'audit de l'année 2011 des projets suivants : « *Programme d'Urgence de l'Education Nationale* », « *Programme de développement des réseaux de transport et de répartition d'électricité* », « *Projet de construction de l'autoroute Marrakech-Agadir* » et « *AT Programme de protection et de sauvegarde des oasis du sud* » ainsi que les versions révisées des rapports d'audit des opérations suivantes : « 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> projet d'AEP », « 2<sup>ème</sup> Programme national de routes rurales (PNRR 2) » et « *Projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar* ».
- Pour le *Projet d'appui au Programme national d'économie d'eau d'irrigation (PAPNEEI)* : (i) Transmettre à la Banque avant la fin de l'année 2012, les demandes de remboursement pour les dépenses déjà payées par l'Office régional de mise en valeur agricole (ORMVA) ; et (ii) S'assurer que les ressources budgétaires nécessaires à la mise en œuvre du Programme national d'économie d'eau d'irrigation sont allouées aux ORMVA dans le cadre du budget 2013 (1<sup>er</sup> trimestre 2013).
- Pour le 3<sup>ème</sup> *Projet aéroportuaire* : Réaffecter les ressources initialement destinées à la construction du Terminal 4 de l'aéroport de Casablanca aux travaux d'extension du Terminal 2 et entamer les activités d'acquisitions y afférentes (4<sup>ème</sup> trimestre 2012).
- Finaliser l'*Etude du diagnostic pour la réparation des ouvrages de protection de 7 ports* et l'étude environnementale, économique et sociale y afférente (1<sup>er</sup> trimestre 2013).
- S'assurer que l'ensemble des projets ayant recours à la *Méthode du remboursement* (PAPNEEI, Programme de développement des réseaux de transport et de répartition d'électricité, etc.) se conforment aux règles relatives à ce mode de paiement afin que leur performance financière reflète l'état de leur exécution physique.
- Pour l'application des procédures nationales aux appels d'offres nationaux : Fournir à la Banque le projet de texte portant *Code des marchés publics*, ainsi que la dernière

mouture des arrêtés relatifs à l'organisation du mécanisme de recours. L'exploitation de ces documents permettra à la Banque de conclure rapidement la procédure en vue de la signature d'une « Lettre d'Accord » avec les autorités, concernant les termes et modalités d'application des règles nationales relatives aux Appels d'offres nationaux (AON) dans le cadre des projets financés par la Banque.

## ANNEXE I : PORTEFEUILLE DE LA BANQUE AU MAROC (au 30 novembre 2012)

Nom du projet	Approbation	Date de signature	Entrée en vigueur	Montant Approuvé (UC)	Source	Montant décaissé	Taux de décaissement.	Date de clôture	Indicateurs de suivi
<b>OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC</b>									
<b>OPERATION REGIONALE (Assistance technique)</b>									
AT au SG de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)	30-avr-09	28.05.2009	28.05.2009	500 000,00	MIC Fund	160 159,00	32,03%	31-déc.-2012	
<b>PROJETS SECTEUR PUBLIC</b>									
Projet d'appui au Programme national d'économie d'eau d'irrigation	14.12.2009	04.03.2010	02.07.2010	44 679 183,62	BAD	1 701 578,92	3,80%	31.12.2015	
Programme d'appui au Plan Maroc Vert (PAPMV)	18.07.2012	07.09.2012	24.10.2012	87 540 852,40	BAD	50 189 885,07	57,14%	31.07.2014	
3ème Projet aéroportuaire	16.04.2009	08.05.2009	22.10.2009	200 093 376,91	BAD	7 786 353,28	3,89%	31.12.2013	
Projet d'augmentation des capacités ferroviaires Tanger/Marrakech	17.12.2010	17.03.2011	30.06.2011	250 116 721,14	BAD	649 076,25	0,26%	31.12.2016	
Neuvième Projet d'AEPA	21.07.2006	18.12.2006	16.05.2007	67 531 514,71	BAD	55 161 168,05	81,68%	30.06.2013	
Dixième Projet d'AEP (EUR)	19.11.2008	26.12.2008	17.07.2009	28 213 166,14	BAD	11 905 995,22	42,20%	31.12.2013	
Dixième Projet d'AEP (USD)	19.11.2008	26.12.2008	17.07.2009	34 917 289,10	BAD	11 000 008,88	31,50%		
Onzième Projet d'AEP Zone côtière Rabat-Casa (USD)	12.05.2010	19.08.2010	13.01.2011	36 043 230,93	BAD	2 116 186,17	5,87%	31.12.2014	
Onzième Projet d'AEP Zone côtière Rabat-Casa (EUR)	12.05.2010	19.08.2010	13.01.2011	135 321 483,36	BAD	-	0,00%		
Projet de la centrale solaire de Ouarzazate	16.05.2012			140 065 363,84	BAD	-	-	31.12.2016	
Projet de la centrale solaire de Ouarzazate	16.05.2012			65 461 734,34	CTF	-	-		
Programme intégré éolien, hydroélectrique et électr. rurale	13.06.2012			299 306 342,96	BAD	-	-	31-déc-16	
Programme intégré éolien, hydroélectrique et électr. rurale	13.06.2012			81 827 167,93	CTF	-	-		
Programme de développement du réseau de transport et de répartition d'électricité	02.12.2009	11.12.2009	29.04.2010	91 559 394,38	BAD	18 487 021,28	20,19%	31.12.2014	
Programme d'appui au développement du secteur financier (PADESFI)	23.11.2011	23.11.2011	06.12.2011	186 753 818,45	BAD	186 753 818,45	100,00%	31.12.2012	
Deuxième programme national des routes rurales (PNRR2)	05.09.2007	23.11.2007	08.03.2008	37 517 508,17	BAD	37 517 508,17	100,00%	31.12.2013 <sup>9</sup>	
Programme d'appui à la réforme de la couverture médicale II	11.12.2008	26.12.2008	11.05.2009	58 360 568,27	BAD	58 360 568,27	100,00%	31.12.2012	
Projet d'approvisionnement en eau de la région de Marrakech (EUR)	07.11.2012			101 206 800,00	BAD	-	-	31.12.2018	
Projet d'approvisionnement en eau de la région de Marrakech (USD)	07.11.2012			24 017 070,00	BAD	-	-	31.12.2018	
<b>TOTAL PROJETS SECTEUR PUBLIC</b>				<b>1 970 532 586,65</b>	<b>91,45%</b>	<b>441 629 168,01</b>	<b>35,09%</b>		

<sup>9</sup> Le projet décaissé à 100% à travers sept réalimentations du Compte spécial. Sur le plan de l'exécution physique le projet n'est pas encore achevé et des travaux sont encore en cours.

ASSISTANCE TECHNIQUE								
Statistical Capacity Building II	15-mars-11			490 600,00	MIC Fund	-	-	31-déc-13
Etude de réparation des ouvrages de 7 ports	01-avr-10	17-mars-11	17-mars-11	600 000,00	MIC Fund	103 440,00	17,24%	31-août-12
Etude sur la croissance et l'emploi au Maroc	27-juin-12	07-sept-12		587 200,00	MIC Fund	-	-	31-déc-14
AT Programme protection et sauvegarde des oasis du sud	28-avr-09	31-juil-09	31-juil-09	496 000,00	MIC Fund	386 337,97	77,89%	30-mai-13
Appui technique au développement des infrastructures d'irrigation	21-févr-11	17-mars-11	17-mars-11	494 200,00	MIC Fund	158 833,53	32,14%	30-juin-13
AT pour la promotion des jeunes entrepreneurs agricoles	12-janv-12	04-mai-12	04-mai-12	497 200,00	MIC Fund	157 874,27	31,75%	31-oct-14
Projet d'amélioration du système de garantie	19-janv-11	17-mars-11	17-mars-11	464 988,00	MIC Fund	159 388,00	34,28%	31-déc-13
Projet renforcement cadre de contrôle du marché financier	13-déc-10	17-mars-11	17-mars-11	480 350,00	MIC Fund	171 410,00	35,68%	31-déc-14
Appui à la stratégie de développ. de l'enseignement privé	11-mars-11	17-mars-11	09-juin-11	470 406,00	MIC Fund	470 406,00	100,00%	31-déc-12
Projet de la recharge artificielle de la nappe du Haouz	12-janv-09	08-mai-09	15-déc-09	1 577 819,65	FAE	1 365 387,18	86,54%	30-déc-13
Projet d'appui à l'élaboration du code monétaire et Financier du Maroc	20-sept-12			489 258,00	MIC Fund	-	-	
<b>TOTAL ASSISTANCE TECHNIQUE</b>				<b>6 648 021,65</b>	<b>0,31%</b>	<b>2 973 076,95</b>	<b>58,51%</b>	
OPERATIONS DU SECTEUR PRIVE ET SANS GARANTIE SOUVERAINE								
PROJET								
Programme d'investissement de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP)	29-juin-11	10-mai-12	10-mai-12	163 654 335,86	BAD	163 654 335,86	100,00%	10-mai-15
Fonds Argan pour le développement des infrastructures	17-févr-10	21-juil-10	21-juil-10	13 479 000,00	BAD	510 597,78	4,10%	31-déc-18
<b>TOTAL OPERATIONS SECTEUR PRIVE</b>				<b>177 133 335,86</b>	<b>8,22%</b>	<b>164 164 933,64</b>	<b>92,68%</b>	
<b>TOTAL PORTEFEUILLE ACTIF</b>				<b>1 441 362 407,09</b>	<b>66,89%</b>	<b>608 927 337,60</b>	<b>42,25%</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>2 154 813 944,16</b>	<b>100%</b>	<b>608 927 337,60</b>	<b>28,26%</b>	

## ANNEXE II : MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE (2011)

Objectif à atteindre	Action à prendre	Indicateur de suivi	Responsable	Calendrier	Etat de réalisation	
<b>GESTION ET SUIVI DES OPERATIONS</b>						
<b>AMÉLIORER LA GESTION ET LE SUIVI DES OPERATIONS</b>	Familiariser les agences d'exécution aux règles et procédures de la Banque.	Organiser une session de formation des responsables des agences d'exécution (AEP) et des Ministères sur les règles et procédures de la Banque en matière d'acquisition, de décaissements, d'audit et de gestion de projets axée sur les résultats.	Une session de formation est organisée chaque année.	Banque (MAFO, ORPF.1, ORPF.2, FFCO.3, OPEV)	Mai 2011 et annuellement	✔ Une formation d'ensemble n'a pas été organisée. Toutefois, des actions de formation individuelle de certains responsables des projets ont été réalisées en matière d'acquisitions et des décaissements.
	Renforcer la gestion, la coordination et le suivi opérations.	Réunions de revue trimestrielle du portefeuille entre la Banque, le MEF et les agences d'exécution des projets.		Gouvernement (MEF, OEP)  Banque (MAFO)	2 <sup>ème</sup> trimestre 2011	✔ Pour des raisons logistiques, les réunions regroupant l'ensemble des agences d'exécution n'ont pas eu lieu comme prévu au cours de l'année 2012. Toutefois, MAFO a assuré un suivi régulier de la performance du portefeuille avec le Ministère de l'Economie et des Finances et les agences d'exécution des projets.
	<b>GESTION FINANCIERE ET DECAISSEMENTS</b>					
	Systématiser le suivi des recommandations des audits.	Faire le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations des audits dans les rapports trimestriels d'activités (RTA).	Les RTA de projets du dernier trimestre 2011 font l'état de la mise en œuvre des recommandations d'audits	Gouvernement (AEP)  Banque (MAFO)	Fin décembre 2011.	✔ Le suivi de l'état de la mise en œuvre des recommandations des audits de projets a été assuré auprès des agences d'exécution par les responsables des projets en coordination avec le département de la gestion financière de la Banque.
Améliorer la gestion et le traitement des dossiers de décaissements.	Mettre en place une interface électronique qui permettra au Ministère de l'Economie et des Finances et aux Agences d'exécution des projets, de suivre les paiements et, éventuellement, d'introduire les demandes de paiement en ligne.	A déterminer	Banque (CIMM, FFCO)	A déterminer après consultations internes avec CIMM et FFCO	✘ L'interface électronique proposée n'a pas encore été mise en place.	
<b>ACQUISITIONS</b>						

Objectif à atteindre		Action à prendre	Indicateur de suivi	Responsable	Calendrier	Etat de réalisation
	Réduire les délais d'octroi des avis de non objection et de traitement des dossiers d'acquisitions.	Déléguer davantage de pouvoirs aux experts sectoriels du Bureau national pour traiter et accorder les avis de non objection de la Banque en matière d'acquisition.	Le délai de traitement des dossiers d'acquisitions par la Banque ne dépasse pas les 15 jours).	Banque  (ORPF.1, MAFO)	2 <sup>ème</sup> semestre 2011	🟢 La matrice de délégation de pouvoir vient d'être approuvée. Elle confère plus de pouvoir aux Bureaux extérieurs dans le traitement des dossiers d'acquisition.
<b>ASPECTS SPECIFIQUES A QUELQUES PROJETS</b>						
	Achever le 8 <sup>ème</sup> projet d'AEPA et le projet de la centrale thermo-solaire de Ain Beni Mathar.	Clôturer lesdits projets achevés depuis le 31 décembre 2010.	Les soldes des projets sont annulés.	Gouvernement (MEF, ONE, ONEP) Banque (FFCO.3)	31 mars 2011	🟢 Les deux projets concernés ont été clôturés dans les délais impartis.
<b>AMELIORER LA GESTION ET LE SUIVI DES OPERATIONS (SUITE)</b>	Renforcer l'équipe de gestion du PNEEI.	Doter la Direction de l'irrigation de ressources humaines adéquates pour renforcer l'équipe chargée de la mise en œuvre du programme.	Le nombre de personnel de gestion du projet est porté à au moins quatre.	Gouvernement (Min. de l'agriculture.)	4 <sup>ème</sup> trimestre 2011.	🟢 L'unité de gestion du PNEEI a été renforcée par le transfert de deux cadres à la Direction générale de l'irrigation.
	Finaliser l'étude de confortement et de réparation des ouvrages de protection de sept (7) ports.	Réaliser l'étude sur les 7 ports	Rapport de l'étude disponible.	Gouvernement (ANP)  Banque (MAFO)	4 <sup>ème</sup> trimestre 2011.	🟢 les consultants en charge de réaliser l'étude ont été recrutés et elle a été lancée en 2012. Un avant-projet sommaire a été élaboré et l'étude est prévue d'être finalisée avant la fin de l'année. A la demande des autorités, la date de clôture du don sera prorogée au 31 décembre 2013.
	Accélérer la mise en œuvre du SIG de la santé	Recruter le consultant en charge de fournir l'assistance technique.	Le taux de décaissement du don atteint au moins 50%.	Gouvernement (Min. de la santé)	3 <sup>ème</sup> trimestre 2011.	🟢 Au vue du retard enregistré dans le processus de recrutement du consultant, le Gouvernement et la Banque ont de commun accord décidé d'annuler le don.
	Décaissement de la 2 <sup>ème</sup> tranche du PARCOUM II.	Mettre en place l'organigramme de restructuration du Ministère de la santé.	Organigramme du Ministère de la santé approuvé.	Gouvernement (Min. de la santé, MEF)	4 <sup>ème</sup> trimestre 2011.	🟢 Dans le cadre de la réalisation de cette mesure, le Gouvernement a pris un arrêté portant sur l'organisation des services déconcentrés du Ministère de la santé, l'instauration d'un règlement intérieur des hôpitaux, et l'extension du RAMEC à



Objectif à atteindre	Action à prendre	Indicateur de suivi	Responsable	Calendrier	Etat de réalisation	
					l'ensemble des régions du Maroc. Le lancement du RAMEM par le Roi est intervenu en début 2012.	
<b>ALIGNEMENT, HARMONISATION ET COORDINATION DE L' AIDE</b>						
<b>RENFORCER LA COORDINATION EN VUE DE L' AMELIORATION DE L' EFFICACITE DE L' AIDE ET LE PROCESSUS DE DECENTRALISATION</b>	Progresser vers l'application des procédures nationales de passation des marchés pour les appels d'offres nationaux (AON).	Discuter avec le Gouvernement et les Agences d'exécution des projets les conclusions de l'étude réalisée par la Banque sur les procédures nationales de passation du Maroc, après l'approbation de ladite étude.	Etude transmise au Gouvernement.	Banque (ORPF)	Début 2 <sup>ème</sup> trimestre 2011	🟢 Les procédures nationales de passation des marchés du Maroc ont été jugées globalement conformes à celles de la Banque.
		Harmoniser les procédures nationales du pays et celle de la Banque en vue de leur application aux AON des projets.	Un plan d'action pour l'harmonisation des procédures est convenu.	Gouvernement Banque	Début 2012	🟢 Les discussions entre la Banque et le Gouvernement ont permis d'identifier un certain nombre d'aspects dans les procédures nationales du Maroc qui requièrent des ajustements en vue de leur utilisation dans le cadre des appels d'offres nationaux relatifs aux projets financés par la Banque au Maroc.
	<b>RENFORCEMENT DU BUREAU ET VISIBILITE DES INTERVENTIONS DE LA BANQUE SUR LE TERRAIN</b>					
Renforcer les capacités du Bureau national du Maroc.	Doter le Bureau national d'un macro économiste, d'un expert en gouvernance, d'un spécialiste en énergie, d'un chargé des décaissements, d'un chargé des acquisitions et d'un expert en matière de communication.	Au moins 2/5 du personnel prévu est en place.	Banque (ORNB, OSGE, ONEC, CHRM)	3 <sup>ème</sup> trimestre 2011	🟢 Un chargé de la gouvernance a été transféré à MAFO. Les chargés d'acquisitions et de décaissements ont été recrutés. Les autres postes seront prochainement pourvus.	

### ANNEXE III : PLAN D'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE PAYS DE 2012

Objectif à atteindre	Action à prendre	Indicateur de suivi	Responsabilité	Calendrier	
<b>ACTIONS GENERIQUES POUR L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE</b>					
<b>AMELIORER LA QUALITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES OPERATIONS</b>	Familiariser les agences d'exécution aux règles et procédures de la Banque.	Organiser une session de formation des responsables des Ministères et des agences d'exécution des projets sur les règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions, de décaissements et de gestion financière.	Une session de formation est organisée chaque année.	Banque (MAFO, ORPF.1, ORPF.2, FFCO.3, OPEV)	Début 2013 et annuellement
	Améliorer la gestion financière des projets	Soumettre à la revue de la Banque les quatre (4) rapports d'audits de projets dus au titre de l'année fiscale 2011 et échus au 30 juin 2012, ainsi que les rapports révisés suivant les recommandations de la Banque.	Les 4 rapports d'audits de projets sont soumis à la Banque.	Gouvernement (MEF et Agences d'exécution des projets)	Avant la fin de l'année 2012
	Accélérer le traitement et l'approbation des dossiers d'acquisition et de décaissement	Mettre en œuvre la matrice de délégation de pouvoir aux Bureaux extérieurs en matière d'acquisition et de décaissement.	Les délais de traitement des dossiers d'acquisitions et de décaissement sont sensiblement réduits	Banque (MAFO, ORPF.1 et FFCO.3)	1 <sup>er</sup> trimestre 2013
	Promouvoir l'utilisation des procédures nationales de passation des marchés.	Appliquer les procédures nationales aux appels d'offres nationaux des projets financés par la Banque.	Nombre des projets utilisant le système national de passation des marchés pour les appels d'offres nationaux (AON)	Banque (ORPF.1)	2 <sup>ème</sup> trimestre 2013.
	Renforcer la gestion, la coordination et le suivi opérations.	Organiser des réunions trimestrielles de revue conjointe du portefeuille entre la Banque et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).	Une revue conjointe du portefeuille est organisée chaque trimestre.	Gouvernement (MEF) et Banque (MAFO)	4 <sup>ème</sup> trimestre 2012 et chaque trimestre suivant.
		Renforcer le personnel du Bureau afin de mieux accompagner la mise en œuvre et le suivi des projets et des assistances techniques.	Tous les postes prévus sont pourvus.	Banque (ORNB, MAFO, CHRM)	S2 <sup>ème</sup> trimestre 2013.

Objectif à atteindre		Action à prendre	Indicateur de suivi	Responsabilité	Calendrier
	Accélérer la mise en œuvre des opérations d'assistance technique financées par des dons.	Considérer, pour les nouvelles assistances, la possibilité de recruter un expert en acquisitions pour appuyer les coordonnateurs de projet, et ce conformément aux nouvelles directives régissant le Fonds PRI.	Le processus d'acquisition est mieux maîtrisé et les AT s'exécutent dans les délais.	Banque et Gouvernement (MEF et Agences d'exécution des opérations d'assistance technique)	1 <sup>er</sup> trimestre 2013.
	Renforcer le suivi des projets et améliorer leur exécution	S'assurer que l'ensemble des projets du portefeuille fait l'objet de deux missions de supervision par an et veiller à la mise en œuvre des recommandations desdites missions.	Les 2 missions de supervision annuelle sont effectuées	Banque (Départements sectoriels et MAFO)	2013
<b>ACTIONS SPECIFIQUES POUR LES PROJETS DU PORTEFEUILLE NECESSITANT UNE ATTENTION PARTICULIERE</b>					
<b>ACCELERER LE RYTHME D'EXECUTION DES PROJETS CONNAISSANT UN RETARD DANS CE DOMAINE</b>	Projet d'appui au Programme national d'économie d'eau d'irrigation (PNEEI)	- Transmettre à la Banque des demandes de remboursement pour les dépenses déjà payées par les ORMVA.  - S'assurer que les ressources budgétaires nécessaires à la mise en œuvre du Programme national d'économie d'eau d'irrigation sont allouées aux ORMVA dans le cadre du budget de 2013.	Entre 2012 et 2013, les taux de décaissement et d'exécution physique passent respectivement de 3,8% à 30% et de 15% à 45%.	Gouvernement (Direction de l'irrigation, ORMVA)  Gouvernement (MEF)	Fin 2013.
	3 <sup>ème</sup> Projet aéroportuaire	Réaffecter les ressources initialement destinées à la construction du Terminal 4 de l'aéroport de Casablanca aux travaux d'extension du Terminal 2 et entamer les activités d'acquisitions y afférentes.	Augmentation sensible du taux de décaissement en 2013	ONDA	Chaque trimestre
	Etude pour la réparation des ouvrages de protection de 7 ports (don PRI)	Finaliser l'étude du diagnostic pour la réparation des ouvrages de protection de 7 ports, ainsi que l'étude environnementale, économique et sociale y afférente.	Les versions provisoires des rapports des deux études sont disponibles	Gouvernement (ANP)	2 <sup>ème</sup> trimestre 2013.