

**Document de
La Banque mondiale**

À USAGE OFFICIEL UNIQUEMENT

Rapport n° 97721-MA

BANQUE INTERNATIONALE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

DOCUMENT DE PROGRAMME

POUR UNE PROPOSITION DE PRÊT

D'UN MONTANT DE 200 MILLIONS DE DOLLARS EU

AU

ROYAUME DU MAROC

POUR UN

**DEUXIÈME PRÊT DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT
POUR LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ
(HAKAMA II)**

22 septembre 2015

Pratiques mondiales : Gouvernance
Région : Moyen-Orient et Afrique du Nord

Ce document fait l'objet d'une diffusion restreinte et ne peut être utilisé par ses destinataires que dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Son contenu ne peut, dans tout autre cas, être divulgué sans l'autorisation de la Banque mondiale.

ROYAUME DU MAROC – EXERCICE BUDGETAIRE DE L'ÉTAT
1er janvier – 31 décembre

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES
(Taux de change en vigueur au 19 juin 2015)

1 \$EU = 0,885 euro ; 1 \$EU = 9,6 dirhams

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
AI	Accès à l'information
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
BAM	Banque centrale (Banque Al-Maghrib)
BEI	Banque européenne d'investissement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
CEP	Chef de l'équipe de projet
CPAR	Rapport analytique sur la passation des marchés dans un pays (<i>Country Procurement Assessment Report</i>)
CPS	Stratégie de partenariat pays (<i>Country Partnership Strategy</i>)
EP	Entreprises publiques
ERFP	Évaluation de la redevabilité financière du pays
FMI	Fonds monétaire international
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GDP	Gestion de la dépense publique
GFP	Gestion des finances publiques
GID	Gestion intégrée de la dépense
GRS	Service de règlement des griefs (<i>Grievance Redress Service</i>)
Hakama	Gouvernance en arabe
ICPC	Instance centrale de prévention de la corruption
IDE	Investissement direct étranger
IGF	Inspection Générale des Finances
LOF	Loi organique relative à la loi de finances
LPL	Ligne de précaution et de liquidité (FMI)
MAD	Dirham marocain
MAGG	Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MENA	Région Moyen-Orient et Afrique du Nord
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OGP	Partenariat pour un gouvernement transparent (<i>Open Government Partnership</i>)
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PARL	Prêt pour la réforme de l'administration publique (<i>Public Administration Reform Loan</i>)
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière (<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>)
PIB	Produit intérieur brut

PME	Petites et moyennes entreprises
PPD	Prêt aux politiques de développement
PPIAF	Fonds de conseil en infrastructure publique-privée (<i>Public-Private Infrastructure Advisory Facility</i>)
PPP	Partenariat public-privé
RDP	Revue des dépenses publiques
RH	Ressources humaines
SGG	Secrétariat général du gouvernement
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne

Vice-président :	Hafez Ghanem
Directeur pays :	Marie-Françoise Marie-Nelly
Directeur principal des pratiques :	Mario Marcel
Responsable des pratiques :	Hisham Waly
Chef de l'équipe de projet :	Fabian Seiderer
Chef de l'équipe de projet adjoint :	Khalid El Massnaoui

ROYAUME DU MAROC

DEUXIÈME PRÊT DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT POUR LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ (HAKAMA II)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DU PRÊT ET DU PROGRAMME	6
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE NATIONAL	1
2. CADRE DE POLITIQUE MACRO-ÉCONOMIQUE.....	5
2.1 ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE.....	5
2.2 PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES ET VIABILITÉ DE LA DETTE.....	9
2.3 RELATIONS AVEC LE FMI	12
3. LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT	13
4. DEUXIÈME OPÉRATION POUR LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ	14
4.1 LIEN AVEC LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT ET DESCRIPTION DE L'OPÉRATION.....	14
4.2 ACTIONS PRÉALABLES, RÉSULTATS ET FONDEMENTS ANALYTIQUES	18
<i>PILIER I. RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES</i>	<i>19</i>
<i>PILIER 2 : PROMOTION DE LA GOUVERNANCE OUVERTE</i>	<i>30</i>
4.3 LIEN AVEC LA CPS, LES AUTRES OPÉRATIONS DE LA BANQUE ET LA STRATÉGIE DE LA BANQUE	34
4.4 CONSULTATIONS ET COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT	35
5. AUTRES QUESTIONS RELATIVES À LA CONCEPTION ET À L'ÉVALUATION.....	36
5.1 PAUVRETÉ ET IMPACTS SOCIAUX.....	36
5.2 ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX	38
5.3 ASPECTS DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES, DES DÉCAISSEMENTS ET D'AUDIT.....	39
5.4 SUIVI ET ÉVALUATION, ET REDEVABILITÉ	41
6. RÉSUMÉ DES RISQUES ET DES MESURES D'ATTÉNUATION	42

ANNEXES

ANNEXE 1 : MATRICE DES MESURES	45
ANNEXE 2: LETTRE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT	49
ANNEXE 3. RELATIONS AVEC LE FONDS	50
ANNEXE 4 : TABLEAUX DE SOUTENABILITÉ MACROÉCONOMIQUE ET VIABILITÉ DE LA DETTE	52

REMERCIEMENTS

Ce prêt a été préparé par une équipe de la BIRD dirigée par Fabian Seiderer (chef d'équipe de projet, GGODR) et Khalid El Massnaoui (chef d'équipe de projet adjoint, GMFDR), et composée de Jean-Pierre Chauffour (GMFDR), Lida Bteddini (GGODR), Philippe de Meneval (MNCO1), Franck Bessette, Laila Moudden, Khadija Faridi (GGODR), Vickram Cuttaree (GTIDR), Rebecca LaCroix (GSURR), Ibtissam Alaoui (MNAEC), Michael Hamaide (MNCO1), Tracy Hart (GENDR), Sanaa Bouchikhi (MNCMA) et Seraphine Nsabimana (GGODR).

Joelle Businger (coordinatrice du programme pays, MNCA1) et Yolanda Tayler (responsable secteur, GGODR) ont fourni des orientations et des conseils tout au long de l'opération. L'équipe remercie également Ivor Beasley (GGODR) et Najat Yamouri, John Butler (GSURR) pour leurs conseils et leurs contributions concernant respectivement la budgétisation de la performance et les politiques d'engagement citoyen. Jean Charles De Daruvar (LEGAM) est le conseiller juridique pour cette opération. L'équipe d'évaluation par les pairs comprend Nicola Smithers (Spécialiste principale, GGODR), Kamel Braham (Responsable de programme, HD) et Hélène Grandvoinet (Spécialiste principale du développement social, GGODR).

L'équipe a travaillé sous la supervision et la direction de Hisham Waly (Responsable des pratiques, GGODR), Jim Brumby (Directeur GGP), Simon Gray et Marie Françoise Marie-Nelly (Directeurs pays, MNC01).

Nous tenons à remercier particulièrement le ministère des Affaires générales et de la Gouvernance, le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration, le ministère chargé des Relations avec le Parlement et la société civile, ainsi que le Secrétariat général du Gouvernement pour leur coopération.

RÉSUMÉ DU PRÊT ET DU PROGRAMME

ROYAUME DU MAROC

DEUXIÈME PRÊT DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT

POUR LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ

<i>Emprunteur</i>	Royaume du Maroc
<i>Organisme d'exécution</i>	Les ministères de l'Économie et des Finances ; des Affaires générales et de la Gouvernance ; de l'Intérieur ; des Relations avec le Parlement et la Société civile ; de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration ; de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Économie numérique ; le secrétaire général du gouvernement.
<i>Données de financement</i>	Conditions : Prêt à taux variable de la BIRD d'une durée de 25 ans dont une période de grâce de 5 ans avec remboursement par tranches égales. La commission initiale sera financée au moyen des fonds du prêt (capitalisée). Montant : 200 millions de \$EU.
<i>Type d'opération</i>	Le prêt est le second d'une série programmatique de deux prêts de politique de développement (PPD). Le premier prêt a été approuvé par le Conseil le 29 octobre 2013.
<i>Piliers de l'opération et objectifs de développement du programme</i>	<p>Le PPD appuie les réformes des politiques du Gouvernement dans deux domaines clés : (i) le renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des ressources publiques ; et (ii) la promotion d'une gouvernance ouverte.</p> <p>L'objectif de développement du programme est de renforcer les mécanismes de transparence et de redevabilité dans la gestion des ressources publiques et d'appuyer des réformes en vue d'une gouvernance ouverte au Maroc, conformément à la nouvelle Constitution.</p>
<i>Indicateurs de résultat</i>	<p>Pilier I : Renforcement des mécanismes de transparence et de redevabilité dans la gestion des ressources publiques, à travers :</p> <ul style="list-style-type: none">• Un processus budgétaire plus ouvert et transparent, grâce à la publication de projets de performance pour 10 ministères sur le site Internet du ministère de l'Économie et des Finances en 2016 ;• Une mise en œuvre plus cohérente des règles de passation des marchés dans l'ensemble du secteur public, comme en témoigne l'augmentation du nombre d'entités adjudicatrices soumises aux nouvelles règles de passation des marchés, qui passe de 1 571 (2012) à 3 345 (2016) ;• Une information en temps réel sur l'exécution du budget dans 100 % des collectivités locales grâce au déploiement d'un système d'information de gestion intégrée de la dépense (GID) en 2015. <p>Pilier II : Promotion de la gouvernance ouverte :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'éligibilité du Maroc au Partenariat pour un gouvernement transparent grâce à l'adoption d'une loi sur l'accès à l'information en 2016 ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement de l'expression et de l'engagement des citoyens, confirmé par une augmentation de 15 % en 2016 de l'accès des citoyens au droit de pétition et à la participation publique, selon les évaluations de l'Indice de l'état de droit du <i>World Justice Project</i> ; • L'amélioration de l'accès des citoyens aux documents administratifs essentiels, comme le montre la multiplication par cinq du nombre d'actes de naissance demandés en ligne sur www.watiqa.ma et livrés par courrier recommandé entre 2012 et 2016.
<i>Indicateur de risque global</i>	Substantiel.
<i>N° de l'opération</i>	P154041

**DOCUMENT DE PROGRAMME DE LA BIRD POUR UN
DEUXIÈME PRÊT DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT POUR LA
TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ (HAKAMA II)
AU ROYAUME DU MAROC**

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE NATIONAL

1. Le présent document de programme décrit le deuxième prêt de politique de développement (PPD) pour la transparence et la redevabilité (*Hakama II*) qui prendra la forme d'une opération d'appui budgétaire d'un montant de 200 millions de \$EU, décaissés en une seule tranche. Ce prêt fait partie de la première série programmatique de deux opérations de PPD qui soutient des réformes structurelles destinées à renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des ressources publiques, ainsi que de nouvelles politiques encourageant une gouvernance plus inclusive et ouverte au Maroc. Cette série de PPD a été préparée conjointement avec l'Union européenne (UE) et la Banque africaine de développement (BAD) et a bénéficié d'un soutien supplémentaire de 250 millions de \$EU destiné à accompagner notamment les réformes du budget, de la passation des marchés publics et de mise en place d'une gouvernance ouverte. Cette opération fait suite au *Premier prêt de politique de développement pour la transparence et la redevabilité (Hakama I)*, approuvé par le Conseil des directeurs exécutifs de la Banque mondiale (BM) le 29 octobre 2013. La série *Hakama* complète la série de PPD d'appui à la compétitivité économique et ceux d'appui au développement des marchés de capitaux et au financement des PME au Maroc. Conformément à la Stratégie de partenariat-pays du Maroc pour la période 2014-2017 du Groupe de la Banque mondiale, la série de PPD *Hakama* vise à renforcer l'intégration entre les réformes de gouvernance transversales et les défis en matière de prestation de services en aval. Elle est directement liée aux deux opérations en cours de préparation visant à améliorer la gouvernance et la prestation de services dans le secteur de l'éducation et dans la ville de Casablanca respectivement.

2. **Si le Maroc a réussi à réduire la pauvreté extrême, promouvoir la prospérité partagée et favoriser un développement socio-économique plus inclusif restent des priorités fondamentales pour renouveler le contrat social, conformément aux objectifs institutionnels et à la nouvelle stratégie pour la région MENA de la Banque.** Malgré les progrès accomplis vers la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement, la vulnérabilité et les inégalités demeurent des défis, comme le révèle le coefficient de Gini élevé et stable (0,41), source de frustration au sein de la population¹, ce qui nécessite le renouveau du contrat social. De nombreux programmes de développement et des dépenses sociales substantielles (24,4 % du total des dépenses publiques hors service de la dette) n'ont pas donné les résultats escomptés. Les disparités socioéconomiques et l'accès à des services publics de qualité demeurent des problèmes majeurs qui touchent particulièrement les pauvres et vulnérables, qui sont plus dépendants des services et des programmes publics. Cela nuit à l'objectif du gouvernement et de la Banque mondiale de promouvoir la prospérité partagée.

¹ Les enquêtes menées par le Centre arabe pour le développement de l'état de droit et l'intégrité et le rapport du Conseil économique et social sur la gouvernance des services publics de 2011, corroborent ces perceptions.² Morocco: Mind the Gap: Empowering Women for a More Open, Inclusive and Prosperous Society, Banque mondiale (2014).

3. **Ces disparités socioéconomiques persistantes sont une illustration des gains d'efficacité que pourraient réaliser les programmes de développement et les dépenses publiques, ainsi que des défis en matière de gouvernance des politiques et des services publics.** L'inégalité d'accès aux ressources et à une éducation de qualité continue d'entraver les progrès du développement humain au Maroc, notamment pour les femmes. Dans un pays toujours confronté à des défis sociaux importants, les femmes sont particulièrement touchées par le manque de progrès socioéconomiques dans de nombreux domaines.² La multiplication des politiques, institutions et programmes publics a exacerbé les difficultés de coordination et entraîné redondances et inefficacités. La complexité réglementaire et institutionnelle croissante du pays a dilué les responsabilités et la redevabilité le long de la chaîne de prestation de services. La possibilité limitée pour les citoyens de s'exprimer sur la conception et sur la mise en œuvre des politiques publiques, et le manque de redevabilité au niveau de celles-ci nuisent à leur efficacité et font obstacle aux progrès, comme le souligne le rapport phare pour la région MENA *Confiance, voix et incitations* (BM, 2015). Des freins et contrepoids insuffisants exposent les institutions et services publics aux influences, à la discrétion et à la corruption, comme le montrent les études de diagnostic menées par l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) du Maroc dans les secteurs de la santé et du transport³ et les résultats préliminaires de l'enquête auprès des entreprises de 2015 de la Banque. Ces défis multidimensionnels de gouvernance nuisent à la capacité du gouvernement à offrir les opportunités socioéconomiques et les services publics attendus et se trouvent donc au cœur de la nouvelle stratégie pour la région MENA de la Banque mondiale et notamment de son premier pilier visant à renforcer le contrat social.

4. **La nouvelle Constitution progressiste a pour but de répondre aux fortes attentes de la population et de renouveler le contrat social en renforçant le cadre de gouvernance du pays et en favorisant un processus de développement plus ouvert et inclusif.** La réforme constitutionnelle vise à apporter le changement attendu à travers le renforcement : (i) des pouvoirs législatifs du Parlement et du contrôle du gouvernement ; (ii) du rôle et de la légitimité électorale du Chef du gouvernement ; (iii) de l'indépendance du pouvoir judiciaire ; (iv) de la démocratie participative et de l'engagement des citoyens ; (v) de la redevabilité des institutions publiques ; et par (vi) la mise en place d'une régionalisation avancée en tant que système de gouvernance démocratique et décentralisé. Pour faire avancer ces principes de bonne gouvernance, l'Article 154 de la nouvelle Constitution stipule également que les services publics sont soumis à des normes de qualité, de transparence, de redevabilité et de responsabilité, considérant ainsi la réforme de la fonction publique comme partie intégrante de la consolidation de la performance et des résultats. La nouvelle Constitution consacre également l'égalité des citoyens marocains et impose aux organismes publics de promouvoir la liberté et l'égalité des citoyens et des citoyennes et de favoriser leur participation à la vie politique, économique, sociale et culturelle.

5. **La réforme constitutionnelle, soutenue par ce programme, représente la première étape d'un agenda de réforme à moyen terme.** Une période de cinq ans est prévue pour la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions constitutionnelles, qui nécessite une révision complète du cadre législatif du pays, y compris de 21 lois organiques et de plus de 240 lois et

² Morocco: Mind the Gap: Empowering Women for a More Open, Inclusive and Prosperous Society, Banque mondiale (2014).

³ Études de diagnostic de la corruption menées par l'ICPC dans les secteurs du transport et de la santé en 2011 : <http://www.icpc.ma/wps/portal>

règlements, ce qui entraîne des répercussions institutionnelles et opérationnelles profondes. La mise en œuvre complète de ces nouveaux modes de gouvernance et politiques dans le secteur public devrait prendre une dizaine d'années, comme en témoignent des expériences de transition similaires. Le gouvernement a opté pour une mise en œuvre graduelle des réformes et une approche itérative pour favoriser l'appropriation et l'adaptation, tout en générant dès le départ des résultats afin d'instaurer la confiance et de maintenir l'élan de la réforme.

6. **Dans ce contexte, *Hakama II* vise à soutenir les bases d'une meilleure gouvernance, en consolidant et en approfondissant les réformes politiques transversales initiées dans le cadre de *Hakama I* en matière de transparence et de redevabilité.** La première série de PPD *Hakama* soutient un ensemble de mesures interdépendantes visant à établir une base juridique pour plus de transparence, de redevabilité et de participation dans l'ensemble du secteur public, afin d'améliorer la performance des programmes et des services publics tout au long de la chaîne de prestation de services. **Les mesures politiques structurelles soutenues dans le cadre du Pilier I** concernent la réforme pour une budgétisation programmatique axée sur la performance, la réforme de la passation des marchés publics, le cadre juridique et institutionnel pour les partenariats public-privé, la gouvernance des entreprises et établissements publics (EEP), ainsi que la décentralisation financière et la gouvernance locale.

7. **Dans le cadre du Pilier II, le programme soutient le développement du cadre juridique nécessaire à l'établissement d'un mode de gouvernance plus ouvert et inclusif,** au moyen de mesures politiques renforçant les possibilités d'expression et de participation des citoyens. Ces mesures visent à renforcer la transparence budgétaire, l'accès à l'information, la consultation du public et les pétitions des citoyens, conformément à la nouvelle Constitution, de façon à favoriser directement un engagement croissant des citoyens dans les politiques publiques et la prise de décision, en établissant les fondements juridiques de cette participation. Ces réformes ont toutes fait l'objet d'un processus de consultation publique, soutenu par la Banque et nourri par les bonnes pratiques internationales. Ce processus a fourni une base de référence solide à partir de laquelle le cadre juridique a été élaboré. Les citoyens auront la possibilité d'accéder aux projets de loi et de les commenter, de soumettre des pétitions, d'exprimer leurs préoccupations et priorités dans le cadre de consultations publiques et bénéficieront de services de gouvernement électronique. Ces nouveaux droits essentiels devraient favoriser l'inclusion et contribuer à élargir la portée de l'engagement citoyen au profit des femmes et autres groupes marginalisés. L'autonomisation de ces groupes est en effet primordiale pour assurer une réponse sociétale aux défis du développement, bâtir une société ouverte et inclusive, ainsi qu'accélérer et maintenir la croissance. Ces réformes permettront également au Maroc d'adhérer au Partenariat pour un gouvernement transparent⁴ (OGP – *Open Government Partnership*), ce qui constitue l'une des principales priorités du pays.

⁴ <http://www.opengovpartnership.org/> - Le Partenariat pour un gouvernement transparent a été lancé en septembre 2011 par huit membres fondateurs et compte à présent 65 membres, dont seulement deux de la région MENA (Jordanie et Tunisie). Ce partenariat intergouvernemental de haut niveau fournit une plateforme qui permet aux pays de partager engagements et expériences en lien avec les réformes favorisant un mode de gouvernance plus ouvert et inclusif. Pour y adhérer, les pays doivent répondre à des critères minimaux d'éligibilité et démontrer leurs engagements dans quatre domaines : (i) transparence budgétaire, (ii) accès à l'information fondé sur une loi garantissant le droit du public à l'information et l'accès aux données du gouvernement, (iii) déclarations de patrimoine pour les élus ou hauts fonctionnaires et (iv) participation des citoyens à l'élaboration des politiques au moyen de consultations publiques. Trois de ces quatre domaines sont soutenus par cette série de PPD.

8. **La mise en œuvre de cet agenda complet de réformes de gouvernance s'est avérée difficile et a été marquée par des retards.** Les principaux défis liés au programme ont trait à la portée et la complexité de l'agenda de la réforme constitutionnelle, qui constituent des contraintes de gouvernance et de capacité supplémentaires à court terme. **Néanmoins, l'engagement du gouvernement vis-à-vis de cet agenda de réforme ambitieux reste fort.** Malgré un changement important dans la coalition gouvernementale en juillet 2013, le nouveau gouvernement a réitéré son engagement à mettre en œuvre le programme 2012–2016 et la nouvelle Constitution. Tandis qu'un autre remaniement ministériel de moindre envergure a eu lieu en mai 2015, le programme de gouvernement existant est demeuré une priorité et l'élan de la réforme a été réaffirmé. Quelques lois organiques clés, en particulier celles relatives à la réforme politique, ont été adoptées. Celles-ci incluent des lois comme la loi relative aux partis politiques (2011), les lois organiques relatives à la Chambre des représentants et à la Chambre des conseillers (2011 et 2012 respectivement), la loi organique relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales (2012) et la loi organique relative à la nomination aux fonctions supérieures (2012). Les lois organiques relatives au pouvoir judiciaire, au budget, ainsi qu'aux collectivités territoriales ont été approuvées par le Conseil des ministres le 29 janvier 2015. Plus récemment, des progrès ont été accomplis pour faire progresser le droit à l'engagement du public par le biais de l'adoption de la loi organique relative aux collectivités territoriales et des lois organiques sur le droit de présenter des pétitions publiques et des motions législatives, soutenues par cette série de PPD.

9. **La série *Hakama* vise à atténuer les risques inhérents à la mise en œuvre grâce à une approche holistique et intégrée de la mise en œuvre à moyen terme. Cette approche prévoit** une seconde série *Hakama* dans le cadre du CPS et une assistance technique parallèle. L'approche holistique vise à maximiser les synergies de la réforme dans l'ensemble du secteur public, au niveau du pays, des collectivités locales et des EP. Elle s'efforce également de renforcer le lien entre les réformes politiques en amont et les défis sectoriels en aval. L'approche intégrée fournit en parallèle un soutien à la conception et la mise en œuvre de ces réformes politiques clés. La Banque apporte une assistance technique parallèle aux gouvernements centraux et locaux ainsi qu'au Parlement en vue de la mise en œuvre des réformes *Hakama*. Cette assistance technique inclut un programme de renforcement des capacités du Parlement et un projet de 4 millions de \$EU financé par le Fonds de transition de la région MENA, qui soutient la mise en œuvre des politiques sur la consultation et la pétition publiques, la réforme budgétaire axée sur la performance, les réformes de la passation des marchés et de la décentralisation budgétaire. L'Union européenne et la BAD fournissent un soutien supplémentaire au renforcement des capacités et à la formation. La conception de ce PPD comprend une mise en œuvre séquencée des réformes structurelles, y compris des mesures à effet rapide visant à maintenir l'élan de la réforme et, lorsqu'il est possible, un processus itératif pour permettre une adaptation en fonction des résultats sur le terrain (réforme budgétaire, réforme de la gouvernance des entreprises publiques). La série de PPD prend également appui sur la série antérieure de Prêts pour la réforme de l'administration publique (PARL – *Public Administration Reform Loan*), qui a soutenu notamment la modernisation de l'administration publique et la réforme de la fonction publique. À l'appui de l'ambitieux programme de réformes en cours, l'assistance technique fournie par la Banque ciblera les diverses parties prenantes dont l'engagement est fondamental pour la mise en œuvre et la durabilité du programme.

2. CADRE DE POLITIQUE MACRO-ÉCONOMIQUE

2.1 ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

10. **Le Maroc a fait un bond économique et social majeur au cours des 15 dernières années.** Au moment où plusieurs pays de la région enregistrent une stagnation de leur croissance économique, et ont subi une grave crise économique, le Maroc a été en mesure de réaliser une croissance respectable du revenu national brut par habitant et de préserver la stabilité politique. Grâce à cette croissance, il a pu améliorer de façon significative de nombreux indicateurs sociaux. Le revenu national brut par habitant réel du Maroc a presque doublé la croissance morose enregistrée dans les années 1990, le taux de pauvreté a diminué de moitié au cours de la même période, le taux moyen d'alphabétisation chez les adultes a plus que doublé et l'espérance de vie des Marocains à la naissance s'est allongée pour dépasser les 74 ans. La mise en œuvre de politiques macroéconomiques et de réformes structurelles saines est principalement à l'origine de cette performance.

11. **Malgré cette performance, l'économie marocaine demeure structurellement orientée vers des activités non échangeables et dépend d'un secteur agricole volatile caractérisé par un faible niveau de productivité.** Ce secteur contribue toujours à hauteur d'environ 13 % du PIB, mais, étant donné la nature volatile de sa production, il freine le potentiel de croissance de l'économie. Dans le même temps, les secteurs non échangeables, notamment la construction et les services principaux, ont gagné une part accrue du PIB au détriment de la production. Le secteur manufacturier a souffert de la faible compétitivité, en partie en raison du ralentissement de la transformation structurelle et de la diversification du secteur. Du côté de la demande, alimentée par les programmes publics d'investissement sectoriel et la consommation élevés et croissants, la demande intérieure a été le principal moteur de la croissance. Cette orientation explique pourquoi les gains de productivité du Maroc sont restés négligeables au cours des deux dernières décennies, malgré des niveaux élevés d'investissement.⁵ Les efforts d'investissement dominés par de grands projets d'infrastructures sur financement public n'ont pas entraîné un décollage de la croissance par le biais d'une plus grande productivité totale des facteurs (figure 1). En conséquence, le Maroc n'a pas encore pu assurer les gains de productivité nécessaires pour soutenir l'émergence d'une classe moyenne plus importante. Le défi le plus pressant à relever par le Maroc est d'accroître la prospérité et à l'avenir, de mieux la partager.

12. **La difficulté du Maroc à tirer parti de la vague actuelle de mondialisation peut être un facteur important qui explique la faiblesse de ses gains de productivité.** La part du pays dans les exportations mondiales oscille autour de 0,15 % depuis le milieu des années 1970. Le prix du panier des exportations nationales s'est généralement classé au-dessus de celui de ses principaux concurrents. Les prix élevés et la hausse des exportations sont symptomatiques de faiblesses persistantes de compétitivité auxquelles les entreprises marocaines sont en proie sur le marché mondial. Si les entreprises existantes ont augmenté leur part de marché pour les produits existants et dans les destinations existantes, le renouvellement de la base des exportateurs en termes d'entrées ou de sorties d'entreprises a été limité, et les entreprises existantes ne présentent que peu d'innovations en termes de produits ou de marchés.

⁵ Le Maroc a toujours investi de 5 à 10 points de pourcentage du PIB de plus que les pays comparables et son investissement total en pourcentage du PIB a augmenté de 25 % dans les années 1990 à une moyenne de 34 % actuellement.

13. **En outre, le Maroc attend toujours de bénéficier des dividendes de sa transition démographique.** Si le rapport entre la population en âge de travailler et celles des personnes économiquement dépendantes a plus que doublé depuis le début des années 1970 (pour atteindre un facteur de deux en 2014), l'économie a eu du mal à traduire la transition démographique en niveaux de vie plus élevés. Cela est principalement dû à une participation au marché du travail faible, en particulier chez les femmes, et un système d'éducation qui ne disposait pas des capacités pour améliorer de manière significative la qualité de l'éducation et par conséquent la productivité des travailleurs. Toutefois, la fenêtre d'opportunité démographique reste ouverte et le Maroc devrait toujours être en mesure d'en bénéficier, à condition que des réformes profondes du marché du travail, du système éducatif, et de la

Figure 1 : La croissance a été principalement animée par l'accumulation du capital
Contribution en %

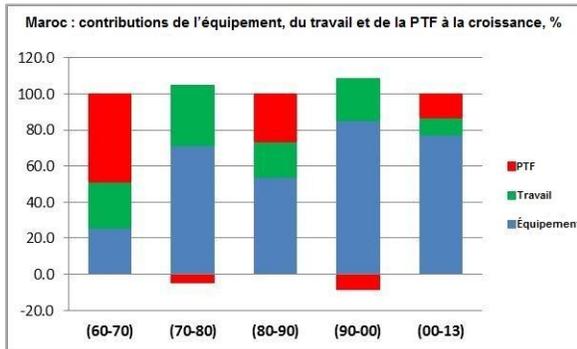
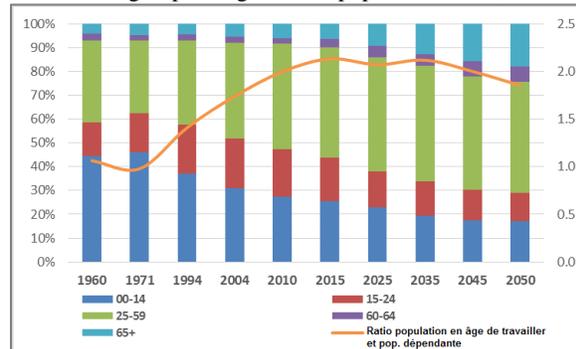


Figure 2 : La fenêtre pour bénéficier du dividende démographique va se fermer dans deux décennies
Parts des groupes d'âge dans la population totale, en %



Source : Haut-Commissariat au plan et calcul des services de la Banque mondiale

gouvernance publique soient mises en œuvre rapidement (figure 2).

14. **L'économie et le cadre macroéconomique du Maroc ont subi une série de chocs externes défavorables.** Si la crise financière de 2008 a eu des effets directs limités sur l'économie du Maroc, la crise de la zone euro et le ralentissement ultérieur de la croissance économique en Europe ont eu des répercussions plus graves. En conséquence, la croissance économique au-delà du secteur agricole s'est ralentie pour atteindre une moyenne de 3,9 % depuis 2007, comparativement à 4,5 % au cours de la période 2000–2006 et les indicateurs macroéconomiques ont commencé à se détériorer. Sur le plan positif, l'émergence de nouveaux moteurs de croissance dans des industries à forte valeur ajoutée (telles que la construction automobile et l'aéronautique) et l'expansion des entreprises marocaines en Afrique sont susceptibles de créer les conditions permettant au Maroc de se hisser au rang de plaque tournante régionale pour les investissements entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne.

Tableau 1 : Principaux indicateurs macroéconomiques

	Réel				Est.	Prév.		
	2011	2012	2013	2014		2015	2016	2017
Économie réelle	Variation annuelle en pourcentage, sauf indication contraire							
PIB réel	5,2	3,0	4,7	2,4	4,6	2,5	4,4	5,0
Agriculture	5,7	-9,1	17,9	-2,5	14,0	-5,0	2,0	2,0
Non agricole	5,2	4,7	3,0	3,3	3,1	3,9	4,7	5,4
PIB par habitant	3,8	1,6	3,3	1,3	3,5	1,5	3,3	3,9
PIB (nominal—monnaie locale)	4,5	3,4	6,3	2,6	5,4	3,8	5,6	6,4
Contributions :								
Consommation	3,8	4,1	3,0	2,3	3,4	1,3	2,2	2,7
Investissement	3,5	-0,3	1,8	-1,1	0,6	0,9	1,5	1,5
Exportations nettes	-3,5	-0,6	0,0	1,3	0,6	0,4	0,7	0,8
Importations	5,0	1,7	-1,5	1,8	4,8	5,5	5,5	5,5
Exportations	2,1	2,6	2,4	6,3	8,0	8,0	8,5	8,5
Taux de chômage (définition OIT)	8,9	9,0	9,2	9,9
Déflateur du PIB	0,1	0,4	1,0	0,2	0,8	1,2	1,2	1,3
IPC (pa)	0,9	1,3	1,9	0,4	0,7	1,0	1,0	1,1
Comptabilité budgétaire	en pourcentage du PIB, sauf indication contraire							
Dépenses	33,1	35,0	32,1	31,9	30,4	29,8	29,3	28,9
Recettes, y compris toutes les subventions	26,4	27,6	26,7	27,0	26,0	26,2	26,3	26,1
Solde budgétaire	-6,7	-7,4	-5,4	-4,9	-4,4	-3,7	-3,0	-2,9
Dettes de l'administration centrale	53,7	59,7	63,5	65,2	66,6	67,9	67,3	66,1
Comptes monétaires choisis	Variation annuelle en pourcentage, sauf indication contraire							
Monnaie de base	6,4	4,5	3,1	6,2
Crédit au secteur non gouvernemental	10,4	5,1	3,5	3,6
Intérêt (taux d'intérêt directeur)	3,25	3,25	3,00	2,50
Balance des paiements	en pourcentage du PIB, sauf indication contraire							
Solde des comptes actuel	-7,9	-9,5	-7,9	-5,7	-3,0	-2,6	-2,3	-2,1
Importations à	45,2	47,5	45,6	44,9	45,1	45,9	46,3	46,6
Exportations	31,5	32,5	31,1	32,5	37,0	38,3	39,3	39,6
Investissement direct étranger, net	2,5	2,8	3,1	3,2	2,7	2,8	2,7	2,7
Réserves nettes en \$EU, milliards (fin de période)	20,3	17,2	18,4	20,0	25,9	29,5	31,4	33,7
En mois d'importations pour l'année prochaine	5,2	4,2	4,3	5,5	5,6	6,0	6,0	6,0
En % de la dette extérieure à court terme	2,4	2,0	2,1	2,3	3,0	3,4	3,6	3,9
Dette extérieure (long terme)	25,4	30,0	31,8	35,0	35,4	35,7	33,7	32,5
Termes de l'échange, variation en %	4,1	-13,1	-15,8	4,0	-0,9	-0,2	-0,4	-0,4
Taux de change (moyenne)	8,09	8,628	8,40	8,41
Autres postes pour mémoire								
PIB, MAD nominal, en milliards	802,6	827,5	872,8	895,8	943,9	979,4	1 033,9	1 099,8
PIB, \$EU nominal, en milliards	99,2	95,9	103,9	106,6	115,3	120,0	127,0	135,2

Source : Estimations et prévisions du gouvernement du Maroc et des services de la Banque mondiale.

15. **Sur le front budgétaire, l'État a pris une série de mesures visant à consolider ses finances publiques, y compris la réforme du système de subvention du carburant en 2013.** Le déficit budgétaire a reculé, passant d'un niveau record de 7,4 % en 2012 à un déficit de 4,9 % du PIB en 2014 et avec un objectif de 3 % en 2017. L'activation d'un mécanisme d'indexation des prix a permis de réduire les subventions d'un niveau impressionnant de 24 % en 2013 (soit près de 2 points de pourcentage du PIB). Sa mise en œuvre intégrale tout au long de l'année 2014 a permis de réduire d'autres subventions de 21,5 % (ou de 1,2 point de pourcentage du PIB). L'élimination des subventions pour tous les produits pétroliers liquides et la chute des cours mondiaux ont permis de réduire les dépenses de subvention de plus de 64 % au cours du premier trimestre de 2015. Les risques d'inversion de la réforme sont faibles en raison de la forte volonté politique d'approfondir davantage les réformes en vue d'améliorer l'efficacité des dépenses budgétaires et l'impact direct négligeable de la réforme sur la

population pauvre et vulnérable. La consolidation en cours des programmes sociaux et un ciblage plus efficace de leurs avantages devraient aider à compenser toute hausse des prix intérieurs résultant de chocs externes.

16. En parallèle, l'État s'est également lancé dans une démarche visant à maîtriser d'autres dépenses de fonctionnement, tout en consolidant les recettes fiscales. Les mesures d'assainissement budgétaire adoptées en 2014 visaient également à limiter la hausse de la masse salariale de 2,6 % par le gel des salaires plus élevés et la limitation des nouvelles embauches de fonctionnaires. Grâce à ces mesures, la masse salariale a enregistré une hausse de 0,5 % au premier semestre de 2015. L'assainissement a également entraîné l'amélioration de la perception des impôts par l'expansion de l'assiette fiscale, l'harmonisation des taux d'imposition et la lutte contre l'évasion fiscale. En conséquence, le déficit budgétaire l'an dernier a été maintenu à 4,9 % du PIB, comme prévu par la loi de finances. Dans ce contexte, et en raison de l'augmentation des subventions d'investissement du Conseil de coopération du Golfe (CCG), qui s'élevaient à 1,6 milliard de dollars EU fin 2014, les besoins de financement de l'État ont considérablement diminué par rapport à la période 2012–2013. La pression exercée sur les liquidités internes a été davantage allégée par le succès de l'émission de 1 milliard d'euro-obligations sur les marchés financiers internationaux à des conditions relativement favorables (3,5 % pour les 10 ans de maturité). En conséquence, le stock de la dette de l'administration centrale a augmenté à un rythme plus lent en 2014 que les années précédentes et a atteint 65,2 % du PIB fin 2014 (par rapport à 63,5 % du PIB en 2013).

17. Avec la rigueur budgétaire, les indicateurs de la balance des paiements ont également connu une amélioration au cours des dernières années. Après un élargissement constant depuis 2007, pour atteindre son plus haut niveau à 9,5 % du PIB en 2012, le déficit du compte courant est tombé à 7,9 % du PIB en 2013, puis à 5,7 % en 2014. Le dynamisme des nouveaux secteurs de haute technologie (principalement automobile et aéronautique) s'est poursuivi au cours du premier semestre de 2015. Le compte de capital a également connu une amélioration en 2014, avec l'émission des euro-obligations susmentionnée et l'émission de 1,8 milliard de dollars EU mobilisés par la société publique de production de phosphate l'Office chérifien des phosphates (OCP). L'investissement direct étranger (IDE) net a augmenté de 8 % en 2014, puis de 20,3 % au cours du premier semestre de 2015 (par rapport à la même période l'année dernière). Par conséquent, les réserves de change nettes ont augmenté de plus de 1,5 milliard de dollars EU, pour atteindre 20 milliards de dollars EU fin 2014, soit l'équivalent de 5,5 mois d'importations en 2015.

18. Compte tenu du régime de change et de l'historique de faible inflation au Maroc, la politique monétaire vise à prendre en compte les besoins de liquidités de l'économie sous réserve d'une cible de réserves de change. Pour contenir les effets négatifs des conditions monétaires et budgétaires plus souples sur les réserves de change, la Bank Al-Maghrib (BAM) a resserré les conditions monétaires en 2013 et limité la croissance de la masse monétaire à 2,8 % (contre 4,5 % en 2012). Comme les contraintes de change ont commencé à s'assouplir à nouveau depuis le début de 2014, la BAM a encore réduit l'exigence de réserve des banques à 2 % en mars 2014 et a réduit son taux directeur à deux reprises en 2014, de 3 à 2,75 % en septembre et 2,50 % en décembre, le taux le plus bas jamais enregistré. Cependant, en dépit de l'assouplissement des conditions monétaires, le crédit des banques à l'économie n'a que modérément augmenté l'an dernier (2,2 % d'un exercice à l'autre), et atteint un niveau légèrement supérieur en fin avril 2015 (soit une hausse de 2,5 %). Ceci pourrait refléter l'accumulation continue des prêts non performants, qui ont

atteint l'équivalent de 6,9 % du crédit bancaire au secteur privé en fin 2014 et de 7,2 % en fin avril 2015.⁶

2.2 PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES ET VIABILITÉ DE LA DETTE

19. **À court terme, la demande intérieure, la consommation et l'investissement demeureront les principaux moteurs de la croissance, mais avec une contribution croissante des exportations nettes.** La consommation privée intérieure devrait apporter la contribution la plus importante à la croissance dans un avenir proche, mais avec la baisse des parts au profit de l'investissement et des exportations nettes. Aidée par l'écart de production relativement élevée, soulignée par une faible utilisation des capacités et un taux de chômage de près de 10 % à l'heure actuelle, l'offre de l'économie serait en mesure d'adapter sa production pour répondre à la demande supplémentaire sans exercer trop de pression sur les facteurs de production.

20. **À moyen et à plus long terme, les perspectives macroéconomiques du Maroc sont essentiellement liées à la capacité du pays à générer des gains de productivité.** Avec un taux d'investissement qui oscille autour de 35 % du PIB depuis 2008, les opportunités de croissance stimulée par l'accumulation sont limitées. La croissance économique future aurait donc besoin d'un accroissement de la productivité totale des facteurs. Parallèlement aux stratégies sectorielles déjà en cours d'exécution, ces efforts impliqueraient en premier lieu l'amélioration de la qualité des investissements nationaux et la poursuite de l'attrait de flux importants d'IDE, et à plus long terme, la construction d'infrastructures souples associées à des actifs moins tangibles, mais non moins importants, liés à l'accumulation du capital humain, institutionnel et social. Dans ce contexte, le Maroc pourrait également récolter les dividendes démographiques avant l'inversion de la transition démographique.

21. **Les perspectives à court et moyen terme continueront à dépendre de la poursuite de politiques macroéconomiques saines, y compris une consolidation budgétaire robuste, une politique monétaire prudente et une plus grande flexibilité dans la gestion des taux de change.** En droite ligne de la nouvelle exigence constitutionnelle, l'État s'est engagé à assurer la stabilité budgétaire et à réduire progressivement le déficit budgétaire avec comme cible moyenne à moyen terme 3 % du PIB en 2017 au moyen de la mise en œuvre d'un ensemble de réformes. Les mesures clés comprennent : (i) la poursuite de la réforme du système de subventions universelles, (ii) l'accélération du programme fiscal et la réforme des retraites, (iii) l'introduction d'un plafond sur les dépenses salariales et des contrôles plus stricts des reports, et (iv) l'amélioration de la performance du secteur public et de l'efficacité des dépenses publiques et des investissements. Les deux dernières font partie de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances.

22. **Les lois de finances 2014 et 2015 ont confirmé la stratégie de l'État de continuer à réformer le système de subventions et de lancer les réformes de la retraite et des**

⁶ L'augmentation des prêts non performants (PNP) s'explique par deux facteurs principaux : premièrement, l'exposition du secteur bancaire avant la crise immobilière, principalement des projets touristiques mais aussi des projets résidentiels de grand standing. Ces secteurs ont été durement touchés par la crise 2008–2010, ce qui a entraîné l'augmentation des prêts non performants. Deuxièmement, la banque centrale a procédé à une évaluation globale de la qualité des actifs du secteur bancaire et des prêts non performants connexes. En outre, suite à l'augmentation en 2013 du rapport minimum d'adéquation de fonds propres à 12 % et l'introduction d'un rapport minimum de niveau 1 de 9 %, la banque centrale a assuré la conformité avec les nouvelles exigences prudentielles bancaires.

systèmes fiscaux de cette année. En janvier 2014, l'État a cessé de subventionner les prix de l'essence et du mazout industriel et mis en œuvre un plan d'élimination progressive des subventions sur le diesel d'ici la fin de l'année. Ces étapes ont constitué les jalons vers une réforme globale des subventions. Le Parlement a également adopté la loi organique relative à la loi de finances, introduisant la budgétisation axée sur la performance pour améliorer la prestation de service public et l'efficacité des dépenses. Pour améliorer davantage le climat d'investissement, l'État a fait part de son intention de procéder à une réforme de la justice, d'améliorer l'accès au financement, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), de lever les contraintes liées à l'accès à la terre, de développer les services de logistique et de renforcer la formation technique. En supposant que ces réformes se poursuivent, la croissance de l'économie non agricole pourrait reprendre jusqu'à environ 5,5 % à moyen terme, avec une inflation maintenue en dessous des 2 % et un déficit budgétaire à 3 % du PIB (voir le tableau 1 et 2 à l'annexe 4).

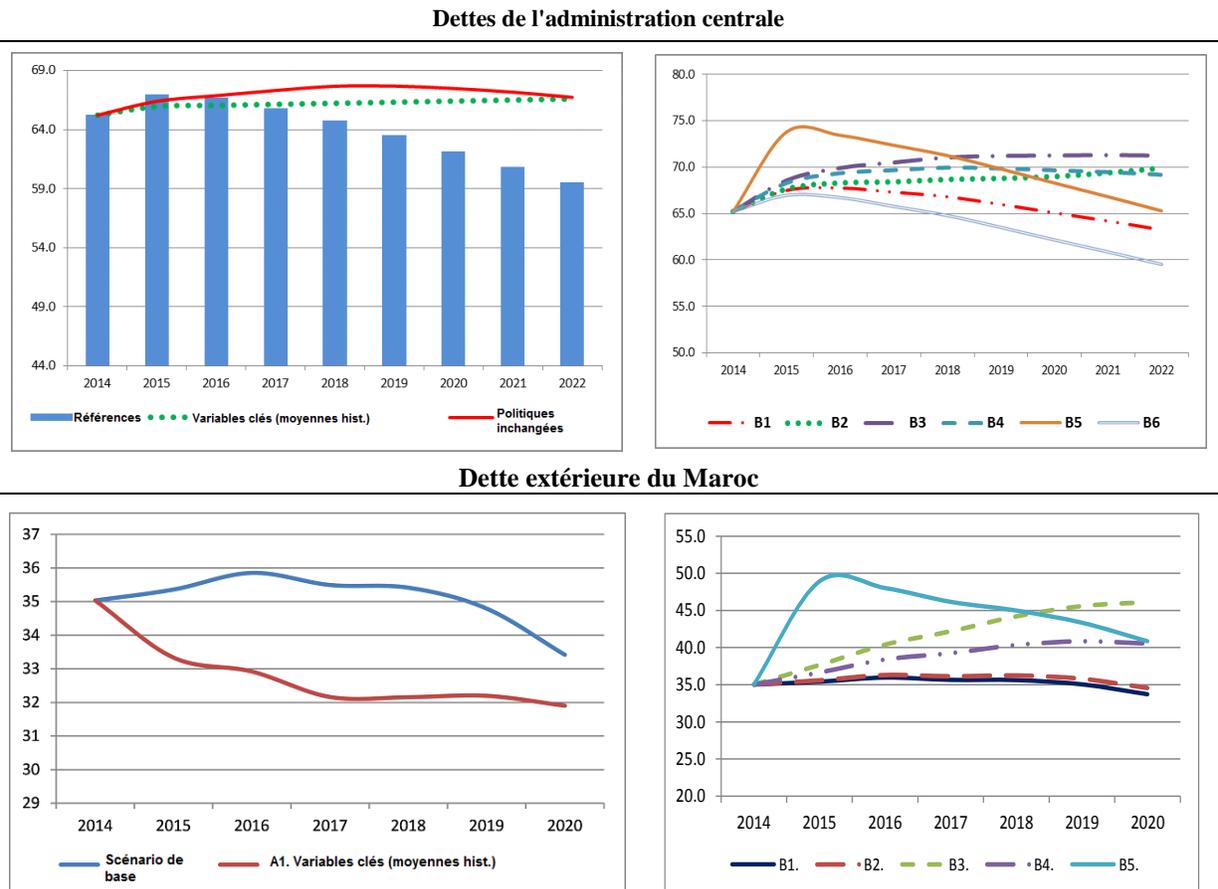
23. L'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques, en particulier dans les secteurs sociaux, constitue un défi majeur de gouvernance. Des dépenses élevées par rapport au PIB dans les secteurs tels que l'éducation, la santé et d'autres programmes sociaux, ne se sont pas traduites par une amélioration significative des indicateurs sociaux, ce qui a classé le Maroc derrière des pays présentant des ratios de dépenses sociales inférieurs. L'explication de la faible efficacité des dépenses publiques réside en partie dans un système de programmation et de gestion des dépenses publiques faible et certains programmes sociaux inefficaces, tels que les subventions des carburants. La nouvelle loi organique relative à la loi de finances soutenue par le présent prêt aux politiques de développement contribuera à l'amélioration de la programmation et la gestion des dépenses publiques en mettant en œuvre l'approche de programmation pluriannuelle et la budgétisation axée sur la performance. Combinées à la modernisation des marchés publics, le développement des Partenariats publics-privés (PPP) et le renforcement de la gouvernance des entreprises et des organismes publics, ces réformes devraient permettre d'améliorer la transparence et la redevabilité dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des budgets de développement. La réforme des subventions de carburant contribuera non seulement à améliorer l'efficacité des dépenses, mais aussi à améliorer l'espace budgétaire qui profiterait aux programmes sociaux mieux ciblés et efficaces. La part des ministères sociaux dans le budget a augmenté depuis 2013 (annexe 4, tableau 4). Tous ces facteurs ont le potentiel d'améliorer l'efficacité de l'allocation et opérationnelle des dépenses publiques.

24. La position extérieure devrait rester viable à moyen terme à condition que des réformes essentielles en cours d'exécution continuent à gagner du terrain. Le déficit du compte courant devrait diminuer progressivement pour atteindre 2,3 % du PIB en 2017 au profit de l'amélioration des potentiels d'exportation et d'une reprise des activités touristiques et des envois de fonds des travailleurs. Ce dernier tirerait parti de la reprise progressive attendue en Europe, la principale source de transferts vers le Maroc. Ce scénario suppose essentiellement que le Maroc tirerait parti de ses efforts continus de réformes soutenues par un certain nombre de prêts aux politiques de développement financés par la Banque mondiale. Ces réformes, ainsi que les stratégies sectorielles déjà en cours d'exécution, se traduiraient par des investissements privés plus productifs, notamment les IDE, et les gains progressifs de compétitivité de ses exportations, y compris le tourisme. Les exportations devraient également bénéficier d'une certaine diversification vers les BRICS et les autres principaux pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne.

25. **La dette extérieure devrait culminer à environ 35,7 % du PIB en 2016.** Les réserves de change resteront autour de six mois d'importations, en supposant que les investisseurs étrangers conservent la confiance et la poursuite du soutien financier du CCG. Les besoins de financement extérieurs constituent une préoccupation modérée à moyen terme, compte tenu du fait que la dette extérieure reste faible, le soutien financier du CCG, l'accès aux marchés internationaux et les réserves de change toujours adéquates. Les déficits du compte courant devraient se réduire progressivement à moyen terme et leur financement ne devrait pas constituer une contrainte. Tout écart de financement restant pourrait être comblé en puisant sur les marchés internationaux.

26. **L'analyse de viabilité de la dette publique indique que le cadre demeure viable bien qu'il pourrait faiblir dans le cadre d'un scénario de risques baissiers à moyen terme (figure 3).** Lorsque l'analyse de viabilité de la dette est basée sur l'hypothèse de « politique inchangée », le stock de la dette a augmenté régulièrement au cours de la période 2015–2019 avant de se stabiliser. Tous les six tests liés se sont avérés durables à moyen terme, bien que deux d'entre eux montrent des rapports de la dette au PIB de l'ordre de 69 à 71 % d'ici 2022.

Figure 3 : Viabilité de la dette de l'administration centrale et extérieure (en % du PIB)
Scénarios alternatifs et limites des tests⁷



Source : Calcul de l'État et des services de la Banque mondiale

⁷ B1 : Taux d'intérêt réel est au départ plus un écart-type ; B2 : Croissance du PIB réel au niveau de référence moins un demi-écart type ; B3 : Solde primaire au niveau de référence moins un demi-écart type ; B4 : Combinaison de B1–B3 en utilisant un quart de chocs d'écart-type ; B5 : Une seule dépréciation réelle de 30 % en 2015 ; et B6 : Augmentation de 10 % du PIB dans d'autres flux créateurs de dette en 2014.

27. **En juillet 2014, le FMI a approuvé un deuxième dispositif de 24 mois pour le Maroc au titre de la ligne de précaution et de liquidité (PLL) pour un montant équivalent à 3,2 milliards de DTS (environ 5 milliards de dollars EU).**⁸ Lors de la conclusion des consultations de l'article IV en 2014, le FMI a souligné les actions politiques fortes de l'État qui ont permis de réduire les vulnérabilités économiques, en particulier grâce à la réforme des subventions du carburant. Le FMI a appelé à la poursuite du redressement budgétaire pour générer un espace pour les programmes sociaux et améliorer les dépenses d'investissement, tout en réduisant la dette publique. Le deuxième examen de la PLL en cours, achevé le 24 juillet 2015, a confirmé que la performance économique a été forte et les efforts réguliers de réforme ont permis de réduire les vulnérabilités budgétaires et extérieures. Il a souligné les progrès importants accomplis dans la réforme du système de subventions, tout en élargissant les programmes sociaux au profit des populations vulnérables. Il a appelé à une mise en œuvre rapide de la réforme des retraites pour assurer la viabilité du système. À un moment où la position extérieure connaissait une amélioration, l'examen a appelé à de nouveaux progrès en matière de réformes structurelles visant à améliorer l'environnement des affaires qui contribueront à renforcer la compétitivité, la croissance et l'emploi. Les réformes comprennent le renforcement de la gouvernance, la transparence et le marché du travail. La deuxième PLL continuera à fournir une ligne de crédit potentiel jusqu'au 28 juillet 2016.

28. **En somme, les progrès vers le redressement budgétaire et l'amélioration des indicateurs externes soulignent que le cadre de la politique macroéconomique de l'État demeure adéquat pour les prêts aux politiques de développement.** Néanmoins, les conditions difficiles de l'environnement mondial et régional et la lenteur de certaines réformes clés comportent des risques de ralentissement importants. Une reprise très lente de l'économie mondiale, en particulier en Europe, limiterait le potentiel d'exportation du Maroc, y compris le tourisme et les envois de fonds, ce qui nécessiterait des ajustements macroéconomiques supplémentaires. Une flambée des prix du pétrole provoquée par les tensions géopolitiques constituerait un risque de vulnérabilité pour l'économie du fait de son impact sur la position extérieure et les termes de l'échange. Une plus grande volatilité des marchés financiers mondiaux constitue également une source de risque. En outre, les trois tests de l'analyse de viabilité de la dette qui placent le rapport de la dette publique au PIB à moyen terme dans la fourchette de 70 à 73 % mettent en évidence les risques posés par un scénario de réforme limitée. Toutefois, le Maroc a également démontré sa volonté et sa capacité d'ajuster les politiques et de mettre en place des mesures correctives pour surmonter les effets néfastes des chocs. Le Maroc a réussi à maintenir sa note d'investissement et son accès aux marchés financiers internationaux à des conditions relativement favorables. La mise en œuvre réussie de la stratégie de développement révisée de l'État permettrait d'atténuer les effets néfastes de la plupart des risques anticipés décrits ci-dessus.

2.3 RELATIONS AVEC LE FMI

29. **La Banque mondiale et le FMI maintiennent une étroite collaboration au Maroc.** Les équipes du Fonds monétaire et de la Banque ont des échanges réguliers sur les questions macroéconomiques et financières avec une compréhension par les deux institutions de la répartition du travail et une évaluation partagée des défis macroéconomiques critiques

⁸ Celle-ci fait suite à la première PLL approuvée en août 2012 (4,12 milliards de DTS, soit environ 6,2 milliards de dollars EU).

auxquels est confronté le pays. Les discussions se concentrent sur les programmes de travail respectifs et les développements et les perspectives macroéconomiques et financières récentes. La collaboration entre la Banque et le Fonds monétaire reflète l'importance des prêts aux politiques de développement transversaux dans le portefeuille de la Banque. Les services du FMI participent à l'examen des projets de la Banque, tandis que les services de la Banque sont consultés dans la préparation des missions du FMI et contribuent à l'article IV des missions de consultation du Fonds au Maroc. La coordination est particulièrement étroite sur la réforme de la loi organique relative à la loi de finances, appuyée par le présent prêt aux politiques de développement. Le travail d'analyse actuellement mené par l'équipe du Fonds se concentre sur (i) les perspectives à moyen terme des finances publiques, (ii) l'analyse du taux de change réel, et (iii) les conséquences macroéconomiques pour le Maroc de la crise financière mondiale et ses conséquences en Europe.

3. LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT

30. **Le programme du gouvernement pour 2012–2016, ancré dans la Constitution de 2011, a été présenté au Parlement le 26 janvier 2012 et s'articule autour des cinq piliers stratégiques suivants :** (i) le renforcement de l'identité nationale et de la cohésion sociale ; (ii) l'Etat de droit, la régionalisation et la gouvernance; (iii) la création d'emplois et le développement économique ; (iv) la souveraineté nationale et le développement social ; et (v) le renforcement des services sociaux, y compris ceux destinés aux ressortissants marocains vivant à l'étranger. La série de PPD met principalement l'accent sur le deuxième pilier relatif à la bonne gouvernance, qui englobe un éventail de lois organiques et de réformes politiques prévues dans le plan législatif du gouvernement, approuvé le 22 novembre 2012.

31. **Mettre en œuvre les nouveaux droits et dispositions constitutionnels est la première priorité du gouvernement et représente une tâche colossale.** Cela inclut un éventail de réformes structurelles clés, telles qu'une réorganisation du cadre juridique et légal, une réforme majeure sur la décentralisation et l'adoption d'un nouvel ensemble de lois organiques relatives aux pétitions publiques, aux motions législatives et à l'accès à l'information, concernant l'ensemble du secteur public. Au total, le plan législatif prévoit l'adoption de 243 textes juridiques, y compris 21 lois organiques⁹. L'importance de ces dernières est fondamentale car elles posent les bases juridiques de toutes les autres. Cette nouvelle législation a donc également des implications profondes sur le cadre juridique et réglementaire existant, qui devra être mis à jour en conséquence.

32. **Si le programme du gouvernement reste en bonne voie, les changements survenus au cours de la dernière année ont ralenti les progrès sur certains domaines de la réforme.** En octobre 2013, après des mois de tension politique, a eu lieu un remaniement gouvernemental qui a affecté la dynamique de la réforme sur une série de grandes mesures structurelles socioéconomiques, judiciaires et liées à la gouvernance. Un autre remaniement du cabinet, de moindre envergure, s'est produit en mai 2015. La démarche participative dans l'élaboration des textes a également nécessité un certain temps. Un programme de réforme aussi profond et complet a accru les contraintes de capacités institutionnelles et administratives et a généré des goulots d'étranglement, notamment au niveau du Secrétariat général du gouvernement (SGG), en charge de la consultation sur l'ensemble des textes

⁹ Plan législatif du gouvernement (2012-2016)

juridiques, de leur finalisation et de leur transmission au Gouvernement. Le SGG a recruté 40 nouveaux conseillers juridiques et a intensifié ses efforts de coordination interministérielle et de consolidation juridique. De plus, d'importants défis de coordination demeurent aussi bien au niveau de l'État central que des collectivités locales. Ces difficultés sont partiellement atténuées au niveau des politiques et du programme par la nouvelle réforme de budgétisation axée sur la performance, qui met en évidence les synergies potentielles et permet de renforcer la coordination des programmes et projets. De même, les conseils régionaux renforcés et les Gouverneurs assurent une fonction de coordination plus forte au niveau local.

33. **Si le remaniement gouvernemental et les contraintes de capacité ont entraîné une période de ralentissement du rythme des réformes, des progrès notables ont cependant déjà été accomplis.** Le nouveau gouvernement a donné son aval au programme de gouvernement existant et réaffirmé l'élan de la réforme, en particulier dans les domaines de la réforme judiciaire, de l'enseignement supérieur et de la solidarité sociale, entre autres. Quelques lois organiques clés, en particulier celles allant dans le sens de la réforme politique, ont été votées. Celles-ci incluent des lois comme la loi relative aux partis politiques (2011), les lois organiques relatives à la Chambre des représentants et à la Chambre des conseillers (2011 et 2012 respectivement), la loi organique relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales (2012) et la loi organique relative à la nomination aux fonctions supérieures (2012). Les lois organiques relatives au pouvoir judiciaire, au budget, ainsi qu'aux collectivités territoriales ont été approuvées par le Conseil des ministres le 29 janvier 2015. Plus récemment, des progrès ont été accomplis pour faire progresser l'engagement citoyen par le biais de l'adoption de la loi organique relative aux régions et aux communes et des lois organiques sur le droit de présenter des pétitions publiques et des motions législatives, soutenues par ce programme. La combinaison du soutien stratégique à travers le PPD *Hakama* et de l'assistance technique ciblée sur des réformes clés soutenues par les PPD a pour but de contribuer à atténuer les difficultés relatives à la mise en œuvre sur le terrain.

4. DEUXIÈME OPÉRATION POUR LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ

4.1 LIEN AVEC LE PROGRAMME DU GOUVERNEMENT ET DESCRIPTION DE L'OPÉRATION

34. **L'objectif de développement du programme est de renforcer les mécanismes de transparence et de redevabilité dans la gestion des ressources publiques et de soutenir la révision du cadre juridique afin de favoriser une gouvernance ouverte au Maroc conformément à la nouvelle Constitution.**

35. **La série de PPD de Hakama s'appuie sur les résultats et les enseignements tirés de l'engagement antérieur dans les réformes du secteur public au Maroc en termes de portée, de conception et d'approche.** La série précédente de Prêts pour la réforme de l'administration publique (PARL I à IV) avait soutenu une première vague de réformes du secteur public dans les domaines de la gestion des finances, de la fonction publique, de la passation de marchés publics et de l'administration électronique. Cette première série de PPD de Hakama s'inspire des travaux techniques et de l'expérience initiale de budgétisation basée

sur les performances, de cadres de dépenses à moyen terme et de passation des marchés publics. Elle soutient le renforcement juridique, institutionnel et opérationnel de ces réformes. La réforme de la fonction publique a été partiellement affectée en 2011 avec notamment beaucoup de nouvelles embauches, essentiellement pour des raisons sociales. Cette situation souligne la nécessité de renouveler le contrat social sur des bases plus solides et pérennes. En conséquence, le deuxième pilier de la série de PPD Hakama appuie les demandes nées à la suite du printemps arabe dans la région pour un mode de gouvernance plus ouvert et centré sur les citoyens. En termes de conception, la série Hakama a adopté un plan plus intégré et holistique visant à maximiser les synergies entre les réformes politiques et entre les différentes parties prenantes. Elle a également adopté une approche itérative et adaptative pour les réformes structurelles tout en intégrant les gains rapides pour soutenir la dynamique de réforme.

36. **Le programme repose sur les deux piliers suivants:**

A. RENFORCEMENT DES MÉCANISMES DE TRANSPARENCE ET DE REDEVABILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

37. **Le programme gouvernemental vise à moderniser la gestion des finances publiques, améliorer la redevabilité externe et l'efficacité en matière d'allocation des ressources publiques.** L'adoption de perspectives budgétaires pluriannuelles combinée à un contrôle plus strict de la masse salariale et des subventions de compensation vise une amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources publiques et de l'espace budgétaire à moyen terme tout en renforçant la responsabilité budgétaire comme le prévoit la Constitution (Article 77). Ces réformes devraient permettre de dégager des ressources publiques limitées pour soutenir les programmes et services prioritaires. L'approche budgétaire programmatique et axée sur les résultats améliorera la fonction de supervision d'un Parlement aux compétences accrues en lui donnant plus de voix dans le processus d'élaboration du budget et un droit de regard plus grand sur l'utilisation des ressources publiques par le Gouvernement. Le Parlement bénéficiera: (i) d'informations plus à jour sur les hypothèses et perspectives budgétaires au début du processus budgétaire, (ii) d'une plus grande visibilité des allocations budgétaires aux différents programmes, des objectifs visés et des indicateurs de performance correspondants, et (iii) du suivi et évaluation des performances. La redevabilité de l'exécutif envers les citoyens et les contribuables sera également renforcée par la publication des programmes budgétaires ministériels ainsi que leurs projets de performance et leurs rapports. Une redevabilité et un contrôle accrus de l'allocation et de l'utilisation des ressources publiques devraient réduire les inefficacités, les gaspillages et les disparités. L'État consacre cette nouvelle approche de gestion budgétaire programmatique basée sur les performances dans sa nouvelle loi organique relative à la loi de finances approuvée par le Parlement le 28 avril 2015. La loi organique prévoit des objectifs et des indicateurs de performance pour les différents ministères visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques et programmes publics ainsi que la qualité des services publics. Elle prévoit également l'adoption d'objectifs de performance tenant compte du genre, le cas échéant, et représente une occasion importante d'intégrer des réformes sensibles à la dimension de genre au sein du gouvernement. La nouvelle approche de gestion budgétaire commence à se mettre en œuvre dans plusieurs ministères (jusqu'à 16 au titre du projet de loi de finance 2016) avec le soutien de la Banque, laquelle fournit également un appui au renforcement des capacités du Parlement.

38. **Le Gouvernement cherche à renforcer l'efficacité des programmes et services publics en améliorant la responsabilité managériale et la redevabilité interne en vue de la performance.** La nouvelle approche de budgétisation axée sur les performances sera mise en œuvre dans le secteur public. Les projets de performance ministériels se déclineront tout au long de la chaîne de gestion et de prestation des services. Les responsables et gestionnaires de programme seront chargés de la mise en œuvre des programmes, des contrats avec les prestataires de services et de l'établissement des rapports sur la performance des programmes. Un cadre renforcé de suivi et évaluation des performances est adopté afin de fournir à la gestion les informations dont elle a besoin, améliorer la redevabilité et favoriser une culture de la performance dans l'administration. Même si les rémunérations basées sur la performance ne sont pas encore à l'ordre du jour, le nouveau cadre pourrait progressivement influencer les structures d'incitation de la fonction publique, qui aujourd'hui sont essentiellement déterminées par une logique de dépense et de conformité administrative. De même, la réforme des contrôles financiers ex ante vise à fournir plus de souplesse de gestion aux ministères de façon à renforcer leurs cadres de contrôle interne.

39. **Améliorer la transparence et la concurrence dans les relations contractuelles avec le secteur privé est une autre priorité essentielle pour le gouvernement et les entreprises. C'est l'objectif de la réforme des marchés publics et l'adoption d'un cadre juridique pour les PPP soutenus par ce programme.** Ces réformes, combinées à la mise en œuvre de la passation des marchés en ligne, devraient améliorer la concurrence et le rapport qualité/prix des dépenses publiques tout en offrant de nouvelles opportunités économiques et les mêmes chances à toutes les entreprises. De même, l'adoption du cadre juridique prévu pour les PPP pourra attirer davantage d'investissements et d'expertise privés vers les principaux services publics en complément de finances publiques limitées. Ce cadre est conforme aux principes fondamentaux de transparence et de concurrence du code des marchés publics et comprend des mesures institutionnelles, telles qu'une unité consacrée aux PPP et une commission spéciale pour les PPP, qui fonctionnera sous la direction du ministère de l'Économie et des Finances (MEF), avec pour objectif de favoriser de véritables PPP et d'atténuer le risque de passifs latents. Cette approche devrait également favoriser une gestion plus intégrée et cohérente des investissements publics, quelles que soient les sources de financement.

40. **En s'inspirant des leçons tirées des réformes passées du secteur public, le programme de réforme du gouvernement suit une approche holistique dans le secteur public et a adopté une stratégie visant à améliorer la gouvernance des établissements et entreprises publics.** L'État a adopté un code de gouvernance pour les entreprises publiques le 19 mars 2012 et a commencé sa mise en œuvre dans 25 entités pilotes. Ce code introduit des principes et recommandations en se fondant sur des pratiques qui ont fait leurs preuves pour améliorer les mécanismes de gouvernance et de redevabilité des établissements et entreprises publics. Ces principes intègrent des mesures pour une gestion responsable et transparente des entreprises publiques, la fiabilité, l'intégrité et l'efficacité de leurs actions, ainsi que la redevabilité et la transparence du processus de prise de décision afin de répondre aux attentes et aux aspirations des différentes parties prenantes.

B. PROMOTION D'UNE GOUVERNANCE OUVERTE

41. **L'accès à l'information est une disposition clé de la constitution et de ce fait, une priorité du programme du gouvernement.** Un projet de loi qui a fait l'objet de consultations nationales et de longs examens interministériels, propose une double approche: (i)

promouvoir une diffusion proactive des informations (susceptible d'offrir des résultats rapides à court terme) et (ii) permettre au citoyen de demander des informations à tous les organismes publics centraux et locaux sur la base de procédures claires et imposant des temps de réponse pour les requêtes et les recours, ainsi que des exceptions bien définies. Cette nouvelle politique constitue un levier essentiel pour la promotion de la transparence et de la redevabilité dans le secteur public. Elle est également essentielle pour permettre une participation significative des citoyens et améliorer le climat des affaires. Une enquête réalisée auprès des entreprises au Maroc à la fin de 2014¹⁰ confirme l'impact économique important de l'accès des entreprises aux informations et bases de données du secteur public. L'adoption de la loi sur l'accès aux informations permettra au Maroc de remplir les critères d'éligibilité à l'organisme multilatéral Partenariat pour un gouvernement transparent. Le MEF a officialisé une politique de diffusion régulière des informations budgétaires clés. D'autres ministères tels que le Secrétariat général du gouvernement (SGG) mettent également en œuvre des initiatives similaires, comme la publication des projets de loi pour consultation publique en ligne. La portée de ces consultations publiques a récemment été élargie pour inclure les textes non strictement liés à l'Accord de libre-échange de 2009 avec les États-Unis.

42. Le droit de pétitions reste une priorité conformément aux nouveaux principes constitutionnels de la démocratie participative. Ce nouveau droit s'est concrétisé par une loi organique relative aux pétitions au niveau national (Réf. n° 44-14), par l'intégration du droit de pétitions dans les lois organiques sur les régions et les communes, et finalement, par la révision du règlement intérieur du Parlement. La loi organique sur les pétitions (réf. n° 44-14) a été approuvée par le Conseil des ministres. Ce projet de loi intègre les recommandations issues d'un processus de dialogue national qui a duré un an et a touché près de 7000 associations de la société civile marocaine, aux niveaux national et local. Ayant adopté une approche inclusive avec la société civile au début de cette réforme, le nouveau cadre juridique marque un changement notable dans la reconnaissance par le gouvernement de l'importance des consultations et de la participation du public. L'intégration du droit de pétition également au niveau local et au Parlement renforce davantage l'accès global à ce droit dans le système de gouvernance du pays. Ces nouvelles lois essentielles étendent la portée de l'engagement citoyen pour parvenir à une société ouverte et inclusive et renforcer la démocratie et le développement. Ces nouveaux droits permettront également de consolider des politiques sensibles au genre en favorisant en particulier un engagement plus systématique des femmes et des groupes en marge de la prise de décision publique, y compris au niveau local, contribuant ainsi à réduire leur vulnérabilité. Les prochaines étapes qu'appuiera une assistance technique parallèle de la Banque prévoient la création d'une plateforme centralisée de participation en ligne qui prévoira les pétitions en ligne, la création d'une commission des pétitions, l'élaboration des textes de mise en œuvre au niveau national et local, une révision du règlement intérieur du Parlement pour y intégrer le processus de pétitions, ainsi que des formations et des directives pour les fonctionnaires et les membres du Parlement. Une description plus détaillée de l'appui de la Banque mondiale à cette réforme figure dans la section 4.2 du Pilier II ci-dessous.

43. En 2009, le gouvernement a adopté un vaste programme d'administration en ligne intitulé «Maroc digital 2013» et est en train de finaliser la stratégie de suivi

¹⁰ Dans cette étude en cours, la Banque a étudié plus de 380 entreprises, en coopération avec la principale association des entreprises du Maroc (CGEM) pour évaluer l'importance, l'accès et l'utilisation des informations du secteur public ainsi que les coûts et avantages connexes.

baptisée «Maroc digital 2020». Cette stratégie vise à développer une économie de la connaissance, qui met l'accent sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'amélioration de la prestation des services publics aux niveaux central et local. Un comité interministériel (CIGOV) a été créé pour en superviser la mise en œuvre. La priorité des services et projets a été déterminée sur la base d'une évaluation internationale menée par le gouvernement ainsi que sur la base de propositions de la société civile. Parmi les 69 projets d'administration en ligne prévus dans la stratégie, 25 sont opérationnels dont six offrent des transactions interactives. Un projet important de ce type est Watiqa, qui couvre à la fois les administrations centrales et les collectivités territoriales. Il permet aux citoyens de commander des actes de naissance et d'autres documents administratifs en ligne et de les recevoir par courrier recommandé. Cette application innovante vise à réduire les coûts de transaction ainsi que le risque de pouvoir discrétionnaire et de corruption lié aux interactions physiques avec les fonctionnaires locaux.

44. La Constitution a autonomisé les régions pour en faire des collectivités territoriales à part entière afin de renforcer la démocratie et la prestation de services au niveau local. Cette réforme structurelle a été élaborée à travers un processus participatif long d'une année mené par la commission consultative pour la régionalisation. Le livre blanc de la commission a recommandé le renforcement des régions en collectivités territoriales directement élues avec plus de compétences et de ressources sur la base du principe de subsidiarité. Ce nouveau niveau de décentralisation a été consacré dans la constitution et les lois organiques. Il a en outre entraîné une consolidation des régions actuelles qui augmente leur attractivité économique et sociale et maximise les synergies. Ce programme de décentralisation est un pilier essentiel du programme gouvernemental.

4.2 ACTIONS PRÉALABLES, RÉSULTATS ET FONDEMENTS ANALYTIQUES

45. Les dix actions préalables et les indicateurs de résultats connexes de ce PPD sont énoncés à l'annexe 1. Au regard des considérations contextuelles, deux des 10 déclencheurs indicatifs prévus à l'approbation du premier PPD de la série seront revus, à savoir les déclencheurs n° 7 et 8. Ces révisions se justifient par le changement du séquençage des réformes et n'affecteront pas les objectifs de développement du projet. Elles devraient avoir une incidence positive sur les résultats et les synergies des réformes soutenues. Le tableau ci-dessous résume et explique ces modifications de fond.

Tableau 2. Changements importants dans les actions préalables du PPD pour la redevabilité et la transparence

Déclencheur indicatif (comme indiqué dans le Document de programme du PPD I)	Action préalable révisée	Changement et justification
---	-----------------------------	-----------------------------

<p>Déclencheur indicatif n° 7: Les textes d'application de la nouvelle loi sur la gouvernance et le contrôle financier des établissements et des entreprises publiques sont adoptés afin de moderniser la supervision par l'État et renforcer la flexibilité et la redevabilité managériales.</p>	<p>Action préalable n° 7: Les organes de décision de 15 établissements et entreprises publiques supplémentaires ont adopté une résolution et un plan d'action pour la mise en œuvre du nouveau code de bonnes pratiques de gouvernance pour les entreprises publiques.</p>	<p>Il est proposé de remplacer le déclencheur initial lié à la loi sur la gouvernance et le contrôle des établissements et entreprises publics par l'action préalable qui s'appuie sur le PPD 1 et étend la mise en application du code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à 15 établissements et EP prioritaires supplémentaires.</p> <p>Cela devrait porter le nombre total d'établissements et d'entreprises publiques mettant en œuvre le code de cinq (soutenus par l'action préalable n° 5 du PPD I) à 20 et donc augmenter les résultats de cette série. Les leçons tirées de la mise en œuvre éclaireront la finalisation de la loi sur la gouvernance des sociétés d'État et permettront des consultations publiques et interministérielles appropriées ainsi que l'alignement de la loi sur la nouvelle loi organique relative à la loi de finances et l'approche basée sur les performances (Action préalable n° 1 du PPD 2).</p>
<p>Déclencheur indicatif n° 8: Le ministre de l'Intérieur a préparé et soumis pour consultation le projet de décret révisant le système de transfert financier aux collectivités territoriales, afin de renforcer, le cadre juridique et la transparence des règles ainsi que leur impact en termes d'incitations et de péréquation, conformément à la nouvelle stratégie de régionalisation.</p>	<p>Action préalable n° 8: La Loi organique des régions n° 111-14, a été publiée dans le Bulletin officiel n° 6380 du 23 juillet 2015.</p>	<p>Le Gouvernement a revu le séquençage et les ambitions de la réforme de décentralisation conformément aux recommandations de la commission consultative pour la régionalisation. Il a décidé d'abord de renforcer et de clarifier le mandat et les ressources des collectivités régionales jouissant d'une autonomie, d'organiser des élections avant de réviser le système actuel de transfert et de péréquation.</p> <p>Cette décision s'aligne sur les conseils stratégiques et le diagnostic de la Banque sur le système de transfert et de péréquation finalisé en 2014. Cette révision du cadre juridique régissant les collectivités locales offre une occasion pour renforcer leur mode de gouvernance et l'aligner sur les réformes de base relatives à la gestion des finances publiques et à la gouvernance ouverte qui bénéficient du soutien de ce programme, améliorant ainsi considérablement son ambition et sa cohérence.</p>

PILIER I. RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

Composante A : Adoption d'une budgétisation basée sur la performance

Action préalable n° 1: La loi organique relative à la loi de finance n° 130-13 qui introduit une budgétisation programmatique axée sur les résultats, a été publiée dans le Journal officiel n° 6370 du 18 juin 2015. Le décret d'application n° 2-15-426. de cette loi a été publié dans le Journal officiel n°6378 du 16 juillet 2015.

Action préalable n° 2: Le Chef du Gouvernement a adopté la Circulaire n° 4/2015 du 18 juin 2015, qui introduit une nouvelle politique globale de suivi et d'évaluation des performances, et qui comprend des projets de performance ministériels, d'audit de performance et des évaluations de programme.

Action préalable n° 3: Cinq (5) ministères ont transmis au Parlement (i) leurs propositions de budget programme de 2015 et (ii) les projets de performance correspondants.

Action préalable n° 4: Le ministère de l'Économie et des Finances a publié sur son site Internet le cadre budgétaire à moyen terme du gouvernement et les allocations budgétaires programmatiques de cinq (5) ministères.

46. **Justification:** Les programmes et dépenses publiques manquent d'efficacité d'allocation et d'efficacité opérationnelle. Les processus de préparation et de gestion budgétaires sont essentiellement déterminés par les dépenses et la conformité, avec peu d'attention à la performance et aux résultats. La structure du budget est opaque et limite l'allocation, la gestion et la supervision stratégiques du budget. Elle est également très fragmentée, avec plus de 25 000 paragraphes et des lignes budgétaires basées principalement sur des classifications administratives et économiques. De même, des règles très contraignantes sur les transferts et réaffectations limitent la flexibilité managériale et le potentiel d'une plus grande efficacité opérationnelle. Ces faiblesses affectent l'efficacité des dépenses et la redevabilité au sein de l'administration publique, ainsi que par rapport au Parlement et aux contribuables. Par exemple, les secteurs prioritaires tels que l'éducation et la justice, qui ont bénéficié de ressources supplémentaires dans un environnement caractérisé par des contraintes financières, n'ont pas fait preuve des améliorations de la performance correspondantes, comme le relèvent les évaluations internationales telles que le TIMMS et les conclusions préliminaires des revues des dépenses publiques.¹¹

47. L'adoption d'une classification budgétaire programmatique et d'une programmation budgétaire pluriannuelle, couplée à de nouvelles responsabilités managériales et une plus grande flexibilité dans la gestion des dépenses publiques, vise donc à lever les insuffisances actuelles et à accroître la transparence et l'efficacité en matière d'allocation. Cela nécessitera la mise en place d'une approche de gestion des performances dans le secteur public, étroitement intégrée au cycle budgétaire ainsi que la mise en place de systèmes solides de suivi et évaluation des performances. L'engagement du gouvernement, des ministères et des gestionnaires de programmes en faveur des objectifs de performance et des rapports sur leurs réalisations est considéré comme un levier essentiel pour le renforcement de la transparence et de la redevabilité interne et externe de l'exécutif. Ces informations permettront une surveillance accrue du Parlement et des citoyens, ce qui devrait en retour améliorer les résultats des programmes et services publics. Enfin, des contrôles plus stricts de la masse salariale et des reports budgétaires dans la loi organique sont des occasions d'aborder les principales insuffisances dans les processus actuels de préparation et de gestion du budget. Avec de meilleures prévisions macro-budgétaires, ces réformes contribuent à la mise en œuvre du nouveau principe de responsabilité financière de la Constitution (Article 77).

Mesures politiques:

48. **La première action préalable** prévoit l'adoption de la nouvelle loi organique relative à la loi de finances et son décret d'application. Cette loi a été adoptée par le Parlement en mai 2015 et son décret d'application en juillet 2015. Cette action préalable constitue le fondement et la base juridique attendue depuis longtemps pour l'adoption de la nouvelle structure du budget programmatique, l'approche budgétaire pluriannuelle basée sur les performances ainsi que les mesures d'assainissement budgétaire susmentionnées. La loi organique et l'approche de budgétisation basée sur les performances constituent la pierre angulaire du nouveau cadre de gestion publique du Maroc. La loi a fait l'objet de consultations approfondies et d'un processus minutieux d'adoption. Ce retard entre l'adoption de la loi et sa mise en œuvre complète peut être rattrapé par la mise en œuvre anticipée des principales dispositions de la loi par voie réglementaire dans les ministères sectoriels qui fournissent les services publics

¹¹ Les revues des dépenses publiques ont été réalisées par la Banque dans les secteurs de la santé, de l'éducation (2013) et de la justice (2014).

essentiels (cf. Action préalable n° 3 du PPD 2). Le cadre juridique et la mise en œuvre anticipés ont bénéficié du soutien de la Banque, y compris à travers un projet de jumelage spécifique avec le ministère français des Finances, et d'une expertise canadienne. Le Chef du Gouvernement a élargi et approfondi la préfiguration de la budgétisation basée sur les performances dans des vagues successives de ministères par des circulaires publiées respectivement mi-2014 et mi-2015 en même temps que le processus de préparation du budget. Les circulaires ont prévu les principales dispositions de la loi organique relative à la loi de finances et formalisé la politique et les procédures pour l'établissement des objectifs et indicateurs de performance des ministères afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des programmes respectifs ainsi que la qualité des services publics. Les ministères sont tenus de fournir des estimations de coûts pluriannuelles de leurs programmes et de donner des indicateurs tenant compte du genre, le cas échéant. Cette mise en œuvre anticipée a permis d'obtenir des commentaires utiles pour la finalisation des textes d'application et a révélé des inégalités en termes de capacités et de préparation dans les différents ministères. Cette expérience a éclairé l'accompagnement des ministères par le MEF avec l'appui de la Banque.

49. **La deuxième action préalable concerne l'adoption d'un cadre de suivi et d'évaluation des plans, audits et évaluations de performance des ministères.** Ce cadre est formalisé dans la loi organique relative à la loi de finances et précisé dans une **circulaire adoptée par le Chef du gouvernement le 18 juin 2015**. La circulaire comprend des procédures opérationnelles détaillées et des directives qui seront testées et progressivement mises en œuvre dans 15 ministères dans le cadre du budget 2016, avec l'appui de la Banque. Le cadre global comporte quatre dimensions: (i) des projets et des rapports de performance des ministères sectoriels suivis par le MEF dans le cadre des processus d'approbation et de supervision du budget. Ces projets et rapports de performance ministériels accompagnent la proposition de budget et sont envoyés au Parlement et publiés en ligne; (ii) un processus d'examen interministériel entre le MEF et les ministères sectoriels respectifs à des fins de contrôle de la qualité et de programmation budgétaire pluriannuelle; (iii) des audits de performance ex post portant sur les programmes ainsi que leurs objectifs de performance et systèmes de suivi; (iv) les évaluations ex post de programmes. Les audits et évaluations des performances seront réalisés conjointement par les inspections ministérielles et l'Inspection générale des Finances, avec la possibilité d'implication d'experts extérieurs. Les audits et évaluations de performances ex post seront effectués en cycles de trois ans, après la mise en œuvre du programme. Ce système de suivi et évaluation global est essentiel pour assurer le contrôle de la qualité, la transparence et la redevabilité des ministères. L'efficacité de cette approche basée sur les performances dépendra de l'utilisation réelle des informations sur les performances générées par les gestionnaires, les responsables et le Parlement, ainsi que par le système d'incitation et de sanction mis en place. Afin de renforcer ceux-ci, des discussions sur les performances seront pleinement intégrées aux échanges sur le budget et comprendront les recommandations et mesures d'amélioration découlant des audits et évaluations de performances. À cette fin, la Banque apporte un appui à la mise en œuvre ainsi qu'à la formation et au renforcement des capacités, à la fois, à l'exécutif et au Parlement, en y impliquant des praticiens de haut niveau de la France et du Canada à travers un projet de jumelage institutionnel.

50. **La troisième action préalable** porte sur le déploiement progressif de la réforme dans cinq ministères au moins pour le budget 2015 afin de réduire l'écart de mise en œuvre de cette réforme structurelle. Cette mise en œuvre progressive contribue à renforcer l'appropriation et l'expertise à la fois au sein de l'exécutif et du Parlement, tout en fournissant une boucle de

réroaction qui permettra d'affiner cette nouvelle approche de budgétisation basée sur les performances. À ce jour, neuf ministères ont restructuré leurs budgets en programmes et les ont soumis au Parlement ; sept ministères ont élaboré leurs projets de performance et les ont envoyés au Parlement, avec leurs propositions de budget programme 2015. Il s'agit notamment des ministères : de l'Économie et des Finances, de l'Agriculture, des Eaux et Forêts, des Transports et des Équipements, de l'Éducation, de la Formation professionnelle. Trois autres ministères sont en train de finaliser leurs projets de performance : la Santé, la Justice et les Affaires étrangères. Une troisième vague de six ministères est prévue pour le budget 2016. Cela portera à 15 le nombre total des ministères mettant en œuvre l'approche de budgétisation basée sur les performances avec leurs budgets 2016, couvrant ainsi plus de la moitié du budget et des principaux prestataires de services publics.¹² L'évaluation des deux premières vagues de projets de performance a révélé des progrès solides et une bonne compréhension avec toutefois des disparités dans l'appropriation et la qualité entre les différents ministères. Sur la base des enseignements tirés, les orientations et la chaîne de redevabilité ont été renforcées par l'introduction de directives et de modèles types détaillés, un processus de validation des projets de performance par le MEF avant leur soumission au Parlement, une plus grande participation du secrétaire général de chaque ministère et la publication obligatoire des projets et rapports de performance en ligne. Bien que la publication effective des projets de performance aille au-delà de l'action préalable, il s'agit d'un résultat important en termes de renforcement de la transparence fiscale.

51. **La quatrième action préalable** a trait à la mise en œuvre progressive de la budgétisation pluriannuelle dont l'objectif est de rendre le budget plus stratégique et d'offrir les perspectives à moyen terme nécessaires aux ministères qui mettent en œuvre la nouvelle approche de gestion du budget programme basé sur la performance. La nouvelle loi organique relative à la loi de finances prévoit la mise en œuvre de la budgétisation pluriannuelle en 2019, mais le MEF a commencé les essais pilotes de cette approche à partir de 2014 pour lui-même ainsi que dans cinq ministères sectoriels. Cette politique se fonde sur des efforts antérieurs pour élaborer des cadres ministériels de dépenses à moyen terme (CDMT) et tire les leçons de son succès mitigé. Dans le passé, les efforts déployés au niveau du secteur ont été limités par l'absence de base juridique et de plafonds de dépenses par le ministère des Finances, notamment en raison de l'absence d'un CDMT global ainsi que de lien strict entre les CDMT sectoriels et les budgets annuels envoyés au Parlement. La nouvelle politique vise à aborder ces insuffisances, en (i) l'encrant dans la loi organique relative à la loi de finances, (ii) en publiant un CDMT global glissant sur trois ans et sur lequel les CDMT ministériels seront adossés, (iii) en reliant les prévisions de dépenses à moyen terme aux programmes budgétaires et projets de performance des ministères et, en (iv) intégrant la préparation du budget et les discussions dans le processus. Même si la politique et la procédure sont en cours d'élaboration avec l'appui de la Banque, elles ne sont testées qu'à partir de 2015 avec la préparation et la publication du premier CDMT global et les prévisions de dépenses à moyen terme pour les programmes budgétaires de la première vague de ministères qui a adopté le budget programme et les projets de performances. Tous les documents sont publiés sur le site Internet du MEF. Cette expérience sera étendue et renforcée en 2016 et permettra d'avoir une

¹² Les ministères de l'Éducation, de la Formation professionnelle, de la Santé, de l'Agriculture, des Eaux et Forêts, des Équipements et Transports, de la Justice, des Affaires étrangères, des Finances, de l'Enseignement supérieur, de l'Eau, de la Pêche, du Logement, de l'Artisanat, de la Solidarité et des Femmes, et des Affaires sociales.

rétroaction utile pour l'élaboration des politiques. Par exemple, les ministères seront désormais invités à publier leurs ajustements annuels et expliquer les différences.

52. **Résultats attendus:** La nouvelle structure du budget programmatique et l'élaboration d'objectifs et d'indicateurs de performance stratégiques pour chaque programme permettront d'améliorer la transparence et la redevabilité du gouvernement dans l'allocation et la gestion des ressources publiques. L'élaboration d'un cadre budgétaire pluriannuel et l'introduction de la flexibilité de gestion dans les programmes contribueront à améliorer l'efficacité opérationnelle à moyen terme. Les documents de performance préparés par chaque ministre et gestionnaire de programme offrent une base de référence pour les contrats de performance ainsi que pour le suivi et évaluation, y compris par le MEF, son Inspection générale (IGF), la Cour des comptes et le Parlement. Il est prévu que les projets de performance concernant 10 ministères au moins soient mis à disposition du public sur le site Internet du MEF à l'achèvement de la présente série de PPD. Les premiers résultats de cette mise en œuvre anticipée de la réforme sont encourageants, notamment en termes de transparence et d'attention accrue aux objectifs et indicateurs de performance au sein de l'exécutif et du Parlement, qui reçoivent tous une assistance technique de la Banque, y compris pour la budgétisation et l'analyse des performances. La prochaine étape verra le déploiement de cette approche le long de la chaîne de prestation de services et une plus grande flexibilité et redevabilité des gestionnaires par rapport aux résultats. Le diagnostic des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA), actuellement en cours avec la méthodologie 2015 offrira une base de référence et permettra une évaluation des premiers résultats de la réforme de la budgétisation basée sur les résultats. Les informations sur les performances contenues dans le budget devraient se traduire par un score plus élevé du nouvel indicateur PI-8 par rapport à la situation de départ. La nouvelle méthodologie PEFA 2015 étant en cours d'essai, les éventuels changements aux indicateurs devraient être pris en compte au cours de l'évaluation de la série de PPD.

Composante B: Amélioration de la concurrence et de la transparence dans la passation des marchés publics et les partenariats public-privé

B1. Passation des marchés publics

Action préalable n° 5: Le Conseil de Gouvernement a approuvé le projet de décret n° 2-14-867 du 10 septembre 2015 établissant la Commission nationale de la commande publique, qui comprend des acteurs non étatiques, avec pour mandat le suivi, le traitement des plaintes et la formation.

53. **Justification:** La modernisation du cadre de passation des marchés vise à améliorer la transparence et la redevabilité dans la gestion financière ainsi que le rapport qualité-prix. Le nouveau décret de passation des marchés adopté en 2013 (Action préalable n° 3 du PPD 1) a renforcé et modernisé les règles et processus de passation des marchés, introduit la passation des marchés en ligne et étendu la portée à l'ensemble du secteur public, augmentant ainsi la concurrence et réduisant le risque de corruption. Cependant, la portée et la profondeur des changements nécessitent une stratégie globale de mise en œuvre telle que confirmée par une étude récente de la Banque mondiale¹³. Il s'agit notamment de la mise à jour de toutes les directives opérationnelles et des documents d'appel d'offres types (Action préalable pour

¹³ Gouvernance et anticorruption – Rapport final sur la mise en œuvre de la passation des marchés au Maroc, BM, 2015.

l'UE), d'un vaste programme de formation et de renforcement des capacités pour tous les acheteurs publics (en cours avec l'appui de la Banque) et un organe de régulation transparent et inclusif ainsi qu'un mécanisme de gestion des plaintes soutenu par la présente action préalable.

54. **Mesures politiques: La Commission nationale de la commande publique (CNCP) est une pierre angulaire institutionnelle de la réforme des marchés publics.** La Trésorerie générale du Royaume (TGR) est actuellement chargée des directives en matière de passation des marchés, des bases de données des marchés publics et des entreprises, des contrôles de conformité, ainsi que de la gestion des plaintes. Cette réforme vise à séparer les fonctions de réglementation et de mise en œuvre et à établir un processus plus indépendant et efficace gestion des plaintes. Cela peut être assuré en plaçant la Commission au niveau du SGG, qui n'est pas impliqué dans les transactions et les contrôles de passation des marchés mais est en charge de la réglementation des marchés et du renforcement des capacités. L'autonomie et l'efficacité de ce nouvel organisme seront encore renforcées par la participation d'acteurs non étatiques, des décisions indépendantes du processus de passation des marchés, des règles claires concernant les éventuels conflits d'intérêts et des délais contraignants pour les réponses aux plaintes. Au nombre des membres non étatiques de la Commission figurent les représentants des secteurs professionnels du bâtiment, de l'ingénierie et du conseil ainsi que des personnes indépendantes reconnues pour leur expertise. Cette nouvelle Commission a également une fonction de formation et de renforcement des capacités, y compris l'élaboration de cours de formation et la formation des formateurs qui peuvent être déployés dans le secteur public. Le décret portant création de cette commission a été adopté le 10 septembre 2015.

55. **Résultats attendus:** La portée des règles de passation des marchés publics a été étendue à l'ensemble du secteur public pour couvrir également tous les contrats des collectivités locales et les prestations architecturales ainsi que la plupart des établissements publics (125). Cent quatorze (114) EEP intervenant dans un secteur commercial sont tenus d'adopter leurs propres règlements de passation des marchés, en droite ligne des principes et des règles du code national. Sur ces 114 EEP, 104 ont adopté ces règles, huit sont en train de les faire approuver et deux viennent tout juste de les envoyer au MEF pour approbation. Suite aux réformes soutenues par la série de PPD, le nombre d'entités de passation des marchés soumises aux nouvelles règles de passation des marchés devrait atteindre 3 345 en 2016. L'introduction du système de passation des marchés en ligne et d'enchères inversées devrait accroître la concurrence et accélérer le processus d'appel d'offres, créant ainsi de nouvelles opportunités d'affaires pour l'ensemble des entreprises et générer des économies substantielles pour le gouvernement. L'on estime que l'utilisation des enchères inversées pour les approvisionnements types devrait permettre d'augmenter le rapport qualité/prix une fois celle-ci mise en œuvre en 2016 et avoir pour résultat des économies de 10 % sur les approvisionnements acquis de cette façon. La mise en place d'un organe de régulation et d'un mécanisme de réparation des préjudices devrait accroître la transparence et la redevabilité dans la passation des marchés publics.

B2. Partenariats public-privé

Action préalable n° 6: Le décret d'application n° 2-15-45 du 13 mai 2015, de la Loi n° 86.12 sur les Contrats de partenariats public-privés, a été publié au Journal officiel n° 6365 du 1^{er} juin 2015.

56. **Justification:** Les problèmes persistants de développement socioéconomique et les disparités régionales soulignent la nécessité d'accroître les infrastructures publiques et la prestation des services. Compte tenu des contraintes budgétaires sévères et des capacités limitées de l'administration publique dans certains secteurs/régions, cette expansion exige une plus grande implication des opérateurs privés à travers des PPP afin de mobiliser les ressources financières, capacités et technologie. Bien que le Maroc ait déjà une expérience de la gestion déléguée des services publics et a mis en œuvre des PPP dans des secteurs spécifiques tels que les transports, l'énergie et l'eau, **il lui manque un cadre juridique complet et unifié.** Au niveau national, les partenariats sont couverts par des réglementations hétérogènes spécifiques à un secteur ou lancées au cas par cas. Cette situation limite la transparence et la concurrence des PPP et crée une insécurité juridique et financière qui risque de décourager les organismes publics et les éventuelles entreprises intéressées, notamment dans les secteurs non traditionnels. Les modalités de financement et de fonctionnement des PPP différant de celles des contrats classiques de travaux publics ou de services, elles ne sont pas couvertes par le décret sur la passation des marchés publics et les pratiques d'appels d'offres peuvent varier considérablement. En outre, les PPP peuvent comporter des risques importants et un passif financier latent pour le secteur public. Le corollaire de la mobilisation de plus de financement privé pour les investissements ou services publics implique un engagement financier à long terme (plus de 30 ans) du gouvernement. Ce type de partenariat peut soulager à court terme la pression sur le budget d'investissement, mais les PPP peuvent également constituer une contrainte pour les dépenses futures et entraîner un passif latent. Les PPP représentent donc des opportunités importantes pour alléger le déficit d'investissement public, mais sont aussi porteurs d'un certain nombre de risques qui doivent être soigneusement évalués et gérés.

57. **Mesure politique:** Le Gouvernement a décidé de développer un cadre juridique moderne et unifié pour les PPP afin de favoriser plus de concurrence, de transparence et de sécurité juridique et attirer ainsi les investisseurs privés dans les services et infrastructures publics. Ces partenariats ont pour objectif de bénéficier des capacités, innovations et financements du secteur privé dans la prestation des services tout en assurant un partage optimisé des risques. Cela implique une répartition des responsabilités et des dispositifs pour le paiement des services rendus à la partie qui fait preuve de performance optimale en termes de résultats et d'efficacité. La loi renforce les règles de concurrence pour ce type de partenariats en introduisant les appels d'offres concurrentiels et des règles claires pour un dialogue compétitif. Afin de s'assurer que les projets sélectionnés sont justifiés et peuvent être mis en œuvre dans le cadre de PPP viables, la loi prévoit la définition de critères précis pour l'évaluation et la sélection des projets, un comité dédié est prévu au niveau du MEF ainsi qu'un système de suivi et évaluation des performances pour la mise en œuvre des projets. Ce comité et les nouveaux critères de sélection permettront d'avoir un processus plus intégré pour la sélection et la gestion des investissements publics, indépendamment de leur source de financement budgétaire ou privé. En outre, la loi stipule que tous les nouveaux PPP devront se conformer aux dispositions contractuelles types, ce qui devrait améliorer la transparence et la redevabilité de ce type de relations contractuelles.

58. **Résultats attendus: La loi relative aux PPP a été publiée au bulletin officiel en Janvier 2015 et son décret d'application a été publié en Juin 2015.** Ce cadre juridique complet et unifié entre en vigueur en 2015. Il permettra de renforcer la sécurité juridique tant pour les opérateurs privés que pour les organismes publics, créant ainsi un environnement favorable à l'accroissement des PPP et des modes alternatifs de prestation et de financement des services publics. Il favorisera une plus grande concurrence et améliorera la transparence de ces accords contractuels en rendant obligatoires l'approbation par décret pour tous les PPP passés avec l'État ainsi que la publication d'un résumé des contrats correspondants. L'impact en matière d'investissement privé et de prestation des services ne sera visible qu'à moyen terme, compte tenu du temps nécessaire pour constituer un réservoir de projets viables et pour conclure des contrats aussi complexes.

Composante C : Amélioration du contrôle financier et de la gouvernance des entreprises et établissements publics (EEP)

Action préalable n° 7: Les organes de décision de 15 établissements et entreprises publics ont adopté une résolution et un plan d'action pour la mise en œuvre du nouveau code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics.

59. **Justification:** Les EEP jouent un rôle important dans le développement économique et social du Maroc, à travers, notamment, la mise en œuvre des politiques publiques, d'investissements et la prestation des services de base. En fin août 2014, le portefeuille public se composait de 239 établissements publics, 42 sociétés anonymes et 437 participations et filiales, y compris 229 détenues majoritairement (participation publique directe et indirecte supérieure à 50%). Ils représentent les deux tiers de l'investissement public et la moitié des dépenses publiques. Il est donc essentiel d'impliquer pleinement les EEP dans le programme de réformes de la gouvernance et du secteur public. En vue de consolider leurs performances et l'efficacité de leur intervention, les EEP devraient renforcer leurs pratiques de gouvernance et de transparence. Ces EEP entrent également dans le champ d'application de la loi sur l'accès à l'information, et à ce jour, très peu d'entre eux publient en ligne leurs états financiers ou leurs structures de gouvernance. Le renforcement de la transparence est une priorité des réformes visant l'amélioration de la gouvernance et de la supervision des EEP. C'est ainsi que le Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP a été lancé officiellement le 19 mars 2012 par une circulaire du Chef de Gouvernement. Ce code vise à mettre en place les meilleures pratiques de gouvernance des EEP et à enraciner les valeurs et les principes de transparence et de redevabilité. Il comprend des recommandations, des règles et des directives dans les cinq domaines suivants: (i) le rôle de l'État, en opérant une distinction claire entre les fonctions et missions qui incombent à l'État et qui sont susceptibles d'influencer les conditions dans lesquelles les EEP exercent leurs activités (son rôle en tant que stratège, actionnaire, superviseur et contrôleur), (ii) le rôle et les responsabilités des structures de gouvernance, (iii) les droits des actionnaires et leur traitement équitable, (iv) la transparence et la diffusion des informations, et (v) les relations avec les parties prenantes et leur traitement équitable. Il y a également dans ce code d'importantes synergies potentielles avec les autres réformes soutenues par cette opération, notamment elles relatives à la transparence budgétaire, la passation des marchés publics et la réforme budgétaire puisque la plupart des EEP vont s'intégrer dans le nouveau cadre des performances introduit par la nouvelle loi organique relative à la loi de finances.

60. **Mesure politique:** Ce programme soutient une approche séquentielle, avec notamment l'adoption et la mise en œuvre des normes de gouvernance dans les principaux EEP tout en élaborant un nouveau cadre juridique. Les EEP sont tenus d'appliquer le code des bonnes pratiques de gouvernance ou d'expliquer les dispositions non pertinentes et pourquoi (« se conformer ou s'expliquer ») suite à un diagnostic de la gouvernance des entreprises réalisé par le MEF, avec l'appui de la Banque. Dans le cadre de la première opération, le gouvernement a accepté de tester le code dans cinq EEP stratégiques ayant une interface importante avec les citoyens et offrant des services publics.¹⁴ Pour le second PPD de cette série, il a été convenu d'élargir l'adoption du code à au moins 15 autres EEP offrant des services publics essentiels tels que le logement, les services sociaux et le développement agricole et de mettre en œuvre des structures de gouvernance dédiées dans deux grandes EP de transport.¹⁵ La mise en œuvre du code sera supervisée par un cadre de suivi et évaluation mesurant notamment: (i) la mise en place des structures de gouvernance internes requises, telles que les comités de gouvernance et d'audit; (ii) l'élaboration d'une cartographie des risques précisant les principaux risques auxquels est confrontée l'EEP et les mesures d'atténuation prises ; (iii) la signature de contrats de performances, le cas échéant ; et (iv) la publication dans le Bulletin officiel des informations sur les structures de gouvernance, les activités et les états financiers actualisés de chaque EP.

61. **Résultats attendus:** À ce jour, plus de 20 EEP ont adopté des plans d'action pour la mise en œuvre du code des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et 19 EEP ont commencé à mettre en œuvre ses dispositions essentielles et mis en place un comité de gouvernance spécifique. À ce jour, sept EEP ont élaboré une cartographie des risques. Même si toutes les EEP publient leurs états financiers chaque année dans le Bulletin officiel et que ceux-ci sont inclus dans le rapport annuel envoyé au Parlement avec la loi de finances et publiés sur le site Internet du MEF, seuls trois EEP de l'échantillon publient leurs états financiers en ligne. Le MEF est donc pris des mesures pour favoriser la divulgation plus proactive des informations en ligne, conformément à la nouvelle politique d'accès à l'information. Cette réforme vise à accroître la transparence et la redevabilité des EEP qui offrent des services publics essentiels, avec l'objectif d'améliorer la portée et la qualité de leurs services, leur efficacité opérationnelle tout en gérant mieux les risques pour l'État. Les indicateurs de résultats et les cibles détaillés sont précisés à l'Annexe 1.

Composante D: Modernisation de la gouvernance et gestion financière locales.

Action préalable n° 8: La Loi organique relative aux régions n° 111-14 a été publiée au Journal officiel n° 6380 du 23 juillet 2015.

62. **Justification:** L'avancement de la régionalisation constitue un pilier essentiel de la transition de la gouvernance au Maroc, comme le confirment la nouvelle Constitution et stratégie de régionalisation adoptée en mars 2011. La stratégie vise à favoriser le développement socioéconomique local et à réduire les disparités régionales en autonomisant

¹⁴ ADM (Société des Autoroutes du Maroc); SIE (Société des investissements énergétiques); RADEEMA (Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité de Marrakech); CMR (Caisse marocaine de retraites); Office des Changes (Forex), représentant des ventes totales de 3,4 milliards de dollars EU et 2 194 employés en 2014.

¹⁵ Agence Urbaine d'El Jadida; Agence de développement social ADS; ANPME (agence de promotion des PME); ANDA (agence de l'aquaculture); ONP (agence de la pêche); neuf Bureaux de développement de l'agriculture; JZN (zoo); RAM (compagnie aérienne); ONCF (chemins de fer), représentant des ventes totales de 2 600 milliards de dollars EU et 17 022 employés.

les collectivités territoriales et en renforçant leur gouvernance. Les Articles 140-141 de la Constitution stipulent que les collectivités territoriales disposeront de compétences accrues et des ressources correspondantes conformément au principe d'auto-administration et de subsidiarité. En outre, les réformes de gouvernance transversales soutenues par cette opération, comme l'accès à l'information et les pétitions publiques s'appliquent également aux collectivités territoriales. Ces changements profonds et exhaustifs, en particulier au niveau régional, exigent (i) une révision du cadre juridique actuel régissant les collectivités territoriales, (ii) la modernisation de la structure institutionnelle et opérationnelle tant aux niveaux central que local, y compris la révision du système actuel de transfert et de péréquation, (iii) le renforcement de la transparence et de la redevabilité des collectivités territoriales, ainsi qu'une (iv) composante importante de renforcement des capacités et de formation. Tous les diagnostics des collectivités territoriales réalisés par la Cour des comptes, la Banque (PEFA national et infranational (en cours)), et les partenaires actifs sur le programme de décentralisation (AFD, USAID, FITCH) relèvent les graves lacunes dans la gouvernance locale, les finances locales ainsi que la gestion financière et les ressources humaines. La faible note attribuée à PEFA (C) pour les relations fiscales intergouvernementales ainsi que l'assistance technique et le diagnostic réalisés par la Banque sur le système actuel de transfert et de péréquation (2014) ont confirmé la nécessité de clarifier les compétences et le partage des ressources entre les administrations centrales et locales afin de consolider et de renforcer la base juridique du système, de préciser les objectifs de la politique sur les transferts et la péréquation, et d'adopter un système basé sur des règles claires, qui encourage la performance locale tout en réduisant les disparités.

Le gouvernement a décidé de donner la priorité à la révision du cadre juridique et institutionnel régissant les collectivités territoriales avant de réviser le système de transfert, conformément aux recommandations de la commission consultative pour la régionalisation et avant les élections locales qui se sont tenu le 4 septembre 2015. Parallèlement, le système de gestion financière pour les collectivités territoriales a été renforcé par le déploiement en 2014 d'un système intégré de gestion financière (GID-CL) lié au système national (Action préalable au titre du PPD I). Ce nouveau séquençage de la réforme exige donc une révision du Déclencheur indicatif n° 8 qui prévoyait initialement un projet de décret sur le transfert et la péréquation, et son remplacement par l'approbation des nouvelles lois organiques relatives aux collectivités territoriales.

63. **Mesure politique:** La nouvelle loi organique sur les régions consacre la stratégie de régionalisation et les nouvelles dispositions constitutionnelles sur la décentralisation et la gouvernance locale. Les régions sont autonomes avec désormais, un statut de collectivité territoriale à part entière, avec des conseils et présidents régionaux élus au suffrage direct, renforçant ainsi leur légitimité démocratique et leur pouvoir de prise de décision. Contrairement au passé, elles vont gérer leur propre budget et leurs décisions ne pourront être contestées que par l'exécutif sur des motifs juridiques devant le tribunal administratif. Leurs structure et politiques de gouvernance sont renforcées par des commissions spéciales permanentes (budget et thèmes), des organes consultatifs obligatoires avec les citoyens, qui ont le droit de pétition, des dispositions sur la transparence, la déclaration des actifs et les conflits d'intérêts. Les compétences propres des régions ont été considérablement étendues pour inclure (i) le développement économique, (ii) la formation professionnelle et l'emploi, (iii) le développement rural non agricole, (iv) le transport régional, (v) la culture, (vi) l'environnement, (vii) l'aménagement et le développement du territoire, et (viii) les partenariats. De même, les compétences partagées avec l'État et celles pouvant être transférées

ont été considérablement élargies et clarifiées. Le transfert de compétences spécifiques au secteur sera géré par des contrats avec l'État, permettant ainsi d'établir des différences entre les régions en fonction de leurs priorités et capacités. Les ressources financières augmenteront en conséquence et devraient décupler sur une période de 10 ans. Une agence de développement régionale en charge de la gestion des projets régionaux est prévue pour renforcer la capacité de mise en œuvre de ces nouvelles administrations. L'on note une modernisation du cadre juridique pour la gestion des finances publiques par les collectivités territoriales et son alignement sur les réformes nationales, notamment en termes de budgétisation programmatique, de gestion des performances et de contrôles financiers.

Même si l'adoption de cette loi organique représente une pierre angulaire dans le programme de décentralisation et a d'importantes synergies avec le programme national de réforme, sa mise en œuvre nécessitera du temps et un renforcement considérable des capacités au niveau local. Avec d'autres partenaires, la Banque forme et renforce les capacités, notamment en matière de gestion financière locale, de passation des marchés, de prestation de services locaux et sur la nouvelle politique relative aux pétitions. Cependant, cet appui devra être intensifié par l'État.

64. **Résultats attendus:** La loi organique a été approuvée par le Parlement en mai 2015. Cette nouvelle loi devrait autonomiser les collectivités régionales à plusieurs égards: (i) un mandat plus clair avec des compétences distinctes, (ii) le président de la collectivité régionale élue deviendra l'ordonnateur du budget régional (rôle auparavant confié au gouverneur de la région), (iii) un personnel administratif, (iv) un système d'information de gestion financière (GID CL), (v) un éventuel décuplement des ressources financières sur dix ans, et (vi) plus de légitimité populaire (à travers des élections au suffrage direct et une augmentation de l'engagement des citoyens/des pétitions). La pleine mise en œuvre de ces nouvelles dispositions et les changements structurels devraient se faire sur au moins une décennie, sur la base de l'expérience internationale. Même si cela va bien au-delà du délai de la première série de PPD Hakama, cette action préalable devrait contribuer à la réalisation de ses objectifs de développement et compléter les réformes de transparence et de redevabilité au niveau national. La totalité des collectivités locales devrait fournir des informations en temps réel sur l'exécution budgétaire via le GID CL et commencer à produire des comptes administratifs annuels consolidés à partir de 2015. En outre, cette action préalable s'appuie sur le PPD I qui vise à mettre en place les systèmes nécessaires à une bonne gestion financière. Depuis 2014, toutes les collectivités territoriales utilisent le système intégré d'information de gestion financière qui a considérablement amélioré la rapidité et la précision de leurs rapports financiers. Ces informations en temps réel sur l'exécution du budget et les paiements permettront aux collectivités territoriales nouvellement mises en place de mieux gérer leurs budgets et de réduire leur risque fiduciaire. Pour la première fois, le gouvernement est en mesure de consolider les comptes nationaux et locaux, améliorant ainsi la transparence budgétaire. À moyen terme, cette réforme devrait accroître la transparence et la redevabilité des collectivités territoriales par rapport à leur gestion et à la prestation des services publics de base. Toutes les collectivités régionales établies en 2016 devraient avoir été élues directement, avec leurs présidents responsables de leurs propres budgets. La loi organique prévoit également le droit des citoyens de déposer des pétitions et d'influencer l'ordre du jour du Conseil régional. Les Conseils régionaux sont tenus de répondre aux pétitionnaires et de publier les comptes-rendus de réunion du conseil et leur décision sur les requêtes éligibles. À moyen terme, la mise en œuvre effective de ce nouveau droit devrait renforcer la confiance

des citoyens en leurs nouvelles administrations régionales et favoriser un processus plus participatif de développement local.

PILIER 2 : PROMOTION DE LA GOUVERNANCE OUVERTE

Composante A: Amélioration de la transparence budgétaire et de l'accès à l'information

Action préalable n° 9 : le projet de loi n° 31-13 relatif à l'accès à l'information a été transmis au Parlement par le chef du gouvernement le 8 juin 2015.

65. **Justification :** au fil des ans, le manque d'accès à l'information s'est avéré être un problème majeur, comme en atteste le mauvais classement du Maroc au regard des différents indicateurs de transparence 2010 de Global Integrity.¹⁶ Or, cet accès est une condition préalable à la redevabilité du gouvernement et à une participation significative des citoyens à la vie publique. La demande existe, mais l'accès reste un sujet laissé à la discrétion des autorités. Un sondage en ligne¹⁷ réalisé auprès de 15 020 internautes et mené par la Banque en avril 2014 à travers le Maroc a confirmé cette forte demande de la part des citoyens. Soixante et onze pour cent des personnes interrogées souhaitent disposer de plus amples informations de la part du gouvernement, mais estiment qu'il est difficile d'accéder à ces informations. Vingt-six pour cent d'entre elles se disent même prêtes à payer pour cela. Au-delà de la dimension de gouvernance, il existe également une dimension économique, qui a été ces dernières années l'une des principales raisons sous-tendant les politiques d'utilisation et de réutilisation des Informations du secteur public (ISP) dans les pays de l'OCDE. Des ISP plus transparentes, plus opportunes et plus fiables garantissent en effet un rétablissement de l'égalité des chances, réduisent les coûts des transactions et permettent aux investisseurs privés de prendre des décisions économiques et financières en étant mieux informés. Les études menées au sein de l'Union européenne ont estimé la valeur de ces ISP à 27 milliards d'euros (MEPSIR 2006) et son impact économique potentiel à 140 milliards d'euros (Vickery 2011). Une enquête auprès des entreprises réalisée en 2014 par la Banque auprès de la principale centrale des entreprises du Maroc, la CGEM, a confirmé l'impact économique potentiel largement inexploité découlant d'un meilleur accès des entreprises à ces ISP. Toutefois, en l'absence d'une politique de transparence spécifique et d'un cadre légal unifié entérinant le droit constitutionnel à accéder à ces informations, leur divulgation est souvent *ad hoc* et sujette à une certaine discrétion. Le nouvel élan généré par la constitution et par l'engagement pris par le gouvernement en faveur de la transparence constitue une occasion unique de renforcer à la fois cette approche fondée sur les droits et la divulgation proactive des informations, afin de renforcer la gouvernance et d'en optimiser les avantages économiques.

66. **Action politique :** s'appuyant sur les mesures de transparence budgétaire initiées lors du premier PPD, le gouvernement a mis en place un cadre légal favorisant un accès généralisé aux informations du secteur public. À l'issue d'un processus d'approbation long et difficile, la loi relative à l'accès aux informations, globalement en ligne avec les pratiques internationales en la matière, a finalement été envoyée au Parlement en juin 2015. D'une portée très large,

¹⁶ Le classement du Maroc de Global Integrity concernant le cadre d'accès à l'information est « très faible », à la 42^e place sur 100 au classement le plus récent. La sous-composante relative à la portée du cadre juridique place le Maroc à la 33^e place sur 100.

¹⁷ <https://finances.worldbank.org/dataset/World-Bank-Morocco-Citizen-Engagement-Nano-Survey-tg37-mj88>

cette loi porte sur tous les types d'informations et couvre l'ensemble des instances publiques, y compris le gouvernement central et les pouvoirs publics locaux, le Parlement, les tribunaux et tous les autres organismes publics ou privés assurant des services publics. Elle renforce la politique de divulgation proactive, entérine le droit à demander, utiliser et réutiliser dans une certaine mesure des informations du secteur public, et précise la procédure, mais contient des exemptions relativement larges. Elle prévoit également la mise en place d'une commission spéciale pour l'information chargée de surveiller, conseiller et renforcer les capacités en matière de mise en œuvre de la loi, ainsi qu'en matière de traitement des doléances. Ses décisions n'ont aucun caractère obligatoire, mais les citoyens peuvent également recourir au tribunal administratif. Un certain nombre de mesures supplémentaires seront nécessaires pour assurer la mise en œuvre adéquate de cette loi, dont les implications sont nombreuses en matière d'organisation des organismes publics et de leur interaction avec les citoyens. Parmi ces mesures, on peut citer la préparation de politiques et de principes opérationnels détaillés pour les responsables publics, les demandes standards et les formulaires et procédures de doléances, la nomination de responsables de l'information, la modernisation des systèmes d'enregistrement et de gestion des informations, la mise en place de la commission d'information et sa dotation suffisante en personnel et en moyens, ainsi que ses procédures de suivi et d'évaluation. La mise en œuvre effective de cette loi/réforme transversale, pour laquelle une période de mise en route de trois ans est prévue, nécessitera également d'importants programmes de formation et de renforcement des capacités dans tout le secteur public. La Banque et d'autres bailleurs de fonds contribuent à la mise en œuvre de cette loi en apportant une assistance technique, portant en particulier sur ses règlements annexes, les formulaires de demande et les modules de formation. Le ministère de la Fonction publique et des Réformes administratives a élaboré un plan d'action qui inclut l'information et de sensibilisation. Il s'est également engagé à intégrer une formation à l'accès aux informations dans les programmes de formation des différents ministères.

67. Résultats attendus : l'adoption de cette loi sur l'accès à l'information pose les fondements d'une plus grande transparence et recevabilités du gouvernement et facilite l'examen des informations du secteur public à moyen terme, tant par les médias que par les citoyens. Cela exigera d'importants efforts de mise en œuvre ainsi qu'une forte demande d'informations de la part de la société civile, ce qui nécessitera de nombreuses informations et des campagnes de proximité. À court terme, l'adoption de cette loi permettra au Maroc d'adhérer au Partenariat pour un gouvernement transparent, un partenariat intergouvernemental de haut niveau qui assure la visibilité et les mesures d'incitation pour un usage et une mise en œuvre effectifs de ce nouveau droit constitutionnel. Cette loi devrait également faciliter l'accès et l'utilisation des ISP par les entreprises, ce qui aura une incidence positive sur les coûts de transaction et les ventes. La politique de transparence budgétaire mise en œuvre durant la série de PPD et complétée par la réforme budgétaire aux termes du Pilier I augmentera le nombre des informations budgétaires accessibles au public avant l'adoption du budget. Étant données les importantes modifications de la méthodologie d'évaluation de l'*Open Budget Index* 2015, cet indicateur ne peut plus être comparé à l'évaluation de référence de 2012 et a été remplacé par un indicateur mesurant la mise en œuvre effective de la nouvelle politique d'accès à l'information : « Mise en œuvre du formulaire de demande d'information unifié et des mécanismes d'échange d'information avec les chargés d'information. ».

Composante B : Renforcement de l'expression civique et de l'engagement des citoyens

Action préalable n° 10 : le projet de loi organique n° 44-14 sur les pétitions publiques, conformément aux recommandations du Dialogue national, a été adopté par le conseil des ministres le 14 juillet 2015.

68. **Justification :** comme le montre l'expérience internationale, la possibilité de rédiger une pétition est un droit important, aux termes duquel les citoyens ont le droit de modifier des politiques ou des pratiques gouvernementales par le biais d'une expression de masse pacifique. Ce droit est donc une caractéristique essentielle de toute démocratie participative. La demande de participation est forte au Maroc, comme l'a confirmé un récent sondage en ligne réalisé par la Banque mondiale à partir d'un échantillon d'internautes marocains portant sur leur expérience et leur intérêt en faveur d'un engagement citoyen. Bien que 84 % des répondants aient indiqué n'avoir jamais participé à une action gouvernementale, 58 % ont fait savoir leur intérêt à participer au processus de prise de décision publique et leur volonté d'y consacrer du temps et des efforts. À ce jour, ce potentiel de participation est largement sous-exploité, en l'absence d'une base formelle préexistante pour le droit des citoyens à soumettre des pétitions au gouvernement. Le sujet des pétitions, considéré comme un élément important d'une bonne gouvernance, est généralement prescrit au niveau inférieur des lois ou règlements ordinaires. Mais du fait de l'inscription de ce droit dans la constitution, le droit de pétition a désormais un statut important en tant que loi organique, qui annule toute loi ou tout règlement potentiellement contradictoire. Au-delà du geste symbolique, cette loi a des implications légales et pratiques profondes, en introduisant de nouvelles manières de participation publique. Ce nouveau droit aidera également à faire avancer les réformes au Maroc sur la voie d'une démocratie participative, en donnant aux citoyens les moyens d'initier un dialogue ascendant avec les entités publiques.

69. **Action politique :** au niveau national, le gouvernement a adopté un cadre légal pour les pétitions publiques impliquant l'ensemble du gouvernement ainsi que les instances législatives, en spécifiant les conditions et la procédure d'envoi de ces pétitions. Le Parlement devra préciser le règlement interne du processus de pétition. Au niveau local, les lois organiques relatives aux régions et aux communes ont été adoptées et comprennent le droit de pétition, avec les procédures à mettre en place par le biais des règlements d'application connexes. Ce nouveau cadre juridique institutionnalise le droit de pétition aux niveaux national et local, conformément aux recommandations essentielles du Dialogue national sur les droits constitutionnels de la société civile qui a duré un an, et est très largement conforme aux bonnes pratiques internationales. L'assistance technique offerte en parallèle par la Banque mondiale vient en appui à un certain nombre de mesures supplémentaires nécessaires pour assurer la mise en œuvre adéquate de cette réforme, notamment la mise en place d'une plateforme centralisée de participation en ligne (qui comporte un mécanisme de pétitions en ligne), destinée à aider à centraliser et faciliter l'usage et la transparence des processus de consultations publiques et de pétitions pour les citoyens. De plus, la loi prévoit la mise en place d'une commission des pétitions, chargée de déterminer le caractère admissible des pétitions, de répondre aux pétitionnaires et de diriger les pétitions vers les instances concernées. La mise en œuvre effective de cette politique nécessitera l'élaboration de règles de mise en œuvre détaillées au niveau national et local, et les règles internes du Parlement, les principes directeurs destinés aux responsables publics, ainsi qu'un manuel à l'usage des parlementaires et du personnel parlementaire, des procédures de soumission standards, des programmes de suivi et d'évaluation, et d'importants programmes de formation pour

l'administration et le Parlement. L'assistance technique ciblée de la Banque se poursuit parallèlement pour venir en appui à la phase de mise en œuvre de cette réforme, qui est lancée au niveau local avant d'être déployée au niveau national, parallèlement à l'adoption prévue de la loi organique sur les pétitions par le Parlement début 2016.

70. **Résultats attendus :** Une portée plus large de l'engagement citoyen sous la forme d'un cadre légal des pétitions, notamment par une loi organique sur les pétitions au niveau national, renforcera la voix des citoyens et répondra directement aux obligations et aux droits entérinés dans la nouvelle constitution. L'état d'avancement de ce droit est une mesure essentielle d'un changement du mode de gouvernance et une occasion de renforcer le dialogue entre le gouvernement et la société civile. De plus, l'extension de la portée de la participation citoyenne par le biais de la loi sur les pétitions aidera à renforcer la représentation ciblée des priorités politiques en fonction des demandes des citoyens et d'élargir la portée de la redevabilité sociale. La Banque a apporté son soutien à la commission du Dialogue national par le biais du PPD 1 et a fourni son expertise en matière de bonnes pratiques internationales. Les résultats attendus prévoient une augmentation de la **participation citoyenne, confirmée par** une hausse de 15 % en 2016 de la note du Maroc à l'indice *Rule of Law* du *World Justice Project* qui mesure l'accès des citoyens au droit de pétition et leur participation au processus décisionnel du gouvernement.

Tableau 3 : Actions préalables du PPD 2 et fondements analytiques

Actions préalables	Fondements analytiques ayant renseigné les actions politiques
Pilier 1 : Renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des ressources publiques	
Action préalable n° 1. Statut : <i>réalisée</i>	Les revues des dépenses publiques (RDP) menées dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la justice (2012–2014) ainsi que le rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2013) du Maroc sur la gouvernance des services publics confirment la présence de sérieux problèmes dans l'efficacité d'allocation et opérationnelle des dépenses et services publics. Parmi les déficiences souvent citées, mentionnons : (i) l'insuffisance de transparence et de redevabilité dans le financement et la fourniture des services publics, (ii) des inefficacités dans l'allocation des ressources, (iii) des faiblesses et des retards dans la mise en œuvre des dépenses publiques, (iv) une productivité inégale des fournisseurs de services et une mauvaise perception par les citoyens, (v) l'absentéisme, et (vi) la persistance de disparités dans l'accès et la qualité des services publics de base. Une étude de la Banque-HCP sur les dépenses en matière de santé publique confirme l'incidence négative de ces déficiences sur les citoyens défavorisés.
Action préalable n° 2. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 3. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 4. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 5. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 6. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 7. Statut : <i>réalisée</i>	
Action préalable n° 8. Statut : <i>réalisée</i>	
	Concernant la <u>budgétisation axée sur la performance</u> , le diagnostic PEFA (2009, actuellement en cours de mise à jour) a souligné des faiblesses dans les orientations politiques du contrôle budgétaire et parlementaire, qui seront traitées par l'introduction d'une structure budgétaire fonctionnelle et programmatique. Les revues des dépenses publiques mentionnées ci-dessus ont également alimenté les discussions sur le point de savoir comment renforcer le système de suivi et d'évaluation des performances parallèlement à la chaîne de fourniture des services. Des analyses comparatives internationales, des recommandations politiques et des notes ont été fournies concernant : (i) la nouvelle loi organique relative à la loi de finances et la classification programmatique, (ii) les règles budgétaires et la programmation budgétaire pluriannuelle, (iii) le suivi et l'évaluation des performances, et (iv) les établissements publics ; un PEFA sous-national sur Agadir a été réalisé et un autre sur Casablanca est en cours, en coopération avec l'Agence française de développement (AFD) et le Fonds de conseil en infrastructure publique-privée (<i>Public-Private Infrastructure Advisory Facility</i> – PPIAF);
	La <u>réforme en matière de passation de marchés</u> a bénéficié de plusieurs diagnostics (Examen analytique de la passation des marchés dans un pays (<i>Country Procurement Assessment Review</i> – CPAR, évaluation de système national (<i>Country System Assessment</i>), évaluation GAC) et de conseils importants de la Banque depuis sa mise en place, y compris sur la préparation du nouveau décret sur la passation de marchés, l'instance de contrôle et de recours et la passation électronique de marchés.
	La Banque mondiale/SFI et l'UE ont fourni de nombreux conseils techniques pour la préparation de la

Actions préalables	Fondements analytiques ayant renseigné les actions politiques
	<p><u>réforme PPP</u> ainsi que sur le <u>code de gouvernance d'entreprise</u> au Maroc. La réforme PPP a bénéficié d'une assistance technique sur la loi, le décret et les principes, notamment au travers d'un financement PPIAF. En avril 2015, la banque et la SFI ont apporté leur concours à une conférence nationale sur les PPP destinée à générer une réserve de projets. Une autre assistance technique financée par le PPIAF facilite actuellement l'évaluation d'un projet dans le secteur des transports, en coopération étroite avec la SFI et la Banque européenne d'investissement. Le <u>code de gouvernance d'entreprise</u> des EEP s'est inspiré des informations contenues dans les Rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC) sur la gouvernance d'entreprises de la Banque mondiale qui ont été achevés en 2002 et en 2011. Cette évaluation a analysé le cadre juridique et réglementaire, les pratiques et le cadre de mise en œuvre du Maroc par rapport aux principes de l'OCDE. Elle a fourni les fondements analytiques pour l'amélioration de la structure de gouvernance des EEP, le cadre de contrôle interne, la comptabilité financière et le système de reporting, ainsi que pour la transparence.</p> <p>L'<u>agenda de régionalisation</u> a bénéficié des informations apportées par le travail d'analyse réalisé par la Banque et l'UE, notamment l'examen de la politique de gouvernance dans la région MENA, la note de politique sur la décentralisation et le transfert des responsabilités au Maroc préparée en 2010, et une étude diagnostique et une assistance technique sur le système de transfert budgétaire et de compensation réalisée en 2013–2014. Ce travail fournit des références internationales et apporte des recommandations pour le séquençage de la réforme de décentralisation budgétaire, en conseillant pour stabiliser dans un premier temps le nouveau cadre juridique, clarifier les rôles et les responsabilités des autorités locales, la manière dont elles sont financées avant de réviser le système de transfert et de compensation. Cela a permis de mettre l'accent sur les lois organiques régissant les autorités locales et sur le remplacement du Déclencheur indicatif n° 8.</p>
Pilier 2 : Promotion de la gouvernance ouverte	
<p>Action préalable n° 9. Statut : réalisée</p> <p>Action préalable n° 10. Statut : réalisée</p>	<p>La Banque a appuyé l'élaboration de nouvelles politiques sur l'<u>accès à l'information et à la participation citoyenne</u> par le biais d'analyses comparatives internationales, de conseils et de notes de politique sur le cadre légal et réglementaire. Des notes de politique ont été rédigées sur la bonne pratique de pétitions publiques et sur les motions législatives en se fondant sur l'expérience internationale. Une enquête nano a été effectuée par la Banque, qui a analysé les réactions des internautes au Maroc sur les principales réformes politiques relatives à la participation citoyenne, en particulier sur l'accès à l'information (AI), les consultations publiques et les pétitions. Un examen continu des avantages économiques de l'accès aux informations du secteur public a apporté de nouveaux fondements analytiques à cette réforme. La Banque a favorisé les échanges d'expertise internationaux sur ces réformes grâce à une série de conférences et d'ateliers réunissant de nombreux acteurs en 2012 et 2013.</p>

4.3 LIEN AVEC LE CPS, LES AUTRES OPÉRATIONS DE LA BANQUE ET LA STRATÉGIE DE LA BANQUE

71. **Le Cadre de partenariat stratégique (CPS) pour 2014-17 présenté au Conseil d'administration en avril 2014 souligne le renforcement de la gouvernance et des institutions en vue d'améliorer la prestation de services à l'ensemble des citoyens comme étant un outil essentiel de promotion d'une prospérité partagée. Elle prévoit notamment deux séries de PPD Hakama et une assistance technique pour venir en appui à la mise en œuvre du programme gouvernemental de gouvernance.** Pour la première fois, la gouvernance est présentée à la fois comme un thème transversal de « *renforcement de l'expression civique et de la participation* » et comme un pilier essentiel « *Domaine de résultat 3 : Renforcement de la gouvernance et des institutions pour une meilleure prestation de services à l'ensemble des citoyens* ». Le CPS souligne le rôle moteur essentiel d'institutions qui fonctionnent et de cadres de redevabilité dans la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe de la Banque mondiale, qui consistent à promouvoir la prospérité partagée et à éliminer l'extrême pauvreté de façon durable. Les plus pauvres et vulnérables sont particulièrement dépendants des services publics de base tels que l'éducation et la santé, et sont donc affectés par leurs lacunes, aussi bien directement, en raison des dépenses qui

restent à leur charge, qu'indirectement, à cause du manque de soins et d'opportunités socio-économiques. Certains des défis et des opportunités rencontrés par le gouvernement dans le cadre de la réforme sont extérieurs à ces secteurs et sont liés au cadre global de gouvernance et à des politiques de gestion publique transversales. De même, les citoyens et les usagers des services publics ont peu de moyens d'exprimer leurs préoccupations et leurs priorités de façon structurée sans craindre de représailles. Cette série de PPD vise à soutenir ce type de réformes transversales ayant un effet sur la prestation de services publics de base et affectant le double objectif de la Banque. Elle contribue à la fois au domaine de résultats 3 et au thème transversal de la CPS sur l'expression civique et la participation au travers des réformes visant à renforcer la transparence et la participation citoyenne par : (i) un soutien à la réforme relative au droit d'accès à l'information et aux pétitions, qui nécessite une législation spécifique ; et (ii) un soutien à l'amélioration de la transparence budgétaire pour stimuler les débats politiques sur les priorités et les stratégies sous-tendant les dépenses du gouvernement. De plus, cette série contribue à l'éligibilité du pays à l'OGP.

72. La série PPD Hakama est complétée par deux autres PPD financés par la Banque, à savoir le Second PPD sur la compétitivité économique qui mettait l'accent sur le climat de l'investissement, la facilitation du commerce et la politique de la concurrence, ainsi que le Second PPD sur le développement du marché des capitaux et le financement des PME, qui portait sur la stabilité financière, le développement des marchés et l'inclusion. Prises ensemble, ces opérations visent à favoriser une prospérité partagée et le renouvellement du contrat social par le biais d'un processus de développement plus inclusif et plus efficace. La série de PPD Hakama complètera également deux Projets sectoriels en cours de préparation, ayant pour objectif respectivement l'amélioration de la prestation des services publics en éducation et de la prestation des services publics dans la ville de Casablanca, grâce à son effet de levier sur des réformes de gouvernance transversales.

4.4 CONSULTATIONS ET COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT

A. CONSULTATIONS

73. **Les réformes supportées par cette opération reposent sur des consultations élargies entre les parties prenantes à tous les stades.** La constitution de 2011, qui entérine les nouveaux droits supportés dans ce programme, a fait l'objet de consultations sous l'égide du gouvernement, notamment par le biais d'un referendum national. Des consultations publiques ont également eu lieu sur de nombreuses autres réformes, y compris le décret sur la passation de marchés publics, la loi sur la gouvernance et le contrôle financier des établissements et entreprises publics, le projet de loi sur les partenariats public-privé, le projet de loi sur l'accès à l'information et le projet de loi organique sur les pétitions publiques. Ces projets de loi ont été publiés sur le site internet du Secrétariat général du gouvernement pour recueillir les commentaires du public (action préalable n° 8 du PPD 1), et ont reçu de très nombreux commentaires provenant d'une gamme très large de parties prenantes. Les politiques gouvernementales ouvertes telles que la Loi relative à l'accès à l'information et la Loi sur les pétitions ont bénéficié de nombreuses consultations en amont. C'est ainsi que la loi sur l'accès à l'information a fait l'objet en 2013 d'une conférence nationale de deux jours organisée par le gouvernement et avec l'appui de la Banque. Cette conférence a été lancée par le chef du gouvernement et du Parlement, et a réuni 500 personnes, parmi lesquelles des représentants du secteur privé, de la société civile et des experts internationaux. Le projet de

loi sur les pétitions a été élaboré à la suite de consultations participatives et inclusives organisées au travers du **Dialogue national sur la société civile et ses nouvelles prérogatives constitutionnelles**, une initiative lancée par le ministère des Relations avec le Parlement et la société civile, dirigée par un comité indépendant. Ce dialogue national, appuyé par la Banque mondiale (action préalable n° 9 du PPD 1), a duré un an et s'est achevé en avril 2014. La réforme de la régionalisation est quant à elle le résultat de consultations nombreuses et intensives, menées tout d'abord par la Commission consultative sur la régionalisation mise en place par le Roi avec pour mission l'élaboration de la stratégie, suivies ensuite par des consultations sur la constitution. Enfin, les mesures de gouvernement en ligne sont le résultat d'un processus intensif de participation en ligne. L'initiative *Watiqa*, supportée par ce PPD, est un exemple d'initiative conduite par les citoyens.

B. COLLABORATION AVEC D'AUTRES PARTENAIRES AU TOUT EN Développement

74. **La série Hakama a été préparée en étroite coopération avec l'UE et la BAD.** Cette collaboration a pris la forme de missions conjointes, d'un dialogue politique étroitement coordonné tant en termes de l'assistance technique que des matrices de politiques. Le respect par chaque bailleur de fonds de son propre processus décisionnel et de ses procédures opérationnelles internes n'a pas empêché les différentes équipes d'harmoniser autant que possible leurs approches, leurs méthodologies et le séquençage dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur la coordination et le travail en commun des bailleurs de fonds, dont le Maroc est l'un des signataires. La BAD vient en appui au programme de réforme par le biais de deux opérations futures, dont la seconde a été approuvée par le Conseil d'administration de la BAD le 8 juillet 2015. L'UE met en œuvre une opération en quatre tranches répartie sur quatre ans, avec un pilier spécifique consacré aux réformes budgétaires, un domaine qu'elle a déjà soutenu par le passé. Le travail analytique et l'assistance technique ont également fait l'objet d'une étroite coordination entre les trois institutions dans les différents piliers du programme. Un diagnostic des dépenses publiques et responsabilité financière (*Public Expenditure and Financial Accountability – PEFA*) conjoint est actuellement en cours.

5. AUTRES QUESTIONS RELATIVES À LA CONCEPTION ET À L'ÉVALUATION

5.1 PAUVRETÉ ET IMPACTS SOCIAUX

75. **Les réformes soutenues par l'opération proposée ne devraient pas avoir des impacts significatifs en termes de distribution de revenus.** Cette opération est centrée sur des réformes visant à : (i) améliorer la transparence et la redevabilité de l'État dans la gestion des ressources publiques et (ii) promouvoir la gouvernance ouverte grâce à l'accès à l'information et la participation citoyenne. Ces réformes contribueront à mettre en œuvre les nouveaux droits constitutionnels et principes de gouvernance, qui sont basés sur une amélioration de la redevabilité, de la transparence et de la participation. À moyen terme, elles devraient avoir un impact positif sur l'expression civique ainsi que sur l'efficacité du secteur public dans sa prestation de services. En outre, conformément aux politiques de la Banque, les citoyens ont le droit à un mécanisme de réparation des préjudices, qui dans le cas du Maroc est incarné par le Médiateur¹⁸ ainsi que le système de recours spécifique aux politiques, prévu

¹⁸ <http://www.mediateur.ma/>

notamment pour la passation des marchés publics (action préalable n° 5) et l'accès à l'information (action préalable n° 9).

76. La réforme du budget programmatique devrait améliorer la transparence et la redevabilité interne et externe dans l'utilisation des ressources publiques. Elle permettra de renforcer l'articulation entre les priorités et stratégies de l'État (telles que la réduction de la pauvreté et un meilleur accès aux services publics de base) et les allocations budgétaires. Ces priorités seront traduites en objectifs et indicateurs de performance publique, qui tiendront compte du genre, et seront soumis à un suivi et évaluation. Cette nouvelle approche à la gestion budgétaire permettra de renforcer le contrôle du Parlement sur la gestion des ressources publiques par le gouvernement. L'extension de cette approche aux conseils régionaux élus conduira à moyen terme à une meilleure prise en compte des priorités régionales et locales et à l'amélioration de la cohérence et de la coordination des efforts de développement des pouvoirs publics au niveau central et local. Afin de maximiser l'impact social, les premiers ministères sélectionnés pour la mise en œuvre de la réforme budgétaire sont les ministères de l'Éducation, de la Santé, de l'Agriculture, des Eaux et Forêts et des Finances, qui ont tous une interface forte avec le public. De même, l'interaction avec les citoyens et la prestation de services publics sont des critères clés de sélection pour les dix premières EP engagées dans la mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

77. L'adoption de politiques relatives à l'accès à l'information et aux pétitions publiques (actions préalables n° 9 et 10) **sont des étapes clés pour la promotion d'un mode de gouvernance plus ouvert et inclusif.** Ces politiques favorisent la transparence, la voix et de redevabilité de l'État et devraient donc avoir un impact social positif à moyen terme, une fois qu'elles seront pleinement mises en œuvre. À long terme, le nouveau droit de pétition des citoyens permettra, s'il est correctement mis en œuvre, d'améliorer l'expression civique et la participation citoyenne au processus des politiques tant au niveau central qu'au niveau local. De même, l'accès à l'information du secteur public devrait avoir des effets positifs directs et indirects sur les citoyens ainsi que sur les entreprises. L'accès équitable et rapide à l'information réduit l'asymétrie d'information et de coûts pour les entreprises rétablit l'égalité des chances et réduit les possibilités de corruption et de recherche de rente. L'information sur le secteur public a aussi une valeur en soi. Son utilisation et sa réutilisation génèrent de la valeur et créent de nouveaux produits et services, ce qui favorise l'emploi.

78. Participation citoyenne. Cette série de PPD soutient activement le renforcement des fondations juridiques des politiques et processus transversaux et sectoriels qui favorisent la participation citoyenne au niveau national et au niveau local, dont le droit des citoyens de présenter une pétition devant le gouvernement central, le Parlement ou les pouvoirs publics locaux. Les dispositions des législations organiques nationales et régionales (actions préalables n° 8 et 10 du PPD 2) imposent aux organismes publics un délai de réponse maximum est obligatoire aux pétitions admissibles concernant une décision ou les mesures prises. Au niveau local, les pétitions admissibles doivent être inscrites à l'ordre du jour des réunions du conseil et la décision correspondante incluse dans le procès-verbal de la réunion. Ces politiques de participation citoyenne ont été élaborées de manière participative à travers un dialogue national d'une durée de un an sur les droits constitutionnels des citoyens, qui a permis de consulter plus de 7 000 organisations de la société civile à travers le pays et à l'étranger (action préalable n° 9 du PPD 1). La Banque a fourni un appui et une assistance technique pour informer la conception et la mise en œuvre de consultations publiques liées au

processus de réforme des politiques et fondées sur les meilleures pratiques internationales. Ces politiques se sont également inspirées d'une étude comparative internationale et des conseils en matière de politiques de la Banque ainsi que par une enquête nano réalisée sur Internet utilisant un échantillon de 15 000 citoyens à travers le pays en vue d'évaluer leurs connaissances, expérience et intérêt dans le dialogue avec le gouvernement. En parallèle, des mécanismes clés de consultation du public ont été renforcés, tels que l'accès des citoyens et leur participation aux consultations sur les projets de lois et règlements sur le site Web du SGG (action préalable n° 8 du PPD 1). Les commentaires des citoyens sont publics et les ministères sont tenus d'y répondre. L'accès au droit à l'information (action préalable n° 9 du PPD 2) devrait favoriser la participation citoyenne informée et en faciliter le suivi. La loi prévoit la création d'une commission d'information qui comprendra des acteurs non étatiques et qui fournira au citoyen un mécanisme de recours externe. De même, la Commission nationale des marchés publics (action préalable n° 5 du PPD 2), un autre mécanisme de recours externe, inclura également des acteurs non étatiques dans sa composition. Le développement et l'adoption de la base juridique sous-jacente de la participation du public au Maroc permettront d'améliorer l'environnement propice à la participation citoyenne, donc, à terme d'améliorer la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics. Avec ce prêt aux politiques de développement, auquel s'ajoute une assistance technique ciblée, la Banque soutient la mise en œuvre de ces réformes afin de garantir un impact efficace sur le terrain.

79. **Dimension genre.** Malgré des progrès importants au cours des dernières années, le Maroc souffre encore d'importantes disparités entre les sexes, en particulier dans les zones rurales comme en témoigne le taux élevé d'analphabétisme des femmes et le confirme les conclusions du rapport 2015 sur l'égalité des sexes de la Banque. Le programme contribuera de différentes manières à résorber les disparités de genre dans l'accès aux ressources et aux services publics. Premièrement, il intégrera des objectifs et indicateurs de performance qui tiennent compte du genre dans les projets budgétaires et de performance qui seront soumis aux Parlements et publiés par les ministères concernés. Deuxièmement, il renforcera l'obligation du secteur public de rendre compte des mesures mises en place pour réaliser ces objectifs qui tiennent compte du genre, et de se soumettre à des audits et à des évaluations. Cette exigence a été incorporée dans la nouvelle loi organique relative à la loi de finances et ses textes d'application et peut s'appuyer sur le rapport genre du MEF qui analyse des allocations budgétaires sous l'angle de cette égalité entre les sexes. La combinaison d'une analyse budgétaire sous l'angle de l'égalité des sexes et d'objectifs de performance offre une occasion unique de renforcer le lien entre les allocations de ressources et les résultats en matière de genre, et de créer ainsi des incitations positives pour remédier aux disparités entre les sexes. Troisièmement, le programme renforcera la voix des femmes à travers l'égalité d'accès à l'information, grâce à l'augmentation des possibilités de consultation publique et la possibilité d'adresser des pétitions au gouvernement et aux Parlements au niveau national et local.

5.2 ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

80. **Les politiques soutenues par cette opération ne sont pas susceptibles d'avoir des incidences notables sur l'environnement, les forêts, ou d'autres ressources naturelles.** L'opération proposée est un prêt aux politiques de développement à l'appui d'un vaste programme de réformes politiques et institutionnelles. Toutes les actions soutenues durant ce programme sont axées sur les politiques, et aucun soutien n'est apporté aux investissements directs, n'implique d'ouvrages physiques, ni d'actions de politiques qui auraient des impacts

environnementaux significatifs. La réforme de la budgétisation axée sur la performance proposée soutenue par cette opération ne vise pas les procédures environnementales et par conséquent n'améliorera pas, ni ne dégradera directement aucune des normes existantes en matière de santé publique, de sécurité ou d'environnement. Cependant, la divulgation publique de la performance des services qui ont un impact sur l'environnement, tels que les ministères des Eaux et Forêts, de l'Agriculture, de la Santé, de l'Éducation, de l'Équipement et des Transports, qui font partie de la première vague d'application de la réforme de la budgétisation axée sur la performance, devrait accroître leurs transparence et redevabilité, ce qui pourrait en retour avoir un impact positif indirect sur l'environnement. De même, le renforcement de la transparence et de la redevabilité pour les PPP à travers un cadre juridique unifié renforcera en retour leur conformité avec les lois sociales et environnementales. Indirectement, cependant, vu que ces capacités institutionnelles des ministères sont renforcées, le public s'attend à voir les autres ministères en bénéficier, notamment ceux qui ont pour mandat la gestion des ressources naturelles et de l'environnement.

5.3 ASPECTS DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES, DES DÉCAISSEMENTS ET D'AUDIT

81. *Gestion des finances publiques (GFP).* La dernière évaluation PEFA, réalisée par la Banque mondiale et l'Union européenne en 2009 a confirmé que le Maroc dispose dans l'ensemble d'un budget crédible, complet et transparent. Elle a souligné les importantes réformes de la GFP en cours, dont la plupart sont prises en charge par la Banque à travers la série de PPD et l'assistance technique connexe, y compris dans le domaine des marchés publics. L'évaluation PEFA a souligné la nécessité de relever les principaux défis suivants : a) le redressement et la discipline budgétaires, qui sont abordés dans la loi organique relative à la loi de finances (action préalable n° 1 du PPD 2) et à travers la réforme des subventions initiée en 2013; b) l'efficacité d'allocation, réduite par une classification budgétaire dépassée, et que le budget programmatique vise à corriger (action préalable n° 3 du PPD 2); c) l'exécution et le suivi du budget, soutenus par la réforme des contrôles financiers (action préalable n° 2 du PPD 1) et par l'établissement d'un mécanisme de suivi et évaluation de la performance (action préalable n° 2 du PPD 2); d) une fragmentation des règles de passation des marchés publics et l'absence d'un mécanisme de réparation des préjudices externes (action préalable n° 3 du PPD 1 et action préalable n° 5 du PPD 2); e) la ponctualité des états annuels, qui sont soumis à l'audit externe 15 mois après la fin de l'exercice (traitée par le nouveau système intégré de gestion financière GID); f) l'étendue limitée du contrôle législatif sur les rapports d'audit budgétaires et externes (action préalable n° 3 du PPD 2 et assistance technique au Parlement), et g) la fréquence insuffisante, la portée et le suivi de la performance et des audits financiers (action préalable n° 1 du PPD 2). Les projets et budgets votés de l'administration centrale sont publiés sur le site Internet du MEF à côté des propositions budgétaires et des projets de performance des ministères. En conclusion, la Banque mondiale estime que le système de gestion des finances publiques du Maroc ainsi que l'engagement de l'État à opérer la réforme donne des assurances suffisantes quant au succès de l'opération proposée. Une mise à jour du PEFA est actuellement en cours avec l'UE et la BAD, dans le but de tester le cadre amélioré 2015. Elle fournira une évaluation globale plus à jour de la GFP et une base de référence utile pour évaluer l'impact du programme de réforme globale.

82. **Questions de change.** Les évaluations de sauvegarde organisées par le FMI sur la BAM en février 2013, puis le deuxième examen de son PLL terminé en juillet 2015 ont confirmé un cadre robuste de mesures de contrôles internes et externes, soutenus par des pratiques de bonne gouvernance. L'évaluation a mis en évidence que les mesures de sauvegardes existantes et les pratiques de gouvernance devraient être complétées par des cadres d'information juridiques et financiers plus solides, qui sont nécessaires pour renforcer l'autonomie juridique de la BAM et renforcer la publication en temps opportun des états financiers audités. La Banque mondiale a examiné le dernier rapport annuel en date du 26 juin 2014, qui comprend un audit sanctionné par une opinion sans réserve du cabinet d'audit Deloitte en ce qui concerne ses comptes pour l'exercice 2013. Depuis lors, la BAM a mis en œuvre les recommandations de l'évaluation, y compris la publication de ces états financiers. Les pratiques et sauvegardes existantes en matière de gouvernance seront entérinées par la nouvelle loi relative à la Banque centrale en attente d'adoption par le Conseil du gouvernement. Comme avec les PPD récemment négociés, un compte dédié sera utilisé.

83. **Décaissements et audit.** En ce qui concerne la circulation des fonds, le prêt proposé suivra les procédures de décaissement de la Banque mondiale pour les prêts aux politiques de développement. Une fois le prêt effectif, les fonds du prêt seront décaissés en un seul versement. Plus précisément, les décaissements seront soumis à la satisfaction de la Banque mondiale quant à l'exécution du programme par l'emprunteur et quant à la pertinence de son cadre de politique macroéconomique. Le compte sur lequel le produit du prêt sera déposé fait partie des réserves officielles de change du pays. Le flux de fonds (y compris l'échange de devises) est soumis à des processus standard de gestion des finances publiques. Le budget de l'État est complet, unifié et centralisé dans le compte unique du trésor.

84. **Les produits du prêt seront déposés par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) dans un compte dédié, ouvert par l'Emprunteur auprès de la BAM et acceptable par la Banque mondiale, sur présentation d'une demande de retrait signé.** L'emprunteur doit veiller à ce que, dès le dépôt du produit du prêt dans ledit compte, un montant équivalent, dans la monnaie locale, soit crédité sur le compte courant du Trésor. L'Emprunteur fera rapport à la Banque dans les trente jours suivant le décaissement sur les montants déposés dans le compte dédié et portés au crédit du système de gestion budgétaire, en fournissant le taux de change appliqué et la date du transfert. Dans l'éventualité où le produit du prêt est utilisé à des fins non admissibles telles que définies dans l'Accord de prêt, la BIRD exigera de l'Emprunteur le remboursement d'un montant égal au montant dudit paiement à la BIRD, et ce dans les meilleurs délais et dès notification. Les montants remboursés à la Banque à la suite d'une telle demande seront annulés. Le produit du prêt sera administré par le MEF.

85. **La BIRD se réserve le droit de demander un audit des transactions sur le compte dédié.** Cet audit, effectué sur demande, couvrira l'exactitude des transactions (crédits et débits) du compte dédié, y compris l'exactitude des conversions de taux de change, et confirmera que le compte spécial a été utilisé uniquement aux fins de l'opération où aucun autre montant n'y a été déposé. Aussi, l'auditeur obtiendra-t-il la confirmation de la ou des banque(s) impliquée(s) dans le flux de fonds concernant la transaction correspondante. Le rapport d'audit devra être présenté à la Banque mondiale au plus tard dans les quatre mois suivant la date de la demande.

5.4 SUIVI ET ÉVALUATION, ET REDEVABILITÉ

86. La responsabilité de la mise en œuvre du programme incombe au ministère des Affaires générales et de la Gouvernance (MAGG) et au MEF. En s'inspirant de l'expérience positive accumulée au cours de plusieurs opérations de politiques de développement financées par la Banque mondiale, les deux ministères continueront à jouer les premiers rôles dans le suivi des progrès de la mise en œuvre. La Banque continuera à maintenir le dialogue avec les principaux homologues et les ministères sectoriels concernés et réalisera des examens périodiques du programme de réforme de l'État et le présent prêt aux politiques de développement. Le dialogue et les observations formulées continueront à se concentrer sur les résultats du programme et sur les éventuels ajustements qui pourraient être nécessaires afin de prendre en compte les derniers développements dans le pays, le soutien des parties concernées et les options possibles pour atteindre les objectifs de développement escomptés. Par conséquent, une attention particulière sera consacrée aux indicateurs et aux résultats du programme de surveillance.

87. Les indicateurs de résultats liés aux actions préalables du PPD dépendent de données provenant de sources gouvernementales, de références de tiers, et de diagnostics communs. Les indicateurs de passation des marchés sont liés à un système national qui est encore en développement. Les indicateurs de passation des marchés électroniques utilisés pour la présente opération devraient être opérationnels à partir de 2016. Les sources tierces incluent des indices tels que l'indice de primauté du droit du *World Justice Project* qui mesure l'accès des citoyens au droit de pétition et de participation et le classement du Partenariat pour un gouvernement transparent en ce qui concerne l'ouverture des pays et la participation publique. La PEFA fait partie des diagnostics communs. En termes de qualité et d'accès aux données, certains indices de tiers sont soumis à un décalage dans le temps à l'instar de la PEFA, qui devrait avoir lieu en 2015. Bien que le cadre de la PEFA ait été sensiblement amélioré, un tableau de correspondance devrait permettre de mesurer les progrès accomplis depuis la dernière évaluation tout en offrant une base plus complète pour mesurer les changements futurs. D'autres indices tels qu'*Open Budget* ne sont mis à jour qu'après quelques années, et pour cet indice, la référence est généralement soumise aux cycles budgétaires. La mesure de 2012 se réfère à des données et informations au 31 décembre 2011. Certains indicateurs seront renforcés par le PPD, notamment la mesure des résultats de l'évaluation du pourcentage des entreprises et organismes publics qui ont mis en œuvre des éléments essentiels du Code de gouvernance d'entreprise. Grâce au PPD et avec les conseils de la Banque mondiale, la Direction des entreprises publiques a développé un nouvel indicateur qui a maintenant été adopté comme mesure systématique des résultats par l'État. En outre, l'établissement avec l'appui de la Banque mondiale d'un système de suivi et évaluation de la performance à l'échelle gouvernementale devrait également venir en appui à la surveillance du programme.

88. La présente opération bénéficie d'une supervision conjointe des trois institutions d'appui au programme de réforme de la Hakama, à savoir l'Union européenne, la Banque africaine de développement et la Banque mondiale. En outre, les réformes politiques clés telles que les réformes budgétaires et de la passation des marchés et le développement de la loi sur les pétitions bénéficient d'une assistance technique, stimulant ainsi le dialogue politique et les missions de supervision.

89. **Gestion des plaintes.** Les communautés et les particuliers qui s'estiment lésés par les politiques de pays spécifiques soutenues comme mesures préalables ou conditions de libération de tranche dans le cadre d'une opération de politique de développement de la Banque mondiale peuvent présenter des réclamations auprès des autorités responsables des pays, des mécanismes locaux/nationaux appropriés de gestion des plaintes (GRS), ou au service de la Banque mondiale. Le GRS veille à ce que les plaintes reçues soient examinées avec la diligence voulue, afin de répondre aux préoccupations qu'elles contiennent. Les communautés où les particuliers lésés peuvent soumettre leur plainte auprès du Panel d'inspection indépendant de la Banque mondiale, qui détermine si les dommages survenus ou susceptibles de survenir, sont le résultat du non-respect par la Banque mondiale de ses politiques et procédures. Les plaintes peuvent être soumises à tout moment après que des inquiétudes aient été portées directement à l'attention de la Banque mondiale et que la direction de la Banque ait eu l'occasion d'y répondre. Pour plus d'informations sur la procédure de soumission de plaintes au Service de gestion des plaintes institutionnel de la Banque mondiale, veuillez consulter le site <http://www.worldbank.org/GRS>. Pour plus d'informations sur la procédure de soumission de plaintes auprès du comité d'inspection de la Banque mondiale, veuillez consulter le site www.inspectionpanel.org.

6. RÉSUMÉ DES RISQUES ET DES MESURES D'ATTÉNUATION

90. Le risque global de l'opération est considéré comme substantiel, en raison du risque élevé lié à la capacité institutionnelle, et des risques substantiels liés aux stratégies et aux parties prenantes. L'opération s'efforce d'atténuer ces risques, notamment au moyen : (i) d'une conception holistique et intégrée visant à maximiser les synergies entre les réformes et les parties prenantes ; (ii) d'une approche itérative et adaptative visant à renforcer l'appropriation de la réforme et à réduire les résistances ; (iii) d'une approche de résultats rapides pour atteindre des résultats initiaux et donner un élan à la réforme ; (iv) d'un appui à la mise en œuvre et d'une assistance technique parallèle afin de réduire les difficultés de mise en œuvre ; (v) d'un engagement multipartite pour favoriser la consultation et la coopération avec la société civile et renforcer l'exigence d'une bonne gouvernance ; (vi) d'actions d'information et de communication renforcées sur le programme de réforme Hakama ; (vii) d'une approche ordonnancée mettant l'accent sur les bases d'une meilleure gouvernance dans cette première série Hakama et se concentrant davantage sur la mise en œuvre institutionnelle et opérationnelle dans la deuxième série Hakama.

91. **Risque lié aux stratégies et politiques sectorielles (substantiel).** Malgré l'importance accordée par la Constitution et par le programme du gouvernement aux réformes de la gouvernance, leur portée et leur caractère transversal représentent de sérieux défis de coordination à tous les niveaux du gouvernement. L'opération cherche à atténuer ce risque grâce à une approche intégrée et holistique, en soutenant des leviers de réforme de la gouvernance interdépendants afin de renforcer la transparence et la redevabilité dans l'ensemble du secteur public (administration centrale, établissements et EP, et collectivités territoriales). Par exemple, les mesures sur la transparence sont en cours d'intégration à l'ensemble du programme et pour tous les intervenants. La Banque soutient le gouvernement, le Parlement, les collectivités territoriales et la société civile en vue d'une application cohérente du nouveau droit de présenter des pétitions. Le SGG et le MAGG qui gèrent l'opération et un don d'assistance technique sur la gouvernance, exercent une fonction de coordination clé. Des structures de coordination interministérielles ou des organismes de réglementation dédiés sont en cours d'incorporation aux réformes transversales, telles que la

réforme budgétaire, les réformes sur la passation des marchés, les PPP, l'accès à l'information ou les pétitions. La nouvelle réforme sur la budgétisation informée et basée sur la performance, qui exige que les ministères traduisent leurs politiques en programmes dotés d'objectifs et d'indicateurs de performance explicites, devrait également contribuer à une meilleure coordination des politiques publiques.

92. **Capacités institutionnelles pour la mise en œuvre et la soutenabilité (élevé).** L'agenda de réforme du gouvernement est profond et complet et exacerbe les contraintes de capacités de mise en œuvre déjà limitées de l'administration. Ce risque est élevé et peut être partiellement atténué par (i) une évaluation franche des capacités existantes, prise en compte dans la conception de la réforme, (ii) la mise en œuvre progressive et itérative de la réforme, et (iii) l'appui à la mise en œuvre et le renforcement des capacités. Le gouvernement élabore des programmes de formation et de développement des capacités destinés aux fonctionnaires afin d'atténuer ce risque. Le programme soutient ces trois mesures d'atténuation et mobilise un soutien supplémentaire de la Banque (AT, FDI, FFMD, etc.), du Fonds de transition, ainsi que des partenaires du programme (UE et BAD). Une seconde série de PPD Hakama est prévue dans le cadre de la CPS du Maroc pour soutenir la mise en œuvre de ces réformes structurelles.

93. **Risque lié aux parties prenantes (Substantiel).** Le risque lié aux parties prenantes est considéré comme substantiel en raison du grand nombre de parties prenantes impliquées, et des changements comportementaux importants qu'exigera le programme de réforme Hakama. La série de PPD implique directement six ministères et plus de 20 établissements et EP. La plupart des mesures et réformes politiques soutenues par cette opération sont transversales et s'appliquent à l'ensemble du gouvernement, au Parlement, aux établissements et EP, ainsi qu'aux collectivités locales. Cela implique des difficultés de coordination et de mise en œuvre substantielles. Les politiques et le pilier du PPD relatif au gouvernement transparent impliquent non seulement le secteur public, mais aussi les citoyens qui sont censés demander des informations, exprimer leurs opinions et présenter des pétitions. Cela nécessite d'importantes campagnes d'information et de sensibilisation. Enfin, les réformes Hakama visent à faire évoluer la façon dont les services publics sont gérés et interagissent avec les citoyens. Des réformes telles que la budgétisation basée sur les performances, l'accès à l'information et les pétitions citoyennes bousculent des fondements importants et ont des conséquences majeures en termes de comportements. Il est vraisemblable que cela entraîne une attitude initiale de résistance et de méfiance, d'où la notation de ce risque comme substantiel. Ce risque ne peut être que partiellement atténué par la prise en compte des structures actuelles d'incitations et l'identification de mesures permettant de faire mieux concorder les incitations du personnel avec les objectifs de la réforme. Ces mesures comprennent, entre autres, la communication et la consultation internes et externes, la formation, le suivi et évaluation et, lorsque cela est possible, la reconnaissance individuelle.

Catégories de risque	Notation (E, S, M ou F)
1. Politique et gouvernance	Modéré
2. Macroéconomique	Modéré
3. Stratégies et politiques sectorielles	Substantiel

4. Conception technique du projet ou programme	Modéré
5. Capacités institutionnelles pour la mise en œuvre et la viabilité	Élevé
6. Fiduciaire	Faible
7. Environnemental et social	Faible
8. Parties prenantes	Substantiel
9. Autres	Faible
GLOBAL	Substantiel

ANNEXE 1 : MATRICE DE MESURES DU SECOND PPD POUR UN PROGRAMME DE SOUTIEN À LA TRANSPARENCE ET À LA REDEVABILITÉ

PILIER 1 : RENFORCEMENT DE LA TRANSPARENCE ET DE LA REDEVABILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES		
<i>Actions préalables (PPD I)</i>	<i>Actions préalables (PPD II)</i>	<i>Résultats</i>
Composante A : Adoption d'une budgétisation axée sur la performance		
<p>1. La Circulaire d'orientation de la loi de finances 2014 n° 12-2013 datée du 23 septembre 2013, signée par le chef du gouvernement, prévoit l'expérimentation de la nouvelle approche de gestion budgétaire axée sur la performance lors du budget 2014 par au moins trois ministères.</p> <p>2. Pour renforcer la redevabilité et la flexibilité des gestionnaires, le ministre de l'Économie et des Finances a signé six Arrêtés en date du 26 décembre 2012 et sept Arrêtés en date du 3 juin 2013, allégeant les contrôles financiers ex ante pour les ordonnateurs et sous-ordonnateurs qualifiés.</p>	<p>1. La loi organique relative à la loi de finance n° 130-13 introduisant la budgétisation programmatique axée sur la performance a été publiée au Journal officiel n° 6370 daté du 18 juin 2015. Le décret d'application n°2-15-426 de cette loi a été publié au Journal officiel n°6378 daté du 16 juillet 2015.</p> <p>2. Le chef du gouvernement a émis la circulaire n° 4/2015 datée du 18 juin 2015, qui introduit une politique globale de suivi et d'évaluation des performances, et qui comprend des projets de performance ministériels, des audits de performance et des évaluations de programme.</p> <p>3. Cinq (5) ministères ont transmis au Parlement (i) leurs propositions de budget programmatique pour 2015 et (ii) les projets de performance correspondants.</p> <p>4. Le ministère de l'Économie et des Finances a publié sur son site Internet le cadre budgétaire à moyen terme du gouvernement et les allocations programmatiques pour cinq (5) ministères.</p>	<p><u>Indicateur</u> : évaluation PEFA¹⁹ et indicateurs (IP) relatifs aux informations de performance (n°8), <i>Référence</i> : D en 2012 <i>Objectif</i> : C en 2016 <i>Source</i> : diagnostic PEFA</p> <p><u>Indicateur</u> : projets de performance ministériels disponibles sur le site internet du MEF <i>Référence</i> : néant (2012) <i>Objectif</i> : publication des projets de performance de 10 ministères (2016). <i>Source</i> : site internet du MEF</p>
Composante B : Amélioration de la concurrence et de la transparence dans la passation des marchés publics et les partenariats public-privé		
<p>3. Le Décret sur la passation des marchés publics n° 2-12-349 en date du 20 mars 2013 a été signé par le chef du gouvernement pour remplacer le Décret n° 2-06-388 du 2 février 2007, afin</p>	<p>5. Le Conseil de gouvernement a approuvé le projet de décret n° 2-14-867 daté du 10 septembre 2015 établissant la Commission nationale de la commande publique, qui comprend des acteurs non étatiques, et qui a pour mandat le suivi, le traitement des plaintes et la formation.</p>	<p><u>Indicateur</u> : nombre d'entités passant des marchés, soumises à ces nouvelles règles de passation des marchés. <i>Référence</i> : 1 571 entités publiques en 2012. <i>Objectif</i> : 3 345 entités publiques en 2016. <i>Source</i> : Trésorerie générale du Royaume/ DEPP</p>

¹⁹ La PEFA est un instrument de diagnostic multidonateurs, comprenant 30 indicateurs de performance de haut niveau mesurant la gestion des finances publiques d'un pays. Un cadre PEFA révisé a été publié en 2015 et est actuellement testé au Maroc pour renseigner le cadre de résultats du programme Hakama. Ces indicateurs sont notés de A à D, où D est la note la plus basse.

<p>d'étendre sa portée aux collectivités territoriales, aux contrats avec les architectes et certains établissements publics et pour introduire la passation électronique des marchés, a été publié au Bulletin officiel n° 6140, en date du 4 avril 2013.</p> <p>4. Le projet de loi relatif au partenariat public-privé a été transmis par le chef du gouvernement au Parlement le 21 février 2013.</p>	<p>6. Le décret d'application n° 2-15-45 daté du 13 mai 2015, de la loi n° 86.12 sur les contrats de PPP, a été publié au Bulletin officiel n° 6365 daté du 1^{er} juin 2015.</p>	<p><u>Indicateur</u> : Pourcentage d'économies réalisées grâce à l'utilisation de la passation électronique des marchés et des enchères inversées. <i>Référence: 0 (2012)</i> <i>Objectif : 10% d'économies sur les approvisionnements réalisés au moyen d'enchères inversées en 2016²⁰</i> <i>Source : Trésorerie générale du Royaume</i></p> <p><u>Indicateur</u> : les nouveaux PPP nationaux suivent les dispositions de la loi n° 86.12 relative aux partenariats publics privés. <i>Référence : néant (2012)</i> <i>Objectif : fin 2016, tous les nouveaux PPP (Etats et ses EEP) soumis au nouveau cadre juridique.</i> <i>Source : Direction des Entreprises publiques (DEPP)</i></p>
<p>Composante C : Amélioration de la gouvernance et du contrôle financier des entreprises et établissements publics</p>		
<p>1. Les instances de décision d'au moins cinq entreprises et établissements publics figurant sur une liste de dix entités pilotes ont adopté une résolution et un plan d'action pour la mise en œuvre du nouveau code de gouvernance d'entreprise pour les entreprises et établissements publics.</p>	<p>7. Les instances de décision de quinze entreprises et établissements publics supplémentaires ont adopté une résolution et un plan d'action pour la mise en œuvre du nouveau code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics.</p>	<p><u>Indicateur</u> : nombre d'établissements et d'EP ayant mis en œuvre les éléments essentiels suivants du code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise : (a) mise en place d'un comité de gouvernance ; (b) adoption d'un cadre de risque ; (c) publication sur leurs sites internet de déclarations financières à jour, des membres composant leur structure de gouvernance et de leurs activités. <i>Référence / Objectif :</i> <i>(a) mars 2012 : 2 / 2016 : 20</i> <i>(b) mars 2012 : 0 / 2016 : 10</i> <i>(c) mars 2012 : 1 / 2016 : 15</i> <i>Source : Direction des Entreprises publiques (DEPP)</i></p>
<p>Composante D : Modernisation de la gouvernance locale et de la gestion des finances</p>		
<p>2. Le ministère de l'Intérieur a publié la circulaire n° 3333 datée du 5 mars 2013 élargissant le système de gestion intégrée de la dépense (GID) aux municipalités.</p>	<p>8. La loi organique n° 111-14 relative aux régions a été publiée au Bulletin officiel n°6380 daté du 23 juillet 2015.</p>	<p><u>Indicateur</u> : Pourcentage des collectivités territoriales disposant d'informations en temps réel sur l'exécution du budget via le GID et production du compte administratif consolidé des CT <i>Référence : néant (2012).</i> <i>Objectif : 100 % des CT connectés à GID et production du premier compte consolidé à partir de 2015.</i> <i>Source : ministère de l'Intérieur</i></p>

²⁰ Il est estimé que l'utilisation des enchères inversées au lieu des bons de commande traditionnels pour les fournitures permettra une réduction des prix moyens d'au moins 10%.

		<p><u>Indicateur</u> : Pourcentage de conseils régionaux directement élus et de leurs présidents en charge de leurs propres budgets. <u>Référence</u> : aucune élection directe, et le budget régional était administré par le gouverneur régional (2012) <u>Objectif</u> : 100 % des collectivités régionales mises en place en 2016.</p>
PILIER 2 : PROMOTION D'UNE GOUVERNANCE OUVERTE		
<i>Actions préalables (PPD I)</i>	<i>Actions préalables (PPD II)</i>	<i>Résultats</i>
Composante A : Amélioration de la transparence des finances publiques et de l'accès à l'information		
7. Le ministre de l'Économie et des Finances a adopté une politique de transparence budgétaire lors d'une décision du 12 juin 2013.	9. Le projet de loi n° 31-13 relatif à l'accès à l'information a été transmis au Parlement par le chef du gouvernement le 8 juin 2015.	<p><u>Indicateur</u> : Indice de budget ouvert (<i>Open Budget Index – OBI</i>) <u>Référence</u> : note pour l'OBI 2012 : 38 / <u>Objectif</u> : note pour l'OBI 2015 : 42 <u>Source</u> : <i>International Budget Partnership</i></p> <p><u>Indicateur</u> : éligibilité au Partenariat pour un gouvernement transparent - note sur l'accès à l'information <u>Référence</u> : 2012 : 2 <u>Objectif</u> : 4 points sur 4 : 2016, rendant le Maroc éligible à l'OGP. <u>Source</u> : <i>Partenariat pour un gouvernement transparent (Open Government Partnership – OGP)</i></p> <p><u>Indicateur</u> : Mise en œuvre du formulaire de demande d'information unifié et des mécanismes d'échange d'information avec les chargés d'information. <u>Référence</u> : 2012 : none <u>Objectif 2016</u>: au moins dans 2 ministères</p>
Composante B : Renforcement de l'expression civique et de l'engagement des citoyens		
8. Le Secrétariat général du gouvernement a adopté et met en œuvre une politique selon laquelle les projets de loi et de règlements sont publiés sur son site internet avant leur présentation pour adoption au Conseil de gouvernement et au Conseil des ministres.	10. Le projet de loi organique n° 44-14 relative aux pétitions publiques, conforme aux recommandations du Dialogue national, a été adopté par le conseil des ministres le 14 juillet 2015.	<p><u>Indicateur</u> : Nombre des projets de loi et règlements rendus publics <u>Référence</u> : 45 textes de projets de loi, portant essentiellement sur le commerce et l'investissement ont été publiés entre 2009 et 2012 <u>Statut à ce jour</u> : 65 nouveaux projets de loi publiés en 2014, sur lesquels 40 ont été soumis à des commentaires publics en 2014. <u>Objectif</u> : augmentation de 40 % du nombre de textes de projets de loi publiés en 2016 par rapport à la référence. <u>Source</u> : <i>Secrétariat général du gouvernement</i></p>

<p>9. Le ministre chargé des Relations avec le Parlement et la société civile a adopté la décision n° 076 le 11 juin 2013, établissant un dialogue national structuré pour la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles relatives à la participation des citoyens.</p>		<p><u>Indicateur</u> : sous-indicateur 5.3 de l'indice <i>Rule of Law</i> du <i>World Justice Project</i> mesurant l'accès des citoyens au droit de pétition et de participation: Référence : sous-indicateur 5.3 en 2012 : note de 0,48 class. WJP OGI : Objectif : renforcement de la participation des citoyens, confirmé par une augmentation de la note du pays de 15 % en 2016. Source : World Justice Project</p> <p><u>Indicateur</u> : Pourcentage de pétitions ayant reçu une réponse Référence : néant (2012) Objectif fin 2016: 75%.</p>
<p>Composante C : Fourniture d'un accès en ligne aux services administratifs de base</p>		
<p>10. Une nouvelle application de gouvernement électronique (www.watiqa.ma), permettant aux citoyens d'accéder en ligne à leur certificat de naissance, a été développée et déployée dans vingt (20) provinces et cent (100) municipalités.</p>		<p><u>Indicateur</u> : statistiques sur le nombre de certificats de naissance commandés en ligne et envoyés par lettre recommandée (cumulatif). Référence : 2012 : nombre de certificats de naissance délivrés 531 Statut à ce jour : nombre de certificats de naissance délivrés : 3 250 Objectif : 2016 : nombre de certificats de naissance délivrés : 5 000 Source : ministère de l'Intérieur</p>

ANNEXE 2: LETTRE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT
(à insérer à)

ANNEXE 3. RELATIONS AVEC LE FONDS



INTERNATIONAL MONETARY FUND



Le Conseil d'administration du FMI a achevé la seconde revue de l'accord avec le Maroc au titre de la ligne de précaution et de liquidité (LPL) ainsi que l'évaluation ex post de la première LPL

Communiqué de presse N° 15/357
24 juillet 2015

Le Conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) a achevé le 24 juillet 2015 la seconde revue de la performance économique du Maroc dans le cadre d'un programme de deux ans soutenu par la ligne de précaution et de liquidité (LPL) et l'évaluation ex post (EPE) d'accès exceptionnel aux termes de l'accord LPL 2012-14.

L'accord LPL actuel avait été approuvé en juillet 2014. ([voir le communiqué de presse N° 14/368](#)). L'accès au titre de cet accord pour la seconde année est équivalent à 3,2351 milliards de DTS (5 milliards de dollars EU, soit 550 % de la quote-part du Maroc au FMI). Le premier accord LPL de 24 mois avait été approuvé le 3 août 2012, avec un accès équivalent à 700 % de cette quote-part.

Cet accord a offert une garantie contre les risques extérieurs. Les autorités marocaines le traitent comme un accord de précaution, comme elles l'avaient fait avec la LPL 2012-2014, et n'ont pas l'intention d'user de leur droit de tirage aux termes de cet accord, à moins que le pays n'ait des besoins effectifs de balance des paiements résultant d'une dégradation significative de sa situation extérieure.

La facilité LPL, introduite en 2011, apporte un financement permettant de répondre aux besoins de balance de paiement effectifs ou potentiels de pays affichant des politiques saines, et est destinée à servir d'assurance ou à faciliter la résolution de crises dans des situations très diverses. La politique de financement exige une EPE dans l'année suivant la fin d'un accord d'accès exceptionnel.

À l'issue des délibérations du Conseil d'administration sur le Maroc, M. Min Zhu, vice-directeur général du FMI et président par intérim du Conseil, a fait la déclaration suivante à propos de la seconde revue de l'accord en cours :

« Le Maroc affiche une performance économique robuste. Après un ralentissement en 2014, la croissance devrait repartir en 2015. L'action politique a permis de réduire les vulnérabilités budgétaires et extérieures et des progrès significatifs ont été réalisés en matière de réforme. Dans un environnement qui reste soumis à d'importants risques de ralentissement, il sera important de conserver l'élan pour réduire les vulnérabilités qui subsistent et parvenir à une croissance plus forte et plus inclusive.

L'accord au titre de la LPL du Fonds que les autorités ont l'intention de continuer de considérer comme un accord de précaution, offre au Maroc une assurance utile contre des chocs exogènes. Ce programme reste en vigueur.

L'évolution budgétaire est restée cohérente avec l'objectif affiché par les autorités de réduire le déficit à 4,3 % du PIB en 2015. Les progrès se sont poursuivis en matière de réforme des subventions, et le soutien aux populations les plus vulnérables s'est accru. La récente adoption d'une nouvelle **loi organique relative à la loi de finances** vient renforcer le cadre budgétaire. L'adoption en temps utile de la réforme des retraites sera essentielle pour assurer la viabilité du système.

Des progrès ont également été réalisés dans l'amélioration du cadre de politique financière, notamment le passage aux normes de Bâle III et la mise en œuvre de la nouvelle législation

bancaire. Une nouvelle étape importante devra être l'adoption dans les temps d'une nouvelle loi sur la banque centrale. Le travail en cours en direction d'un régime de taux de change plus souple et un nouveau cadre de politique monétaire, en coordination avec d'autres politiques macroéconomiques et structurelles, est bien accueilli.

La position extérieure du Maroc a continué de s'améliorer grâce à de bons résultats à l'exportation et à la baisse des prix du pétrole. De nouvelles avancées en matière de réformes structurelles, notamment l'amélioration du climat des affaires, la gouvernance, la transparence et le marché de l'emploi, aideront à renforcer la compétitivité, la croissance et l'emploi et augmenteront la résilience de l'économie aux chocs. »

Concernant l'évaluation ex post du premier accord LPL, les administrateurs ont estimé que l'accord LPL 2012-2014 avait constitué une assurance temporaire contre les chocs exogènes et témoignait des bons fondamentaux économiques du Maroc pour répondre à des besoins potentiels de balance des paiements dans un contexte d'importants risques extérieurs. Ils ont reconnu que cet accord était cohérent avec les normes de qualification à la LPL et aux critères relevant de cette politique d'accès exceptionnel, tout en félicitant les autorités pour ne pas avoir eu recours à leur droit de tirage en dépit de vents extérieurs contraires. Ils ont reconnu que la politique mise en place par les autorités avait permis de réduire les vulnérabilités budgétaires et extérieures, et que la réforme des subventions était un grand pas en avant. Ils ont souligné que le Maroc reste encore exposé à un certain nombre de défis à moyen terme à la fin de cet accord, au vu des risques exogènes et des vulnérabilités qui subsistent. Avec le recul, les administrateurs ont également souligné que certaines leçons utiles avaient été apprises en matière de conception et de mise en œuvre du programme.

ANNEXE 4 : TABLEAUX DE DURABILITÉ MACROÉCONOMIQUE ET VIABILITÉ DE LA DETTE

Tableaux 1 : Indicateurs macroéconomiques clés

	Réal				Est.	Prév.		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Économie réelle	Variation annuelle en pourcentage, sauf indication contraire							
PIB réel	5,2	3,0	4,7	2,4	4,6	4,8	5,0	5,0
Agriculture	5,7	-9,1	17,9	-2,5	7,0	2,0	2,0	2,0
Non agricole	5,2	4,7	3,0	3,3	4,2	5,3	5,4	5,5
PIB par habitant	3,8	1,6	3,3	1,3	3,5	3,7	3,9	4,0
PIB (nominal—devise locale)	4,5	3,4	6,3	2,6	5,6	6,4	6,4	6,4
Contributions :								
Consommation	3,8	4,1	3,0	2,3	3,4	3,3	2,9	2,8
Investissement	3,5	-0,3	1,8	-1,1	0,6	1,0	1,4	1,5
Exportations nettes	-3,5	-0,6	0,0	1,3	0,6	0,6	0,7	0,8
Importations	5,0	1,7	-1,5	1,8	4,8	5,5	5,5	5,5
Exportations	2,1	2,6	2,4	6,3	8,0	8,5	8,5	8,5
Taux de chômage (définition OIT)	8,9	9,0	9,2	9,9
Déflateur du PIB	0,1	0,4	1,0	0,2	1,0	1,5	1,3	1,3
IPC (pa)	0,9	1,3	1,9	0,4	0,8	1,2	1,1	1,1
Comptabilité budgétaire	Comptabilité budgétaire en pourcentage du PIB, sauf indication contraire							
Dépenses	33,1	35,0	32,1	31,9	30,4	29,8	29,2	28,9
Recettes, y compris toutes les subventions	26,4	27,6	26,7	26,9	25,9	26,1	26,2	25,9
Solde budgétaire	-6,7	-7,4	-5,4	-5,0	-4,5	-3,7	-3,0	-3,0
Dettes de l'administration centrale	53,7	59,7	63,5	65,2	67,0	66,7	65,8	64,8
Comptes monétaires choisis	Variation annuelle en pourcentage, sauf indication contraire							
Monnaie de base	6,4	4,5	3,1	5,4
Crédit au secteur non gouvernemental	10,4	5,1	3,5	2,5
Intérêt (taux d'intérêt directeur)	3,25	3,25	3,00	2,50
Balance des paiements	En pourcentage du PIB, sauf indication contraire							
Solde des comptes actuel	-7,9	-9,5	-7,9	-5,7	-5,4	-4,8	-4,3	-3,8
Importations	45,2	47,5	45,6	44,9	45,1	44,8	44,7	44,6
Exportations	31,5	32,5	31,1	32,5	34,6	35,3	36,0	36,2
Investissement direct étranger, net	2,5	2,8	3,1	3,2	2,7	2,7	2,7	2,6
Réserves nettes en USD, milliards (fin période)	20,3	17,2	18,4	20,0	22,8	24,9	26,4	28,1
En mois d'importations pour l'année prochaine	5,2	4,2	4,3	5,5	5,0	5,1	5,1	5,1
En % de la dette extérieure à court terme	2,4	2,0	2,1	2,3	2,6	2,9	3,1	3,3
Dette extérieure (long terme)	25,4	30,0	31,8	35,0	35,4	35,9	35,5	35,4
Termes de l'échange, variation en %	4,1	-13,1	-15,8	4,0	-0,9	-0,2	-0,4	-0,4
Taux de change (moyenne)	8,09	8,628	8,40	8,41
Autres postes pour mémoire								
PIB, MAD nominal, en milliards	802,6	827,5	872,8	895,8	945,8	1,005,9	1,070,1	1,139,1
PIB, USD nominal, en milliards	99,2	95,9	103,9	106,6	114,1	120,6	127,4	134,7

Source : Estimations et prévisions du Gouvernement du Maroc et des services de la Banque mondiale.

Tableau 2 : Indicateurs budgétaires de l'administration centrale (en % du PIB)

	Réal			Est.	Prév.			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Solde global, y compris toutes les subventions	-6,7	-7,4	-5,4	-5,0	-4,5	-3,7	-3,0	-3,0
Solde primaire	-4,3	-4,9	-2,2	-0,8	-0,3	0,2	0,8	0,0
Total des recettes	26,4	27,6	26,7	26,9	25,9	26,1	26,2	25,9
Recettes fiscales	23,7	25,3	23,4	23,2	22,9	23,3	23,7	24,1
Taxes sur les biens et les services	11,6	11,8	11,2	11,0	11,1	11,2	11,5	11,8
Impôts directs	8,8	9,5	8,9	8,7	8,6	8,7	9,0	9,3
Impôts sur le commerce international	1,3	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Autres impôts	1,7	1,9	1,9	2,1	1,8	2,0	2,0	2,0
Comptes spéciaux, solde	0,3	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2
Recettes hors impôts	2,4	2,1	2,6	2,1	1,5	1,6	1,5	1,5
Subventions, toutes	0,3	0,2	0,7	1,6	1,5	1,1	1,1	0,3
Dépenses	33,1	35,0	32,1	31,9	30,4	29,8	29,2	28,9
Dépenses réelles	26,9	28,8	26,6	26,0	25,2	24,4	23,9	23,5
Salaires et indemnités	11,1	11,7	11,3	11,3	11,2	11,0	10,9	10,6
Biens et services	4,8	5,3	5,3	5,7	6,2	6,3	6,3	6,3
Versements des intérêts	2,3	2,4	2,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Subventions	6,1	6,6	4,8	3,6	2,4	1,7	1,3	1,2
Transferts actuels à l'admin. locale	2,7	2,7	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6	2,7
Dépenses en équipement	6,2	6,2	5,5	5,9	5,3	5,4	5,4	5,4
Financement de l'administration centrale	6,7	7,4	5,4	5,0	4,5	3,7	3,0	3,0
Externe (nette)	0,7	1,8	1,7	1,0	1,9	1,6	1,4	1,7
Interne (nette)	6,0	5,6	3,7	4,0	2,6	2,1	1,6	1,2
dont privatisation	0,7	0,4	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0

Source : Estimations et prévisions du Gouvernement du Maroc et du personnel de la Banque mondiale

Tableau 3 : Balance des paiements, besoins et sources de financement (en millions de \$EU)

	Réal			Est.	Prév.			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Besoins de financement	11,300	13,140	11,525	10,108	9,973	9,646	10,288	9,241
Déficit du compte courant	7,986	9,347	7,794	6,377	6,215	5,850	5,616	5,252
Amortissement de la dette à long terme (hors FMI)	2,436	2,769	3,998	2,887	2,826	2,918	3,830	3,202
Autres sorties de capital à court terme	879	1,024	-267	844	932	878	842	788
Sources du financement	11,300	13,140	11,525	10,108	9,973	9,646	10,288	9,241
IDE et investissements de portefeuille (net)	2,156	2,720	3,520	3,100	3,300	3,508	3,673	3,847
Subventions d'immobilisations	10	174	60	619	1,585	1,280	1,281	269
Décassements de la dette à long terme (hors FMI)	4,506	6,122	7,504	7,176	6,269	6,113	6,195	6,138
Autres flux de capital à court terme	1,609	1,018	1,716	772	832	777	742	688
Variation des réserves (=augmentation des réserves)	3,019	3,106	-1,274	-1,559	-2,013	-2,032	-1,603	-1,700
Crédit FMI (net)	0	0	0	0	0	0	0	0

Source : Estimations et prévisions du Gouvernement du Maroc et du personnel de la Banque mondiale

Tableau 4 : L'espace budgétaire généré par la réforme des subventions du carburant a permis l'amélioration des parts budgétaires des secteurs sociaux importants (Lois budgétaires, parts des dépenses en %)

	2013	2014	2015
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle	16,41	18,48	18,61
Ministère de la Santé	4,79	5,19	5,26
Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville	0,69	0,33	0,33
Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales	0,35	0,14	0,21
Ministère de la Solidarité de la Femme, de la Famille, et du Développement social	0,27	0,25	0,26
Total	22,5	24,4	24,7

Source : Calcul du Gouvernement du Maroc et du personnel de la Banque mondiale

Tableau 5 : Cadre de viabilité de la dette publique, 2014–2022
(en pourcentage du PIB, sauf indication contraire)

	Réal		Est.	Prévisions							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Scénario de référence											
Dette publique 1/	59,7	63,5	65,2	67,0	66,7	65,8	64,8	63,5	62,2	60,9	59,5
dont dettes en devises étrangères	14,1	14,9	15,7	17,0	17,7	18,1	18,8	19,4	19,0	19,2	18,5
Variations de la dette du secteur public	6,0	3,8	1,7	1,8	-0,2	-1,0	-1,0	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3
Flux créateurs de dettes identifiés	5,1	1,8	3,2	1,1	-0,3	-1,0	-1,0	-1,4	-1,4	-1,2	-1,2
Déficit primaire	4,9	2,8	2,2	1,7	0,9	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5
Recettes et dons	27,6	26,7	26,9	25,9	26,1	26,2	25,9	25,9	25,8	25,7	25,7
Dépense primaire (non-intérêt)	32,6	29,6	29,1	27,6	26,9	26,4	26,1	26,1	26,1	26,2	26,2
Dynamiques automatiques de la dette	0,6	-1,0	1,2	-0,6	-1,2	-1,2	-1,2	-1,6	-1,7	-1,8	-1,9
Contribution du différentiel taux d'intérêt/croissance	0,8	-0,5	1,1	-0,6	-1,2	-1,2	-1,2	-1,5	-1,7	-1,8	-1,9
Dont : contribution du taux d'intérêt réel	2,2	2,0	2,6	2,2	1,9	1,9	1,9	1,7	1,5	1,4	1,3
Dont : contribution de la croissance du PIB réel	-1,4	-2,5	-1,5	-2,8	-3,0	-3,1	-3,1	-3,2	-3,3	-3,2	-3,2
Contribution de la dépréciation du taux de change	-0,2	-0,5	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres flux créateurs de dette identifiés	-0,4	0,0	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3
Recettes de privatisation (négatif)	-0,4	0,0	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Comptabilisation des passifs implicites ou conditionnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Autre (préciser, par ex. la recapitalisation bancaire)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Résiduel, y compris variations des actifs	0,8	2,0	-1,5	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-0,1	-0,2
Ratio dette publique-recettes	215,9	237,6	242,9	258,3	256,0	250,6	250,1	245,3	241,3	236,5	231,4
Besoin brut de financement	19,7	21,8	19,1	19,1	18,4	17,6	16,0	15,5	15,7	14,6	14,8
en milliards de \$EU	18,9	22,6	21,0	22,1	22,5	22,9	22,2	23,1	25,0	24,9	27,1
Principales hypothèses macroéconomiques et financières											
Croissance du PIB réel (en pourcentage)	2,7	4,4	2,4	4,6	4,8	5,0	5,0	5,3	5,5	5,5	5,6
Taux moyen d'intérêt nominal sur la dette publique (en pourcentage)	4,7	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,1	4,0	3,8
Taux moyen d'intérêt réel (taux nominal moins variation du déflateur du PIB, en pourcentage)	4,2	3,5	4,3	3,6	3,1	3,1	3,1	2,8	2,7	2,5	2,4
Appréciation nominale (augmentation en valeur \$EU de la monnaie locale, en pourcentage)	1,7	3,5	-0,3	-0,3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Taux d'inflation (déflateur du PIB, en pourcentage)	0,4	1,0	0,2	1,0	1,5	1,3	1,3	1,5	1,4	1,4	1,4
Croissance des dépenses primaires réelles (déflaté par le déflateur du PIB, en pourcentage)	8,4	-5,3	0,9	-0,7	2,1	3,0	3,7	5,2	5,4	5,9	5,6
Déficit primaire	4,9	2,8	2,2	1,7	0,9	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5
II. Test de stress pour le ratio de la dette publique											
A. Scénarios alternatifs											
A1. Variables clés sont à leur moyenne historique en 2014–2022			65,2	66,0	66,0	66,1	66,2	66,3	66,4	66,5	66,6

A2. Aucun changement politique (balance primaire constant) en 2014–2022	65,2	66,4	66,9	67,3	67,7	67,7	67,5	67,2	66,7
B. Tests paramétrés									
B1. Taux d'intérêt réel est au niveau de référence plus un écart type	65,2	67,5	67,7	67,3	66,8	66,0	65,1	64,2	63,2
B2. Croissance du PIB réel est au niveau de référence moins un demi-écart type	65,2	67,7	68,3	68,4	68,7	68,8	69,0	69,4	69,9
B3. Balance primaire est au niveau de référence moins un demi-écart type	65,2	68,6	69,9	70,5	71,0	71,2	71,2	71,3	71,2
B4. Combinaisons de B1–B3 en utilisant des chocs d'un quart-écart type	65,2	68,3	69,3	69,6	69,9	69,8	69,6	69,4	69,1
B5. Dépréciation nominale ponctuelle de 30% en 2015	65,2	73,8	73,4	72,4	71,2	69,8	68,3	66,8	65,3
B6. Augmentation de 10 % du PIB dans d'autres flux créateurs de dette en 2015	65,2	67,0	66,7	65,8	64,8	63,5	62,2	60,9	59,5

Source : Estimations et prévisions du Gouvernement du Maroc et du personnel de la Banque mondiale

Tableau 6 : Cadre de la viabilité de la dette extérieure, 2014–2020
(en pourcentage du PIB, sauf indication contraire)

	Réel		Est.	Prévision					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Scénarios de référence									
Dette extérieure	30,0	31,8	35,0	35,4	35,9	35,5	35,4	34,8	33,4
Variation de la dette extérieure	4,6	1,8	3,2	0,3	0,5	-0,4	-0,1	-0,6	-1,4
Flux créateurs de dette identifiés	7,8	1,8	1,2	0,9	-0,2	-0,7	-1,2	-1,8	-2,2
Déficit de compte actuel, sans compter les paiements des intérêts	8,9	6,5	4,9	4,5	3,8	3,3	2,8	2,2	1,7
Déficit dans la balance des biens et des services	-87,6	-82,0	-78,2	-78,8	-79,1	-79,7	-80,3	-80,7	-80,8
Exportations	36,1	33,9	33,0	33,6	34,3	35,0	35,7	36,4	36,8
Importations	-51,5	-48,1	-45,2	-45,1	-44,8	-44,7	-44,6	-44,4	-44,0
Flux de capital non créateur de dette (négatif)	-2,8	-3,4	-2,8	-2,9	-2,9	-2,8	-2,8	-2,7	-2,6
Dynamiques automatiques de la dette	1,7	-1,3	-0,9	-0,7	-1,2	-1,2	-1,2	-1,3	-1,3
Contribution du taux d'intérêt nominal	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Contribution de la croissance du PIB réel	-0,7	-1,2	-0,7	-1,5	-1,6	-1,7	-1,7	-1,8	-1,8
Contribution des variations en prix et en taux de change	1,6	-1,1	-1,0	-0,1	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Résiduel, y compris variations en actifs étrangers bruts	-3,2	0,0	2,0	-0,6	0,7	0,3	1,1	1,2	0,8
Ratio dette-exportations extérieur (en pourcentage)	83,2	93,9	106,2	105,2	104,6	101,5	99,2	95,7	90,8
Besoin brut de financement extérieur (en milliards de \$EU)	14,3	14,0	11,5	11,3	11,0	11,7	10,7	10,3	11,6
en pourcentage du PIB	14,9	13,5	10,4	9,8	9,0	8,9	7,7	6,9	7,3
Principales hypothèses macroéconomiques									
Croissance du PIB réel (en pourcentage)	2,7	4,4	2,4	4,6	4,8	5,0	5,0	5,3	5,5
Appréciation du taux de change (en valeur \$EU de la monnaie locale, variation en pourcentage)	-6,2	2,7	3,1	-0,7	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Déflateur du PIB en \$EU (variation en pourcentage)	-5,8	3,8	3,3	0,3	1,5	1,4	1,5	1,5	1,5
Taux d'intérêt extérieur nominal (en pourcentage)	3,3	3,7	2,9	2,7	2,9	2,9	3,0	3,1	3,2
Croissance des exportations (en \$EU, en pourcentage)	-2,6	1,8	3,0	6,9	8,4	8,6	8,8	8,9	8,4
Croissance des importations (en \$EU, en pourcentage)	-0,2	1,1	-0,4	4,7	5,6	6,2	6,3	6,3	6,4
Solde du compte actuel, sans compter les paiements des intérêts	-8,9	-6,5	-4,9	-4,5	-3,8	-3,3	-2,8	-2,2	-1,7
Flux de capital non créateur de dette (nettes)	2,8	3,4	2,8	2,9	2,9	2,8	2,8	2,7	2,6
II. Test de stress pour le ratio de la dette extérieure									
A. Scénarios alternatifs									

A1. Variables clés sont à leur moyenne historique en 2014–2019	35,0	33,3	32,9	32,2	32,2	32,2	31,9
B. Tests paramétrés							
B1. Taux d'intérêt réel est au niveau de référence plus un écart type	35,0	35,4	36,0	35,7	35,6	35,1	33,7
B2. Croissance du PIB réel est au niveau de référence moins un demi-écart type	35,0	35,6	36,3	36,1	36,2	35,8	34,6
B3. Compte actuel hors intérêt est au niveau de référence moins un demi-écart type	35,0	37,7	40,4	42,2	44,2	45,6	46,1
B4. Combinaison de B1–B3 en utilisant des chocs d'un quart-écart type	35,0	36,7	38,4	39,3	40,4	40,9	40,5
B5. Dépréciation réelle unique de 30% en 2015	35,0	48,9	48,0	46,2	45,0	43,4	40,9

Source : Estimations et prévisions du Gouvernement du Maroc et du personnel de la Banque mondiale