

**Document du
Groupe de la Banque mondiale**

UNIQUEMENT À USAGE OFFICIEL

Rapport No. 131039-MA

BANQUE INTERNATIONALE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE

AGENCE MULTILATÉRALE DE GARANTIE DES INVESTISSEMENTS

CADRE DE PARTENARIAT-PAYS

POUR

LE ROYAUME DU MAROC

POUR LA PÉRIODE 2019–2024

Janvier 2019

**Unité de gestion des pays du Maghreb
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord
Société financière internationale
Agence multilatérale de garantie des investissements**

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 par ailleurs être divulgué sans l'autorisation de la Banque mondiale.

La date de la dernière revue à mi-parcours était le 24 mai 2017 (rapport No. 105894 – MA)

ÉQUIVALENTS EN DEVISES

(Taux de change en vigueur le 15 janvier 2019)

Unité monétaire = Dirham marocain (MAD)

MAD 1.00=US\$ 0.11

Royaume du Maroc

EXERCICE FINANCIER DU GOUVERNEMENT

1^{er} janvier – 31 décembre

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement	DPP	Dialogue public-privé
AI	Accès à l'information	DPS	Diagnostic-pays systématique
ALECA	Accord de libre-échange approfondi et global	GRC	Gestion des risques de catastrophe
AMMC	Autorité marocaine du marché des capitaux	AVD	Analyse de viabilité de la dette
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences	E4E	Initiative Éducation pour l'Emploi pour la jeunesse arabe
ASA	Services consultatifs et analytiques	DPE	Développement de la petite enfance
BAD	Banque africaine de développement	EE	Efficacité énergétique
BAM	Bank Al-Maghrib (Banque centrale du Maroc)	EPE	Éducation de la petite enfance
BAU	Business as Usual – option du statu quo	ERC	Instance Équité Réconciliation
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)	FAST E4E	Projet d'amélioration de l'employabilité des jeunes
CCAG	<i>Cahier des Clauses Administratives Générales</i> (document contractuel type)	IDE	Investissements directs étrangers
CCAP	Cahier des Clauses Administrative Particulières	FMI	Fonds monétaire international
CCKP	Portail des connaissances sur le changement climatique (Banque mondiale)	FPI	Financement de projets d'investissement
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	CCG	Conseil de coopération du Golfe
CEM	Mémorandum économique pays	PIB	Produit intérieur brut
CLDH	Comité Local de Développement Humain	GFP	Gestion des finances publiques
CMU	Unité de gestion-pays	GES	Gaz à effet de serre
CNCP	Commission de la Commande Publique	GIP	Gestion de l'investissement public
CNEA	Comité National de l'Environnement des Affaires	HCP	Haut-Commissariat au Plan
CPP	Cadre de partenariat pays	ICE	Identifiant commun de l'entreprise
CPS	Cadre de partenariat stratégique	IDE	Investissements Directs Etrangers
CREA	Comité Régional de l'Environnement des Affaires	IFD	Institution de financement du développement
CSP	Centrale solaire à concentration	INDH	Initiative nationale pour le développement humain
CVM	Chaîne de valeur mondiale	IPC	Indice des prix à la consommation
DAAM	Programme de transferts monétaires pour les veuves et les orphelins	IST	Equipe d'appui à la mise en œuvre
FPD	Financement des politiques de développement	JCAP	Programme conjoint sur les marchés financiers (BM et SFI)
PPD	Prêt de politique de développement	KfW	Banque allemande de développement
OPD	Opération de politique de développement	LPL	Ligne de précaution et de liquidité
		MAGG	Ministère des affaires générales et de la gouvernance
		MASEN	Agence marocaine pour l'énergie durable
		ODM	Objectifs du Millénaire pour le développement

MED	Programme d'assurance-maladie publique	PNEI	Pacte National pour l'Emergence Industrielle
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord	PPA	Parité de pouvoir d'achat
MFD	Maximiser le financement du développement	PPP	Partenariat public-privé
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements	PPR	Programme pour les résultats
MID	Maghreb Infrastructure Diagnostic	QdS	Qualité de service
MIT	Macroéconomie, commerce et investissement	RAMED	Régime d'assurance médicale pour les personnes financièrement défavorisées
MPME	Toutes petites, petites et moyennes entreprises	RAS	Services consultatifs remboursables
CDN	Contribution déterminée au niveau national (à l'accord de Paris)	RNEC	Registre national d'état civil
NEET	Qui a quitté l'école, qui ne suit pas de formation ou qui est sans emploi	S&E	Suivi et Évaluation
ONG	Organisation non gouvernementale	S1	Premier semestre de l'exercice financier
NPF	Nouveau cadre pour la passation des marchés	ODD	Objectifs de développement durable
PNP	Prêt non performant	SFI	Société financière internationale
OIT	Organisation internationale du travail	SGA	Société de gestions d'actifs
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable	SIG	Système d'information sur la gestion des dépenses
ORMVA	Office régional de mise en valeur agricole de Doukkala	SIGS	Système d'information sur la gestion de la santé
OSC	Organisation de la société civile	PME	Petites et moyennes entreprises
PACT	Programme d'appui aux collectivités territoriales	EP	Entreprise publique
PAME	Politiques actives du marché de l'emploi	RS	Registre social
PC	Participation citoyenne	FSS	Filet de sécurité sociale
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays	STEP	Suivi systématique des transactions de marchés publics
PEFA	Cadre d'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière	Tayssir	Transferts monétaires conditionnels pour l'éducation
PEFA	Cadre d'évaluation des dépenses publiques	TIC	Technologies de l'information et de la communication
PG	Programme du gouvernement	TCN	Troisième communication nationale
PJD	Parti pour la justice et le développement	UGP	Unité de gestion de projet
PLR	Revue à mi-parcours	CSU	Couverture sanitaire universelle
PM	Pratique mondiale	CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
PME	Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises	UNIAG	Groupe inter-institutions des Nations Unies
PMV	Plan Maroc Vert		

	BIRD	SFI	MIGA
Vice-président :	Ferid Belhaj	Sergio Pimenta	Keiko Honda
Directeur :	Marie Françoise Marie-Nelly	Mouayed Makhoulf	Merli Baroudi
Chef d'équipe :	Afef Haddad	Xavier Reille	Mena Cammett

Table des matières

I.	INTRODUCTION.....	7
II.	CONTEXTE NATIONAL ET PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT	10
	<i>Contexte social et politique</i>	<i>10</i>
	<i>Développements économiques récents</i>	<i>11</i>
	<i>Stimuler la croissance par l'intégration régionale.....</i>	<i>15</i>
	<i>Profil de la pauvreté et des inégalités</i>	<i>16</i>
	<i>Principaux défis en matière de développement : Conclusions du DPS</i>	<i>18</i>
III.	CADRE DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE.....	25
	<i>Programme gouvernemental et stratégie à moyen terme 2017-2021</i>	<i>25</i>
	<i>Cadre de partenariat stratégique proposé par le GBM</i>	<i>26</i>
	<i>Domaines d'intervention et objectifs soutenus par le programme du GBM</i>	<i>29</i>
	<i> Domaine d'intervention stratégique A : Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé</i>	<i>31</i>
	<i> Domaine d'intervention stratégique B : Renforcer le capital humain.....</i>	<i>32</i>
	<i> Domaine d'intervention stratégique C : Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient</i>	<i>35</i>
	<i> Fondation : Gouvernance et Participation Citoyenne.....</i>	<i>37</i>
	<i> Thème transversal : La dimension de genre - Autonomiser les femmes et les filles pour une prospérité partagée</i>	<i>40</i>
	<i> Thème transversal : Mettre l'économie numérique au service de l'emploi et d'une croissance plus rapide.....</i>	<i>41</i>
	<i>Mise en œuvre du CPP.....</i>	<i>43</i>
	<i>Systèmes de passation des marchés et de gestion financière du pays</i>	<i>50</i>
	<i>Suivi et évaluation du portefeuille : Leçons tirées de la mise en œuvre.....</i>	<i>52</i>
	<i>Partenariats et coordination des partenaires de développement</i>	<i>52</i>
IV.	GESTION DES RISQUES DU PROGRAMME DU CPP	52

ENCADRÉS

Encadré 1. Le chômage et l'inactivité des jeunes au Maroc.....	20
Encadré 2. Le temps d'agir est venu : Les Marocains nés aujourd'hui ne mobiliseront que 50% de leur potentiel de productivité.....	23
Encadré 3. Disparités entre les sexes au Maroc.....	24
Encadré 4. Efforts déployés par le gouvernement du Maroc pour améliorer la gouvernance et l'engagement citoyen.....	26
Encadré 5. Une feuille de route pour renforcer la participation citoyenne (PC) dans le CPP.....	39
Encadré 6. Un Moonshot pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.....	41
Encadré 7. Maximiser le financement du développement.....	49
Encadré 8. Gouvernance au Maghreb et Filtre de l'Economie Politique (EP).....	50

FIGURES

Figure 1. Les taux de croissance du PIB par habitant ont augmenté au cours des années 2000.....	11
Figure 2. Maroc : Les taux de croissance du PIB sont en baisse depuis 2006.....	12
Figure 3. Réduction de la pauvreté au Maroc, 2007-2018.....	16
Figure 4. Réduction de la pauvreté au Maroc, milieu rural et urbain : Seuil de pauvreté national, 2007-2014.....	16
Figure 5. Répartition régionale de la pauvreté en 2001 et en 2014.....	17
Figure 6. Inégalités urbaines et rurales : Indice de Gini, 2007-2014.....	17
Figure 7. Pauvreté subjective urbaine et rurale, 2007-2014.....	18
Figure 8. Évolution des indicateurs de gouvernance entre 2011 (en bleu) et 2017 (en rouge).....	25

TABLEAUX

Tableau 1. Résumé des scénarios du MEP - Maroc.....	9
Tableau 2. Maroc : Indicateurs macroéconomiques sélectionnés, 2016-2022 (en % du PIB, sauf indication contraire).....	14
Tableau 3. Mise en concordance du CPP avec les priorités et les contraintes majeures du DPS.....	30
Tableau 4. Programme en cours de la BIRD.....	44
Tableau 5. Maroc - Programme indicatif du GBM pour les exercices 2019-2021 (en millions de \$US).....	45
Tableau 6. Services de conseils de d'analyses sélectionnés du GMB, exercices 2019-2021.....	47
Tableau 7. Le passage vers un CPP d'apprentissage et d'adaptation.....	48
Tableau 8. Outil d'évaluation systématique des risques des opérations.....	54

ANNEXES

Annexe 1. Cadre de résultats du CPP du Maroc (exercices 19 à 24).....	55
Annexe 2. Examen de fin d'exécution et des enseignements.....	85
Annexe 3. Quelques indicateurs de résultats et de gestion du portefeuille de la Banque.....	129
Annexe 4. Portefeuille d'opérations (BIRD/IDA et dons).....	130
Annexe 5. État du portefeuille de participations détenues et de fonds décaissés par l'IFC.....	131
Annexe 6. Portefeuille de garanties de MIGA.....	132
Annexe 7. Feuille de route pour l'amélioration de l'interface citoyen-État au Maroc.....	133
Annexe 8. La stratégie d'IFC est enracinée dans le CPP.....	134
Annexe 9. Principaux domaines d'intervention d'IFC pour MFD et collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale.....	135
Annexe 10. Gestion du changement et leadership collaboratif.....	137
Annexe 11. Résumé des consultations.....	138

CADRE DE PARTENARIAT PAYS POUR LE ROYAUME DU MAROC POUR LA PÉRIODE 2019-2024

I. INTRODUCTION

1. **Des progrès considérables ont été réalisés au Maroc au cours des quinze dernières années**, grâce aux investissements publics et aux réformes politiques, institutionnelles et sectorielles, ainsi qu'aux mesures visant à assurer la stabilité macroéconomique. L'accélération de la croissance qui en a résulté a conduit à l'élimination de l'extrême pauvreté¹, à une forte baisse du taux de pauvreté au seuil national, à l'allongement de l'espérance de vie, à un meilleur accès aux services publics de base, notamment à l'enseignement primaire universel, et au développement des infrastructures publiques d'une manière considérable. Ces réalisations ont permis au Maroc de lancer un processus de convergence avec les pays d'Europe du Sud. Le Maroc a connu la croissance par habitant la plus rapide de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) entre 2000 et 2017 et a enregistré le quatrième plus grand afflux d'Investissements Directs Etrangers (IDE) en Afrique en 2017. Le Maroc reste le seul pays bénéficiant de la notation d'investissement de la région MENA non membre du CCG.

2. **Pourtant, malgré ces réalisations, comme l'explique le Diagnostic-pays systématique (DPS), le Maroc continue de faire face à des défis de développement, et les aspirations des citoyens à une vie meilleure ne sont toujours pas satisfaites.** Ce constat est particulièrement vrai pour les jeunes. La création d'emplois est ralentie, le chômage est élevé, en particulier chez les jeunes et les femmes, la qualité des prestations de services est inadéquate, les disparités sociales et territoriales persistent, et le manque de transparence, de gouvernance et de redevabilité adéquates à l'égard du public suscite de plus en plus de frustration. Des efforts pour améliorer la situation ont été entravés par des inefficacités structurelles. Le développement du secteur privé, un acteur majeur dans l'emploi, se heurte à un manque d'inclusion des institutions de marché, avec une faible contestabilité des marchés et un faible accès au financement pour les entrepreneurs et les Petites et Moyennes Entreprises (PME). En outre, le système éducatif n'arrive pas à fournir les compétences requises par les entreprises et un marché du travail en mutation. Les employeurs trouvent des difficultés pour trouver les compétences spécialisées et générales requises, alors que près de 20% des jeunes ne parviennent pas à trouver un emploi. Ceci se traduit par des coûts élevés, y compris de la main-d'œuvre et des services publics. Le nombre d'entreprises exportatrices stagne, accréditant l'hypothèse d'une possible « Trappe à revenu intermédiaire » dans laquelle le Maroc n'est plus compétitif sur les produits peu spécialisés qui ont été les moteurs de sa croissance dans le passé, et qui ne l'est pas encore sur les produits plus sophistiqués.

3. **Le Maroc se trouve donc à un moment charnière, avec une occasion unique dans son histoire pour générer une croissance forte et inclusive.** Le Mémorandum économique pays 2017 a identifié trois tendances structurelles qui pourraient aider le Maroc à accélérer sa croissance et la création d'emplois. Ces tendances sont : (a) la transition démographique du pays avec une proportion croissante de la population en âge de travailler (64% aujourd'hui contre 48% en 1960) ; (b) l'urbanisation croissante de la société dans le contexte de décentralisation – 60% des Marocains vivent dans des zones urbaines contre 41% en 1980 et ; (c) la scolarisation croissante. Si des réformes structurelles appropriées sont introduites pour saisir cette opportunité historique, le Maroc pourrait rééquilibrer son modèle de croissance en

¹ Selon les résultats de l'enquête auprès des ménages de 2014, l'extrême pauvreté, mesurée à 1 dollar PPA, était statistiquement non significative.

augmentant ses gains de productivité et en favorisant une croissance inclusive et l'emploi (Tableau 1). S.M. le Roi a souligné la nécessité d'un tel nouveau modèle de développement.

4. **Le Maroc dispose d'une stratégie visant à approfondir l'intégration régionale.** Les derniers développements importants ont été la réintégration du Maroc dans l'Union africaine et le lancement du processus d'adhésion à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Parallèlement, en tant que pionnier des investissements dans les services en Afrique subsaharienne, le Maroc a gagné des parts de marché dans les secteurs bancaire, des assurances, de la construction et de la logistique. Le commerce entre le Maroc et l'Afrique a doublé depuis 2007 et son IDE a rapidement augmenté pour devenir le cinquième marché en importance (sur 43 pays), tiré par les services financiers, les télécommunications, les engrais, l'immobilier et les ports. Avec ses réseaux étendus, le Maroc a également un rôle très important à jouer dans le développement de la connectivité entre les pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne.

5. **Ce cadre de partenariat stratégique (CPP) pour le Maroc couvre la période 2019-2024 et a pour objectif global de *contribuer à la cohésion sociale² en améliorant les conditions de croissance et de création d'emplois et en réduisant les disparités sociales et territoriales.*** Préparé en étroite collaboration par la BIRD, la SFI et MIGA, le CPP traduit les recommandations du Diagnostic-pays systématique (DPS) du Maroc en un engagement intégré du groupe de la Banque mondiale (GBM). Le CPP est aligné sur les objectifs du programme gouvernemental et de la Stratégie à moyen terme 2017-2021. Il est également conforme à la troisième phase (2019-2023) de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) du gouvernement, qui met l'accent sur le renforcement du capital humain par l'amélioration de l'éducation, des soins de santé et le renforcement de l'inclusion économique des jeunes. Les opportunités pour les jeunes sont au cœur du CPP.

6. **Le CPP répond à l'ambition du Maroc de réussir le passage de ce point crucial de son histoire. Pour atteindre son objectif de *contribuer à la cohésion sociale en améliorant les conditions de création d'emplois et en réduisant les disparités sociales et territoriales,*** ce CPP s'articule autour de trois domaines d'intervention stratégiques : (A) Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé ; (B) Renforcer le capital humain ; et (C) Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient. La gouvernance et la participation citoyenne forment la fondation du CPP et la dimension Genre et les technologies numériques sont des thèmes transversaux.

7. **Une forte appropriation par le pays et une forte demande sont des déterminants importants des activités spécifiques incluses dans le programme du CPP.** Les trois premières années du programme ont été définies conjointement avec le gouvernement. Le programme soutient le passage à un nouveau modèle de développement sur la base d'un scénario de réformes structurelles approfondies et durables visant à accroître les gains de productivité, une attention particulière étant accordée à l'innovation, à la contestabilité des marchés et à la libération du potentiel du secteur privé (voir le scénario 3 dans le tableau 1). Dans ce scénario, le Maroc serait en mesure de maintenir un taux de croissance économique relativement élevé et de poursuivre une convergence économique avec les pays plus développés tout en préservant la stabilité macroéconomique. Les deux autres scénarios possibles : des

² La définition de la cohésion sociale se réfère à une société cohésive qui œuvre pour le bien-être de tous ses membres, lutte contre l'exclusion et la marginalisation, crée un sentiment d'appartenance, stimule la confiance et offre à ses membres des possibilités de mobilité sociale ascendante.

politiques volontaires axées sur la croissance sans réformes visant à améliorer la productivité (scénario 1) ou la poursuite des politiques macroéconomiques et structurelles actuelles (scénario 2) conduiraient respectivement à des déséquilibres macroéconomiques importants ou à une performance de la croissance décevante. Dans le cadre de ce nouveau CPP, le Groupe de la Banque mondiale pourrait potentiellement investir jusqu'à 5 milliards de dollars et dégager des financements importants du secteur privé si un programme de réforme solide du gouvernement le justifie.

Tableau 1. Résumé des scénarios du MEP - Maroc

Scénario	Si le Maroc ...	Alors...	Cependant, ...
1. Atteindre un taux de croissance moyen solide des années 2000 sans changement de paradigme	... maintient la croissance réalisée au cours de la période 2000-2014 (4,3 % du PIB en moyenne), il devra porter le taux d'investissement à plus de 50 % du PIB d'ici 2040.	...le revenu par habitant sera multiplié par 2,5, ce qui se traduira par une amélioration substantielle du niveau de vie des Marocains et une convergence relative vers les économies européennes (le PIB par habitant exprimé en PPA atteignant 40 % du niveau européen en 2040, contre 22 % actuellement).	... ce modèle de croissance est insoutenable car il s'appuie essentiellement sur une accumulation du stock de capital, avec des gains de productivité limités. Le déséquilibre épargne-investissement entraînerait une crise de la balance des paiements. Une forte croissance à long terme n'est pas possible sans gains de productivité significatifs.
2. Maintenir des tendances macro-fiscales et structurelles récentes	... n'accélère pas ses gains de productivité et ne stabilise l'investissement qu'à environ 29 % du PIB, et si la contribution de l'emploi à la croissance reste inchangée	... l'impact sur le niveau de vie, la réduction de la pauvreté et le taux de convergence avec les pays d'Europe du Sud sera significatif. Les perspectives d'emploi resteront insatisfaisantes, laissant plus de la moitié de la population en âge de travailler au chômage et le Maroc pris dans la « Trappe du revenu intermédiaire ».	... En l'absence de gains de productivité solides, le Maroc fait essentiellement face à un arbitrage difficile entre déséquilibre macroéconomique et croissance modérée.
3. Initier un changement de paradigme important	... rééquilibre son modèle de croissance en augmentant ses gains de productivité et en améliorant le taux d'emploi, grâce à des réformes structurelles appropriées et à une augmentation du taux d'emploi de la population en âge de travailler, principalement grâce à une augmentation du taux d'emploi des femmes	... le Maroc pourrait soutenir une forte croissance moyenne (4,5 pour cent en moyenne), en supposant des gains de productivité supplémentaires découlant principalement de l'accumulation d'actifs incorporels sous forme de capital humain, institutionnel et social.	...l'augmentation des gains de productivité de 2 % par an pendant plusieurs décennies est un défi majeur, car elle exige que le Maroc fasse des choix judicieux et parfois difficiles pour mener à bien les réformes nécessaires à l'accélération de la transformation structurelle du pays.

8. **Il s'agit du premier CPP axé sur l'apprentissage et l'adaptation dans la région MENA.** Compte tenu de l'environnement social et économique incertain du Maroc, le CPP constituera une stratégie évolutive intégrant l'apprentissage par la pratique et s'adaptant constamment à la situation du pays et aux priorités imprévues ou changeantes. La définition du programme pour les dernières années du CPP restera flexible en particulier après les élections de 2021, et tiendra compte des chocs externes.

II. CONTEXTE NATIONAL ET PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT

Contexte social et politique

9. **Situé dans la région MENA, le Maroc est un pays où la paix et la stabilité dominent.** Sa stabilité politique, soutenue par une série de réformes institutionnelles et économiques majeures depuis les années 1990, a permis au pays de résister aux effets perturbateurs du printemps arabe en 2011 et de ne pas être entraîné dans les conflits qui se sont répandus dans la région. Cependant, comme dans d'autres pays, le printemps arabe a donné lieu au Maroc à des revendications en faveur d'une plus grande égalité, d'une gouvernance et d'un État de droit renforcés, de meilleures perspectives économiques et de plus de participation et d'expression des citoyens.

10. **En réponse à ces revendications, le Maroc a adopté une nouvelle Constitution en 2011** qui a intégré les principes de transparence, de renforcement de l'État de droit et de plus d'égalité et de droits politiques. La réforme constitutionnelle a été suivie d'une série d'initiatives lancées par S.M le Roi, y compris : la révision en 2004 du Code de la famille (*Moudawana*) largement saluée, un programme de réduction de la pauvreté, l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) lancé en 2005, les droits des femmes, un ambitieux programme de régionalisation, la libéralisation économique, le renforcement de la gouvernance publique et la promotion du développement durable.

11. **Bien que ces efforts aient donné des résultats louables sur le plan économique et de la réduction de la pauvreté, de nombreuses réformes sont encore en cours de mise en œuvre, ce qui contribue au mécontentement des jeunes marginalisés et à l'insécurité économique croissante du reste de la population, y compris la classe moyenne.** Le mécontentement social peut être illustré par le mouvement des jeunes dans la région du Rif en 2016-2017 et le boycott de grandes entreprises locales en 2018. Dans les deux cas, les médias sociaux ont été un facteur clé de mobilisation. Les citoyens utilisent régulièrement les médias sociaux pour s'organiser et protester contre des décisions impopulaires du gouvernement.³

12. **Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi les réformes n'ont pas réussi à engendrer une plus grande cohésion sociale.** L'absence de concurrence affecte négativement les petites entreprises. L'inefficacité chronique du système fiscal et des dépenses sociales entravent la redistribution des revenus. Les retards dans la mise en œuvre du processus de développement territorial se traduisent par davantage d'inégalités régionales et sociales en matière d'accès aux services et aux opportunités. Les réformes n'ont pas réussi à réduire le taux de chômage élevé ou à améliorer sensiblement la qualité des prestations de services. Les modèles asymétriques de confiance, de représentation et de contestabilité qui en résultent amplifient la dissonance sociale.

13. **Dans les années à venir, le paysage politique sera défini par les élections législatives de 2021, qui coïncideront avec la revue à mi-parcours du CPP, et par l'émergence possible de nouveaux acteurs dans le contexte d'une dynamique sociale et politique évolutive.** L'évolution du contexte social actuel dépendra de l'efficacité des nouvelles mesures de développement, y compris l'augmentation des dépenses sociales dans le projet de loi de finances 2019, l'appel de Sa Majesté pour une refonte du modèle de développement du Maroc, le lancement de la troisième phase de l'INDH et une attention accrue sur l'intégration sociale et économique des jeunes.

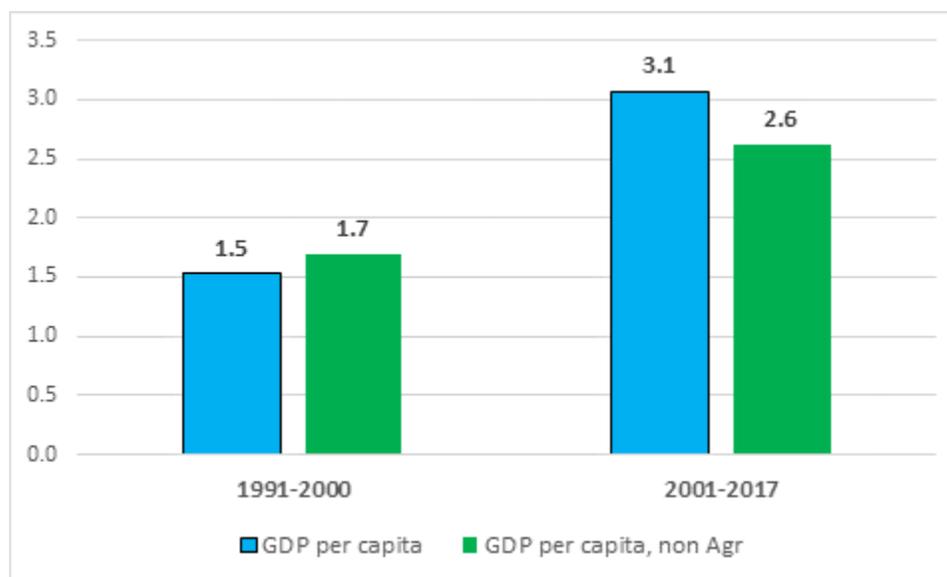
³ Comme la réinstauration soudaine du service militaire obligatoire et l'abandon de l'heure d'été.

Développements économiques récents

14. **Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a enregistré des résultats économiques et sociaux relativement solides grâce à une série de réformes visant à :** (a) stabiliser le cadre macroéconomique en réduisant les vulnérabilités intérieures et extérieures, notamment en supprimant progressivement les subventions sur les produits énergétiques et quelques denrées alimentaires ; (b) améliorer les cadres de politique budgétaire et financière, notamment en adoptant la nouvelle Loi Organique des Lois de Finance ; et (c) soutenir la diversification et la compétitivité de l'économie. Le Maroc a également renforcé ses politiques sectorielles visant à accroître le potentiel de croissance et la création d'emplois, y compris dans les secteurs manufacturiers à forte valeur ajoutée comme l'automobile, l'aéronautique et les produits pharmaceutiques.

15. **Au cours de cette période, la croissance économique a amélioré le bien-être de la population.** Le PIB réel par habitant a presque doublé entre 2000 et 2017 (passant de 1.727 à 2.948 dollars US) (Figure 1) et le Maroc a commencé à réduire son écart de niveau de vie par rapport aux pays d'Europe du Sud. Cette croissance s'est traduite par une augmentation de la richesse totale du pays et d'importantes réalisations sociales, notamment l'élimination de l'extrême pauvreté, une forte baisse du taux national de pauvreté, une augmentation de l'espérance de vie, un meilleur accès aux services publics de base, notamment l'accès pour tous à l'enseignement primaire, et un développement important des infrastructures publiques.

Figure 1. Les taux de croissance du PIB par habitant ont augmenté au cours des années 2000

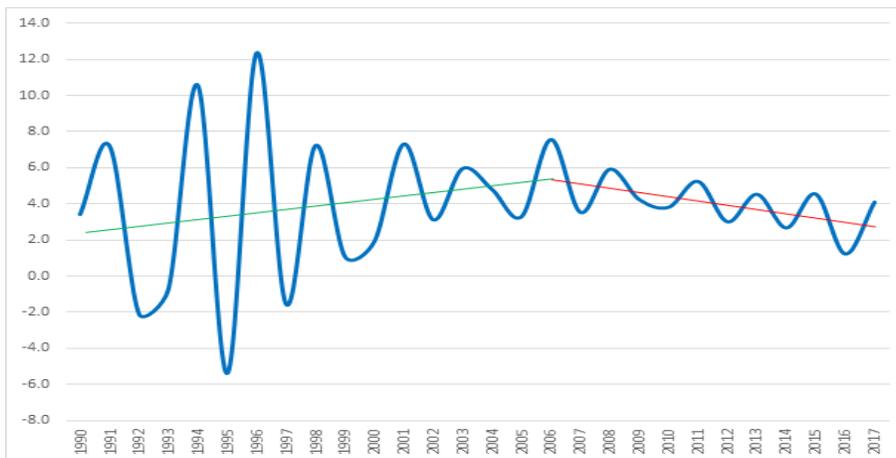


Source : Haut-Commissariat au Plan (HCP).

16. **Au cours des dix dernières années, la croissance a toutefois accusé une tendance à la baisse et l'économie n'a pas créé suffisamment d'emplois pour réduire le taux élevé et persistant de chômage, surtout chez les jeunes et les diplômés .** La croissance du PIB réel s'est ralentie, passant d'une moyenne de 4,8 % sur la période 1996-2006 à 4,6 % sur la période 2007-2011, puis à seulement 3,4 % sur la période 2012-2017 (Figure 2). Au cours du premier semestre de 2018, la croissance du PIB est tombée à 2,8 %. Cette tendance à la baisse reflète la lenteur de la transformation de l'économie, qui repose encore dans

une large mesure sur les ressources naturelles (y compris le secteur agricole volatile), ainsi que sur les investissements publics et la demande intérieure. Ces insuffisances montrent que le modèle économique actuel du Maroc a atteint ses limites. Conscient de ce fait, S.M le Roi a souligné l'importance d'un nouveau modèle économique pour relever les défis d'une croissance équitable, de l'emploi et de l'amélioration de la prestation des services de base.

Figure 2. Maroc : Les taux de croissance du PIB sont en baisse depuis 2006



Source : Haut-Commissariat au Plan (HCP).

17. **Au-delà de ces défis, le Maroc a réussi à résister aux chocs externes sur le budget et a maintenu un cadre macroéconomique stable (Tableau 2).** Avant 2012, en raison de la crise économique mondiale, le Maroc a enregistré un déficit budgétaire et un déficit du compte courant de 6,8 % et 9,5 % du PIB, respectivement. En réponse, le gouvernement a engagé en 2013 un processus d'assainissement budgétaire et de développement de ses recettes qui lui a permis de réduire le déficit budgétaire tout en maîtrisant la hausse de la dette publique. La réforme du système de subventions qui a conduit à la libéralisation complète des prix des carburants en 2015 (combinée à la chute des cours mondiaux du pétrole) a contribué à réduire les subventions d'environ 5 % du PIB entre 2012 et 2018. Côté recettes, les mesures visant à améliorer le recouvrement de l'impôt par l'élargissement de l'assiette fiscale, l'harmonisation des taux d'imposition et la lutte contre l'évasion fiscale ont compensé l'impact d'une activité économique plus faible sur les recettes fiscales. Dans l'ensemble, le Maroc a réduit son déficit budgétaire de 6,8 % du PIB en 2012 à 3,6 % en 2017. Le ratio de la dette au PIB du gouvernement central est resté stable, à environ 64-65 % du PIB depuis 2015 (contre 58,2 % en 2012).

18. **Dans le sillage des mesures de resserrement budgétaire prises par le gouvernement, la balance extérieure s'est nettement améliorée depuis 2012.** Cela étant, la dépendance énergétique (Plus de 20 % de la valeur des marchandises importées) continue de peser lourdement sur la balance commerciale et de la soumettre aux aléas des cours internationaux de l'énergie. La baisse des prix du pétrole depuis la mi-2014 a contribué à réduire le déficit du compte courant à 3,6 % du PIB en 2017 (contre 9,7 % du PIB en 2012). Toutefois, malgré la reprise des exportations, le déficit du compte courant devrait se creuser légèrement pour atteindre près de 4,3 % du PIB en 2018 en raison de l'impact des prix plus élevés de l'énergie importée. L'augmentation du coût de l'énergie importée en 2018 est estimée à environ 1,5 milliard de dollars américains.

19. **Le récent élargissement de la marge de fluctuation du taux de change a amélioré la capacité d'absorption des chocs par l'économie.** A la mi-janvier 2018, la Banque centrale du Maroc a permis à la monnaie de fluctuer dans une fourchette de $\pm 2,5$ %, contre $\pm 0,3$ % avant 2018. Depuis, le taux de change a fluctué autour du milieu de la fourchette, reflétant un large alignement sur les fondamentaux. Cela dit, les réserves devraient diminuer légèrement en raison du déficit encore élevé du compte courant. Le secteur financier marocain reste globalement sain, mais avec un pic de 7,5 % de prêts non performants (PNP) en 2016, l'exposition aux risques les plus importants est à surveiller.

20. **À moyen terme, la performance économique devrait s'améliorer, grâce à des politiques budgétaires et monétaires saines, à des stratégies sectorielles plus cohérentes et à un meilleur environnement d'investissement, le tout visant à soutenir des gains progressifs de compétitivité.** Dans l'intervalle, la croissance devrait tomber à 2,9 % en 2019 en raison d'une contraction prévue de 0,5 % de la production agricole après deux années exceptionnelles. Ensuite, le PIB devrait croître à environ 3,8 %, en moyenne, pendant la période 2020-2024, principalement sous l'impulsion d'activités secondaires et tertiaires plus dynamiques, mais aussi grâce à une meilleure productivité de l'agriculture. Cette croissance sera soutenue par d'importants investissements étrangers dans les industries automobile et aéronautique et par l'expansion des services aux entreprises et aux ménages. L'inflation devrait se maintenir autour de 2 % à moyen terme.

21. **Le solde budgétaire convergera vers 3 % du PIB, et la dette du gouvernement central devrait tomber à 62-63% du PIB à moyen terme, pour atteindre l'objectif de 60% du PIB fixé par le gouvernement.** Dans le sillage de cet objectif, le déficit budgétaire global devrait passer d'un niveau estimé de 3,6 % du PIB en 2018 à 3 % du PIB d'ici 2021. Ces prévisions partent de l'hypothèse que les autorités maintiendront leur trajectoire actuelle d'assainissement budgétaire et amélioreront l'efficacité des investissements publics, et ce, malgré le risque de pressions croissantes dues à des mouvements sociaux et à la hausse des cours mondiaux du pétrole. Dans ce contexte, les besoins de financement public extérieur sont une préoccupation modérée, comme l'attestent la dette publique extérieure relativement faible (31,3 % du PIB fin 2017) et la notation « *Investment-grade* » du Maroc sur les marchés internationaux. Toutefois, un risque à la baisse pourrait se matérialiser si l'accord d'appui budgétaire actuel de 5 milliards de dollars US du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) n'est pas renouvelé. Les fonds du CCG ont contribué à combler les déficits financiers extérieurs du Maroc et à réduire les déficits budgétaires sur la période 2013-2018. Le gouvernement a établi une liste d'entreprises publiques à transférer au secteur privé à compter de 2019, ce qui atténuera la réduction probable des montants des dons du CCG au cours des prochaines années.

22. **Le déficit du compte courant devrait s'améliorer sous l'impulsion d'une croissance soutenue des exportations, des recettes touristiques et des transferts des résidents marocains à l'étranger (MRE), qui compenseront le coût des importations.** Cette amélioration est également liée à l'environnement mondial du Maroc, en particulier la croissance soutenue en Europe et les perspectives de croissance plus fortes sur les marchés non européens où la part des exportations marocaines a augmenté. La forte croissance des exportations des industries à forte valeur ajoutée contribuera également à améliorer la balance des paiements. Les risques pesant sur la dette extérieure sont contenus. Relativement faible à 41,2 % du PIB à la fin 2017, la dette extérieure devrait tomber en dessous de 40 % à moyen terme grâce à une croissance économique soutenue, des déficits courants contenus et des entrées importantes d'IDE attendues. Les risques sont en outre limités par le fait que 84 % de la dette extérieure est à long terme et que 75 % est à taux d'intérêt fixe.

Tableau 2. Maroc : Principaux Indicateurs macroéconomiques, 2016-2022
(en % du PIB, sauf indication contraire)

	2016	2017	Est. 2018	Proj. 2019	Proj. 2020	Proj. 2021	Proj. 2022
Économie réelle, croissance en %							
PIB réel	1.1	4.1	3.2	2.9	3.5	3.6	3.9
PIB agricole	-13.7	15.4	3.2	-0.5	3.6	3.7	4.3
PIB non agricole	3.1	2.8	3.1	3.4	3.4	3.4	3.4
Industrie	1.0	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.3
Services	2.9	2.7	3.1	3.7	3.6	3.6	3.8
Consommation privée	3.7	3.5	3.4	3.5	3.5	3.7	4.2
Consommation du gouvernement	1.5	1.5	1.8	1.6	1.4	1.3	1.2
Investissement brut en capital fixe	8.7	-0.8	4.9	3.4	3.6	3.4	3.8
Exportations, biens et services	5.5	10.9	6.2	7.3	7.5	8.1	9.2
Importations, biens et services	14.7	7.4	6.8	6.1	6.6	7.6	8.1
Taux de chômage (définition du BIT)	9.9	10.2
Indice des Prix à la Consommation	1.6	0.7	1.7	1.7	1.7	2.0	2.0
Finances Publiques							
Dépenses	30.5	29.7	29.8	29.7	29.3	29.3	29.3
Recettes, y compris les subventions	26.0	26.1	26.2	26.0	26.1	26.3	26.3
Solde budgétaire	-4.5	-3.6	-3.6	-3.7	-3.2	-3.0	-3.0
Dette de l'administration centrale	64.9	65.1	64.9	65.3	64.5	63.3	62.2
Comptes monétaires, croissance en %							
Offre de monnaie	4.7	5.5
Crédit à des non-gouvernementaux	4.4	2.8
Intérêts (taux directeur)	2.3	2.3
Balance des paiements							
Solde du compte courant	-4.2	-3.6	-4.3	-4.0	-4.0	-3.8	-3.6
Importations	43.7	45.2	47.3	48.6	49.2	49.1	49.7
Exportations	33.1	35.0	36.4	37.5	37.9	38.8	39.2
L'investissement étranger direct	1.5	1.5	2.5	1.7	1.8	2.1	2.1
Réserves Offic. brutes (mds, USD, ep)	25.1	26.2	25.9	26.5	27.3	27.5	27.7
En mois d'importations	6.2	5.7	5.4	5.6	5.9	6.1	6.4
Taux de change (moyen)	9.8	9.7
Pour mémoire							
PIB nominal (en milliards de dirhams)	1013.6	1063.3	1113.8	1169.0	1237.8	1311.8	1394.3
PIB par habitant (en USD courants)	3030.0	3161.0	3281.0	3451.0	3649.0	3872.0	4124.0

Sources : Autorités marocaines et estimations Banque Mondiale.

23. **Les perspectives comportent des risques.** Les risques externes comprennent : (a) les risques géopolitiques dans la région ; (b) une croissance plus faible que prévu dans la zone euro, qui pourrait affecter la croissance économique et les soldes budgétaires et extérieurs ; (c) l'environnement politique incertain du commerce mondial et des flux de capitaux, qui pourrait créer plus de volatilité sur les marchés financiers et affaiblir la confiance des investisseurs ; et (d) une diminution des dons du CCG après la fin de l'accord d'appui budgétaire actuel, ce qui pourrait creuser les déficits budgétaires ou entraver la mise en œuvre de programmes de développement, principalement de programmes sociaux. Sur le plan intérieur, les principaux risques sont notamment : (a) l'annulation de réformes budgétaires antérieures, en particulier celles relatives aux subventions dans le secteur de l'énergie si les prix du pétrole continuent à augmenter ; et (b) des retards dans la mise en œuvre des réformes structurelles et financières clés, qui pourraient affecter la marge budgétaire et accroître les tensions sociales.

24. **Dans l'ensemble, le cadre de politique macroéconomique du pays est actuellement adéquat et stable.** Toutefois, à moyen terme, il est nécessaire d'accroître la contribution des gains de productivité à la croissance économique pour assurer la durabilité de la trajectoire de développement du Maroc,

améliorer la création d'emplois, étendre l'inclusion économique et réduire ainsi les tensions sociales et politiques et renforcer la cohésion.

Stimuler la croissance par l'intégration régionale

25. **Le modèle de croissance du Maroc a permis une sophistication du commerce des marchandises grâce aux infrastructures, mais sa présence dans les chaînes à forte valeur ajoutée est encore faible et la concentration sur le marché européen est élevée.** L'émergence de nouvelles industries (automobile, aéronautique, électronique) et le leadership dans certaines chaînes de valeur de niche (engrais) sont encourageants, dans la mesure où ces secteurs sont des axes traditionnels de croissance tirée par la productivité. La présence marocaine dans ces secteurs émergents est cependant encore faible et la concurrence internationale est féroce. A l'avenir, les initiatives stratégiques du Maroc en matière de commerce et d'investissement avec l'UE et l'Afrique subsaharienne devraient contribuer à renforcer sa compétitivité extérieure.

26. **Une trajectoire de croissance parallèle et complémentaire a émergé et peut être accélérée par le commerce et l'investissement dans les services.** En tant que précurseur en matière d'investissements dans les services en Afrique subsaharienne, le Maroc a gagné des parts de marché dans la banque, l'assurance, la construction et la logistique ; déjà, 40 % des activités du port de Tanger Med représentent des transbordements vers l'Afrique sub-saharienne. La stratégie du Maroc est de se positionner comme une porte d'entrée vers l'Afrique à travers des services d'infrastructure et la sophistication dans la finance et les TIC, en utilisant dans certains cas des liens provenant de sa base de ressources naturelles en phosphate (75 % des dépôts viables dans le monde). Les échanges commerciaux du Maroc avec le reste de l'Afrique ont doublé depuis 2007, et ses IDE se sont rapidement hissés au cinquième rang (sur 43 pays), grâce aux services financiers, aux télécommunications, aux engrais, aux biens immobiliers et aux ports. Le *Rapport sur la compétitivité mondiale 2018* a classé le Maroc au premier rang en Afrique pour les infrastructures. Ses aéroports desservent directement 32 destinations sur le continent et Tanger Med est le port à conteneurs le plus actif d'Afrique, avec des liaisons vers 174 ports dans le monde et un deuxième terminal qui ouvrira en 2019. De plus, Casablanca Finance City est classée comme la première place financière d'Afrique, avec plus d'une centaine de sociétés financières, plus de cent sièges régionaux de multinationales, des prestataires de services aux entreprises et des sociétés holdings. Ces actifs peuvent aider le Maroc à grimper les chaînes de valeur mondiales et à surmonter l'avantage du précurseur est-asiatique dans de nombreux secteurs, les grands constructeurs automobiles et aéronautiques et les entreprises de services commerciaux et financiers utilisant le Maroc comme un tremplin vers l'Afrique.

27. **Le Maroc a un rôle très important à jouer dans la connectivité Maghreb-Afrique subsaharienne.** Il dispose d'importants réseaux qui pourraient jouer un rôle important dans la connectivité Internet de la région. Maroc Telecom investit actuellement dans des opérateurs télécoms et des entreprises informatiques en Afrique subsaharienne. Outre les réseaux terrestres, il est possible d'améliorer la connectivité des câbles sous-marins avec l'Afrique. Le GBM peut contribuer à l'expansion de ces infrastructures stratégiques.

28. **Les arbitrages de la stratégie d'intégration visant à approfondir simultanément les liens avec l'UE et l'Afrique subsaharienne deviennent manifestes.** Le Maroc a rejoint l'Union africaine en 2017 et a présenté sa candidature à la CEDEAO en 2018. Le Maroc est également signataire de la Zone continentale de libre-échange (ZLE) à l'échelle de l'Afrique. Toutefois, la gestion des engagements potentiellement contradictoires de la CEDEAO et de l'Accord d'association de l'UE sera complexe, notamment en ce qui concerne le tarif extérieur commun de la CEDEAO, les règles d'origine et le projet d'adopter une monnaie commune ainsi que la libre circulation des personnes. Les engagements relatifs au commerce des services

seront intéressants pour le Maroc qui semble avoir un avantage comparatif en la matière par rapport aux partenaires africains, mais de nombreux accords commerciaux autres que les accords d'association avec l'UE ont tendance à être assez superficiels en matière de services. Il sera important de catalyser ce que le secteur privé fait déjà en termes d'intégration régionale, tout en utilisant l'apport analytique de la Banque pour fournir un appui consultatif de qualité sur le plan de la politique commerciale.

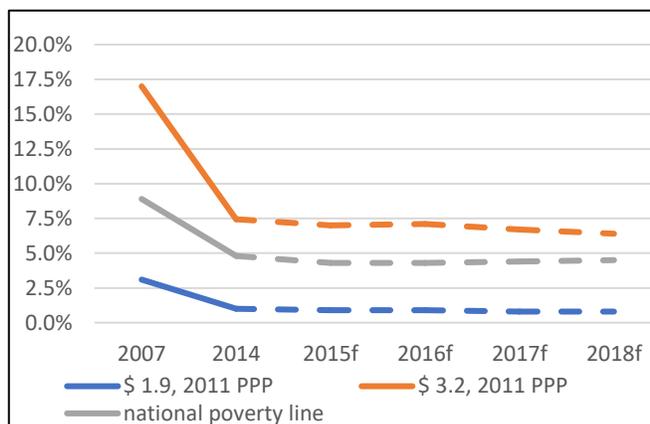
Profil de la pauvreté et des inégalités

29. **Le Maroc a enregistré une réduction significative de la pauvreté entre 2007 et 2014 (Figure 3)⁴.** La pauvreté, mesurée par le seuil de pauvreté national, est passée de 8,9 % en 2007 à environ 4,8 % en 2014. En utilisant le seuil de pauvreté international (1,9 USD en PPA), la pauvreté était pratiquement éradiquée en 2014 (environ 1 pour cent), alors que si l'on utilise le seuil de pauvreté des pays à revenus moyens inférieurs (3,2 USD en PPA), elle tombe sous les 8 pour cent.

30. **D'après les estimations du PIB par habitant, les projections indiquent qu'après 2014 (lignes pointillées dans la Figure 3), la réduction de la pauvreté s'est considérablement ralentie.** En 2018, le taux de pauvreté mesuré par le seuil de pauvreté national devrait se situer autour de 4,5 pour cent et, en utilisant les seuils internationaux, la pauvreté et la pauvreté des revenus moyens inférieurs sera respectivement de 0,8 et 6,4 % respectivement.

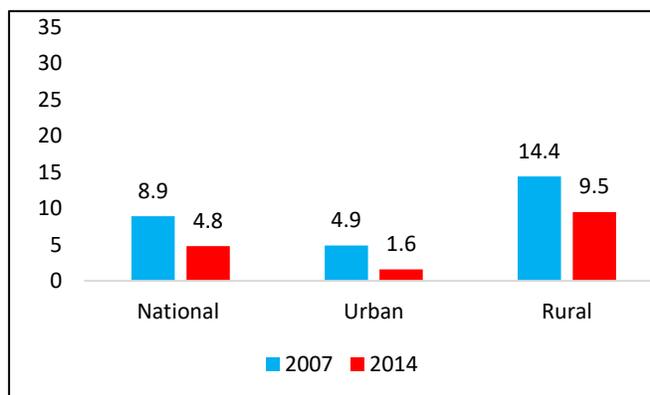
31. **La croissance économique au cours de la dernière décennie a été favorable aux pauvres, mais l'écart entre les taux de pauvreté urbaine et rurale reste important.** De 2007 à 2014, la croissance de la consommation des ménages des quintiles inférieurs a été positive et supérieure à la moyenne, mais cette croissance a été plus

Figure 3. Réduction de la pauvreté au Maroc, 2007-2018



Source : Enquête auprès des ménages jusqu'en 2014 ; par la suite, estimations du HCP et du personnel de la Banque.

Figure 4. Réduction de la pauvreté au Maroc, milieu rural et urbain : Seuil de pauvreté national, 2007-2014



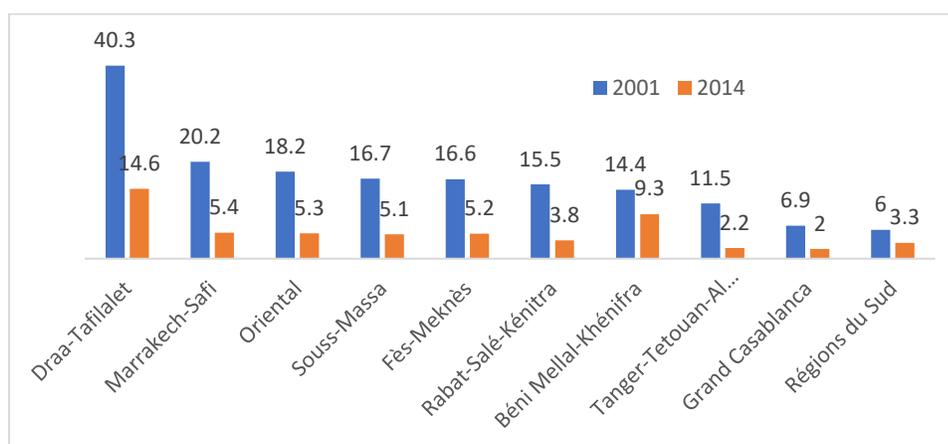
Source : Haut-Commissariat au plan.

⁴ Les deux dernières enquêtes auprès des ménages ont été réalisées en 2007 et 2014. Les données au-delà de 2014 sont des estimations du personnel de la Banque et du HCP basées sur les prévisions du PIB et l'élasticité de la croissance par rapport à la pauvreté.

forte dans les zones urbaines que dans les zones rurales. Ainsi, le taux de pauvreté urbaine a diminué plus rapidement que le taux national : en 2007, il était de près de la moitié de celui du niveau national, et en 2014 il était d'un tiers (Figure 4).

32. **Au niveau régional, l'évolution du niveau de vie entre 2001⁵ et 2014 a montré une convergence entre les 12 régions du Maroc** (Figure 5). Le coefficient de convergence indique que le niveau de vie dans les régions les moins riches a augmenté plus rapidement que dans les régions les plus riches. La convergence a en effet été forte dans les régions de Fès-Meknes, Marrakech-Safi, Oriental Draa-Tafilalet avec l'exception notable de Beni Mellal-Khenifra. Avec un taux de convergence annuel de 4 %, il faudrait 24 ans pour que le processus de convergence réduise de moitié les disparités régionales.

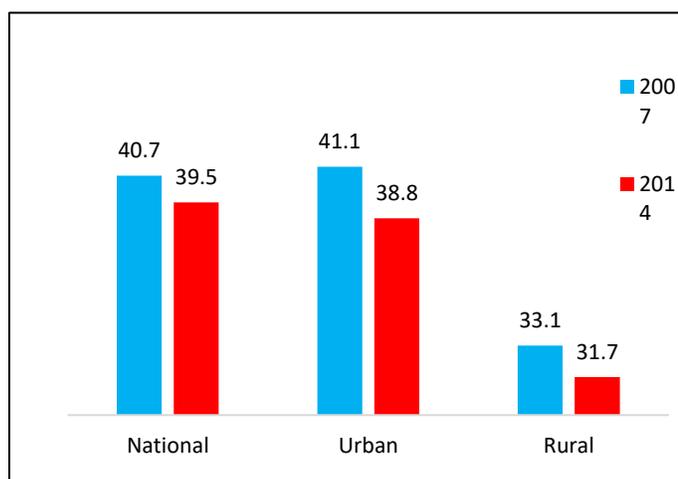
Figure 5. Répartition régionale de la pauvreté en 2001 et en 2014



Source : Haut-Commissariat au Plan.

33. **Dans l'ensemble, les inégalités ont légèrement diminué, mais pas dans toutes les régions.** Le coefficient de Gini a légèrement diminué entre 2007 et 2014, passant de 40,7 à 39,5 (Figure 6). La réduction du coefficient de Gini global est le résultat de deux tendances qui s'équilibrent : la convergence de développement entre les régions et l'accroissement des inégalités au sein des régions. En effet, les inégalités se sont accentuées dans certaines régions (par exemple, Rabat-Salé-Kenitra de 39,9 à 44,2 et les régions du Sud de 35 à 40,2), et ont diminué dans d'autres (Casablanca-Settat, Marrakech-Safi et Souss-Massa).

Figure 6. Inégalités urbaines et rurales : Indice de Gini, 2007-2014



Source : Haut-Commissariat au Plan.

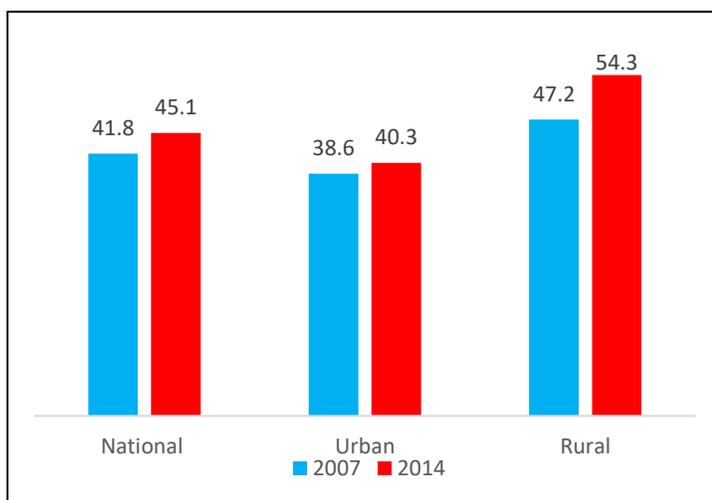
⁵ Nous comparons les chiffres de 2014 à ceux de 2001 du fait que l'enquête de 2007 n'est pas représentative au niveau régional.

34. **Tout comme la pauvreté monétaire, la pauvreté multidimensionnelle a également diminué et demeure essentiellement un phénomène rural.** Entre 2004 et 2014, le taux global de pauvreté multidimensionnelle a fortement diminué, passant de 25,0 % à 8,2 %, dont 9,1 % à 2,0 % dans les zones urbaines et 44,6 % à 17,7 % dans les zones rurales. La pauvreté multidimensionnelle, tout comme la pauvreté monétaire, demeure principalement un phénomène rural : près de 90 % de la population vivant dans la pauvreté multidimensionnelle réside dans les zones rurales.

35. **La décomposition de la pauvreté multidimensionnelle selon les différentes dimensions du bien-être montre que les déficits dans l'éducation des adultes et la scolarité des enfants représentent 55,3 % de la pauvreté multidimensionnelle.** Dans les zones urbaines, plus de 90 % de la pauvreté multidimensionnelle est due à des lacunes en matière d'éducation (60,8 %) et de santé (24,5 %). La pauvreté rurale est principalement due au dénuement en matière d'éducation (54,9 %) et au manque d'accès aux services de base comme l'eau et l'électricité (21,2 %).

Figure 7. Pauvreté subjective urbaine et rurale, 2007-2014

36. **Malgré la diminution de la pauvreté et de la vulnérabilité entre 2007 et 2014, la pauvreté subjective a augmenté et demeure élevée, surtout dans les zones rurales** (Figure 7). À l'échelle nationale, le taux de pauvreté subjective (pourcentage de ménages se considérant pauvres) est passé de 41,8 % en 2007 à 45,1 % en 2014. L'augmentation la plus importante a été enregistrée dans les zones rurales, où elle a augmenté de 15 % pour atteindre 54,3 % en 2014 : plus de la moitié de la population de ces zones se considère comme pauvre.



Source : Haut-Commissariat au Plan.

37. **Il en va de même chez les femmes (55,3 %) et les moins de 25 ans (57,6 %).** Dans l'ensemble, 39,3 % des ménages estiment que la pauvreté a augmenté et 63,9 % estiment que les inégalités se sont accrues. La perception de la pauvreté est clairement élevée au sein des ménages pauvres et vulnérables, mais aussi de la classe moyenne : 44 % des ménages de la classe moyenne se perçoivent comme pauvres. Cela témoigne d'un sentiment généralisé d'insécurité économique chez les ménages de la classe moyenne, qui voient leurs revenus croître plus lentement que leurs coûts, et voient un écart entre ce qu'ils paient en impôts et les services qu'ils reçoivent. La perception élevée de la pauvreté contraste avec la réduction réelle de la pauvreté monétaire, ainsi qu'avec le taux élevé de croissance du PIB agricole, reflétant les attentes accrues de la population.

Principaux défis en matière de développement : Conclusions du DPS

38. **Le DPS a identifié l'absence d'inclusion à multiples facettes comme l'obstacle crucial qui empêche le Maroc d'atteindre un niveau plus élevé de croissance économique à large assise et de créer des emplois.** En se fondant sur les conclusions du Mémoire économique sur le Maroc de 2017 et en bénéficiant de l'engagement résolu du gouvernement marocain et d'une collaboration étroite avec les parties prenantes non gouvernementales, le DPS a identifié ce manque d'inclusion à multiples facettes comme englobant (a) l'absence d'institutions de marché et publiques inclusives ; (b) l'absence de

formation inclusive du capital humain ; et (c) l'absence de capital social inclusif et d'opportunités pour tous, notamment les jeunes et les femmes.

39. **L'absence d'inclusion des institutions de marché a des impacts négatifs sur :**

- **L'environnement des affaires.** Le climat des affaires est encore perçu par la plupart des acteurs comme imprévisible et bureaucratique et n'inspire pas confiance aux investisseurs malgré des améliorations notables dans les classements Doing Business. L'importance de contraintes telles que des formalités et procédures administratives lourdes, complexes et opaques est régulièrement confirmée dans les enquêtes auprès des entreprises. Les contraintes les plus souvent mentionnées par le secteur formel sont la corruption, la concurrence du secteur informel, le faible niveau de formation de la main-d'œuvre et les difficultés d'accès au financement. Il est important de noter que le degré de concurrence sur le marché est perçu comme étant plus faible au Maroc que dans de nombreux pays de la région MENA et en dehors de celle-ci. La nature oligopolistique de nombreux marchés peut rendre difficile l'entrée de nouvelles entreprises dans des secteurs qui, ailleurs, sont généralement caractérisés par une faible concentration du marché, comme celui des industries manufacturières. La neutralité concurrentielle est également limitée par la forte participation de l'État dans la plupart des secteurs d'infrastructure par le biais des entreprises publiques (EP). L'absence de conditions de concurrence équitables pour tous les acteurs du marché entrave l'émergence d'un secteur privé dynamique et à large assise, capable de créer les emplois dont le Maroc a urgemment besoin.
- **PME et entrepreneuriat.** Les questions liées à l'environnement des affaires pèsent particulièrement sur les PME, qui ont généralement moins accès au financement que les grandes entreprises. Alors que le Maroc a réalisé des progrès significatifs ces dernières années, les contraintes de financement, notamment en matière de fonds propres et de financement en début et en phase de croissance du cycle de vie des entreprises, continuent de nuire aux PME. Les problèmes liés à l'environnement des affaires sont également plus aigus pour les nouveaux entrepreneurs. Il conviendrait de renforcer l'appui à l'entrepreneuriat et aux PME en termes d'opportunités de création d'emplois. Les politiques publiques restent orientées sur le développement de grands projets d'investissement qui profitent principalement aux grandes entreprises.
- **Inclusion sur le marché du travail.** La création moyenne d'emplois a été modeste au cours des 15 dernières années et une grande partie de la population en âge de travailler reste exclue de la population active. Au Maroc, les jeunes sont confrontés à un nombre considérable de contraintes en matière d'emploi. Plus de trois femmes en âge de travailler sur quatre ne sont pas actives sur le marché du travail (Encadré 1).

Encadré 1. Le chômage et l'inactivité des jeunes au Maroc

Le chômage et l'inactivité des jeunes illustrent les faiblesses de la formation du capital humain et de la contribution du capital humain à la productivité au Maroc. Le pays compte environ 1,1 million de chômeurs (9 à 10% de la population en âge de travailler). Le taux de chômage des jeunes (15-24 ans) est de 19,9 %, de 21,7 % pour les jeunes diplômés des établissements techniques et de 24,6 % pour les jeunes diplômés des universités. Dans les zones urbaines, le taux de chômage des jeunes atteint près de 40 %. En revanche, les jeunes peu qualifiés et les jeunes ayant abandonné l'école ne s'inscrivent pas comme chômeurs. Seul un jeune Marocain de 25 à 35 ans sur deux environ a un emploi, souvent dans le secteur informel, mal rémunéré et précaire, et ne bénéficie pas des prestations sociales qui sont accordées aux travailleurs du secteur formel. Les jeunes qui ont quitté l'école, qui ne suivent pas de formation ou qui sont sans emploi (NEET) représentent 27,9 % de tous les jeunes, soit environ 1,7 million (45,1 % des jeunes femmes et 11,4 % des jeunes hommes). Ces chiffres continuent d'être alimentés par le nombre élevé d'abandons scolaires. Parmi les chômeurs urbains, y compris les jeunes demandeurs d'emploi, deux tiers sont sans emploi depuis plus d'un an et sont classés comme chômeurs de longue durée.

Les obstacles à l'emploi auxquels font face les jeunes comprennent le manque de possibilités d'inclusion économique, l'inadéquation des compétences et des informations sur le marché du travail et des services d'intermédiation et politiques du marché du travail qui ne profitent qu'aux travailleurs instruits. Les autres demandeurs d'emploi n'ont pas accès à des programmes efficaces de soutien à l'emploi et manquent souvent des compétences requises sur le marché du travail. Même avec des services de soutien, les jeunes plus instruits considèrent que leurs qualifications et leurs compétences sont insuffisantes pour obtenir un emploi décent sans contacts personnels ou familiaux. Les mécanismes formels d'intermédiation et les politiques de l'emploi ont une portée limitée, une participation insuffisante du secteur privé et, par conséquent, de faibles taux de réussite. Un jeune sur trois souhaite ou envisage de quitter le Maroc

Les emplois disponibles sont rares et de faible qualité. Le Maroc n'est pas parvenu à créer suffisamment d'emplois de qualité et à promouvoir la participation des jeunes et des femmes au marché du travail. Entre 2012 et 2016, seulement 26.400 nouveaux emplois nets ont été créés chaque année pour une population en âge de travailler (15-65 ans) qui a enregistré une croissance nette de 270.000 personnes par an en moyenne. Les secteurs économiques à fort taux d'emploi des jeunes (15-24 ans) comprennent l'agriculture (56 %), les services (23,5 %), l'industrie (10,5 %), et la construction. L'informalité est omniprésente et environ 88 % des jeunes travailleurs n'ont pas de contrat de travail et sont confrontés à des conditions de travail qu'ils considèrent comme ne « valant pas le coup ».

Si l'entrepreneuriat et les MPME représentent le potentiel le plus élevé en termes de création d'emplois, les politiques publiques restent axées sur les grands projets d'investissement. L'environnement des affaires s'est amélioré au Maroc, mais les toutes petites entreprises et les MPME restent confrontées à un accès limité au financement, une main-d'œuvre peu qualifiée et aux comportements décourageants commis par des fonctionnaires. Les programmes de soutien en place pour les MPME (principalement de la part de Maroc PME, l'agence publique de promotion des PME) sont difficiles d'accès en dehors de Rabat et Casablanca et sont destinés principalement aux entreprises à fort potentiel dans les secteurs manufacturiers. Le soutien public à l'entrepreneuriat est, en revanche, orienté vers les petites activités génératrices de revenus, souvent informelles. La société civile soutient de plus en plus l'entrepreneuriat commercial ; toutefois, en l'absence d'un appui soutenu et institutionnalisé, ces efforts ont eu un impact limité sur les TPE et les MPME.

Sources : Situation, évolution et principales caractéristiques du chômage et du sous-emploi, HCP, 2016 ; Rapports détaillés sur l'activité, l'emploi et le chômage (2000, 2005, 2010 et 2015), HCP, 2016 – Cité dans Le Marché du Travail au Maroc : Défis et Opportunités HCP and Banque mondiale, novembre 2017 ; Enquête auprès des ménages 2014 ; Diagnostic-pays systématique, Royaume du Maroc, Banque mondiale 2017.

- **Compétitivité et diversification.**

- L'économie marocaine s'est progressivement ouverte au commerce et à l'investissement. Le pays deviendra le premier constructeur automobile d'Afrique d'ici 2020 grâce aux IDE français et chinois, avec également les clusters de l'aéronautique, des engrais et du textile en flux tendus qui se sont développés. Le défi consiste à intégrer les PME locales dans les chaînes de valeur - le nombre de PME exportatrices stagne depuis 2000. De nombreuses entreprises locales opèrent dans des secteurs rentabilisés par des exonérations fiscales (immobilier, commerce de détail, agro-industrie) ou des tarifs protectionnistes élevés (biens de consommation), ce qui contribue à des marges élevées et à la recherche de rentes qui réduisent les investissements dans des secteurs plus compétitifs et échangeables et entravent la diversification et la création d'emplois. Le contrôle des changes et le taux de change élevé du Maroc

peuvent également contribuer à réduire l'incitation à l'exportation. Avec un modèle de développement davantage axé sur la contestabilité et le développement plus large du secteur privé, la position du Maroc entre l'Europe et l'Afrique et la croissance des infrastructures pourraient se transformer en avantages concurrentiels décisifs pour accélérer la convergence économique.

○ Par rapport à leurs voisins régionaux, de nombreux marchés marocains se caractérisent par une plus grande concentration du marché, avec une forte proportion de monopoles dans des secteurs qui sont généralement caractérisés par une faible concentration du marché ailleurs. De plus, une plus grande proportion d'entreprises marocaines bénéficie de marges très élevées par rapport à d'autres dans la région, ce qui suggère que les entreprises marocaines sont confrontées à des niveaux de concurrence moins élevés. Pour créer les conditions de l'émergence d'un secteur privé dynamique et diversifié, capable de créer les emplois dont le Maroc a urgemment besoin, il convient de mettre l'accent sur la contestabilité des marchés et la concurrence. Des conditions de concurrence équitables pour tous les acteurs du marché sont essentielles pour favoriser la concurrence sur le marché. Une politique de concurrence forte est nécessaire pour créer un environnement réglementaire, permettre aux entreprises d'accéder aux marchés et de se développer, limiter les privilèges dont jouissent certains opérateurs publics et privés du marché et sanctionner les pratiques anticoncurrentielles. Les marchés marocains bénéficieraient de l'intégration des principes de concurrence dans des secteurs clés tels que l'énergie et les télécommunications, en levant les barrières à l'entrée qui protègent les opérateurs historiques et en renforçant le rôle des régulateurs sectoriels.

40. **Le manque d'inclusion dans la gouvernance publique a des impacts négatifs sur :**

- **Le développement et la mise en œuvre de l'État de droit.** Malgré les réformes générales entreprises pour renforcer l'État de droit par l'adoption de la nouvelle Constitution en 2011 et de la Charte de la réforme du système judiciaire en 2013, l'État de droit et le système judiciaire restent confrontés à des défis clairs. Les principales faiblesses sont liées au manque d'indépendance du pouvoir judiciaire, aux méfaits des fonctionnaires de justice et à l'incapacité de protéger les droits fondamentaux des citoyens à la vie privée, à la justice, à la représentation et à la participation ;
- **La fonction publique.** Le Statut général de la fonction publique, qui date de 1958, ne permet toujours pas de répondre aux exigences d'une gestion moderne des ressources humaines, malgré les efforts de modernisation déployés dans le cadre des programmes de politique de développement et portant sur la réforme de la fonction publique financés par le GBM.
- **La fourniture de services publics.** Les citoyens marocains semblent insatisfaits de la performance du gouvernement dans la fourniture des services clés. Au niveau régional, le faible accès aux services est le résultat d'inégalités économiques, sociales et territoriales persistantes.

41. **Le manque d'inclusion dans la formation du capital humain a des effets négatifs dans les domaines suivants :**

- **Éducation.** Malgré des investissements substantiels au cours des deux dernières décennies, les résultats de l'apprentissage restent faibles et les inégalités en matière de résultats scolaires restent généralisées. La structure même et les principes de gouvernance du système entravent sa capacité à traduire les apports en apprentissage ;

- **Soins de santé.** Le Maroc est en transition démographique et épidémiologique, confronté à une double charge de morbidité, avec à la fois une augmentation des maladies transmissibles et une part accrue des maladies non transmissibles, qui représentent désormais 75 % des décès dus aux maladies ;

- **Développement de la petite enfance.** La protection et la stimulation du développement des jeunes enfants au Maroc ne font pas l'objet d'une attention suffisante. La mortalité infantile reste supérieure à la moyenne dans la région MENA en raison de l'inégalité des soins postnatals et de la couverture vaccinale. De nombreux jeunes enfants continuent de souffrir de malnutrition et de carences en micronutriments et sont donc plus vulnérables aux déficits cognitifs, à de graves problèmes de santé, à une baisse de productivité et à des revenus inférieurs à l'âge adulte.

42. **L'amélioration des résultats en matière de capital humain sera essentielle pour que le Maroc parvienne à une croissance plus rapide, plus équitable et plus durable.** On estime que le capital humain contribue à hauteur de 41 % à la richesse par habitant, soit un niveau nettement inférieur à celui des pays ayant un niveau de développement similaire.⁶ En effet, les faibles résultats en matière de capital humain entravent la productivité au Maroc - avec un indice de capital humain (ICH) de 0,5, les Marocains nés aujourd'hui n'atteindront que 50 % de leur potentiel de productivité (Encadré 2). La trajectoire sociale et économique future du Maroc dépend donc de sa capacité à accélérer les progrès en matière d'accumulation et de distribution du capital humain.

43. **Le manque d'inclusion dans le développement du capital social a des impacts négatifs sur :**

- **La capacité d'agir des femmes.** Avec moins d'un quart des femmes en âge de travailler actives sur le marché du travail, le Maroc fait partie des 20 pour cent de pays où la participation des femmes au marché du travail est la plus faible (Encadré 3). Une plus grande égalité entre les sexes peut accroître la productivité, améliorer les résultats du développement pour les générations futures et rendre les institutions plus représentatives, autant d'éléments essentiels à la croissance durable et inclusive du Maroc.

- **La confiance des citoyens envers les pouvoirs publics.** Les Enquêtes mondiales sur les valeurs menées au cours des 15 dernières années indiquent que le niveau de confiance de la société semble avoir diminué avec le temps, en raison d'une perte de respect de l'État de droit, du sens du devoir citoyen et de la solidité des liens sociaux. Ces pertes, combinées à une faible participation citoyenne, se traduisent par un manque de respect important pour autrui, pour les ressources naturelles du pays et pour les biens publics. En investissant davantage dans le capital social, surtout chez les jeunes, il est possible de commencer à rétablir la confiance.

⁶ Lange, Glenn-Marie, Quentin Wodon, and Kevin Carey. 2018. *The Changing Wealth of Nations 2018: Building a Sustainable Future*. Washington, DC : World Bank.

Encadré 2. Le temps d'agir est venu : Les Marocains nés aujourd'hui ne mobiliseront que 50% de leur potentiel de productivité

Le pays est confronté à d'importants défis en matière de développement humain, notamment :

- **Des inégalités importantes entre la plupart des produits et des résultats au cours des premières années** : Les soins maternels et prénatals, l'éducation de la petite enfance, les résultats de la stimulation précoce accusent un retard considérable dans les zones rurales et pauvres.
- **Des faibles résultats d'apprentissage** : Faibles taux de réussite, même au niveau de l'enseignement primaire. Faibles scores d'apprentissage, parmi les plus faibles de la région MENA et bien en dessous de la moyenne de l'OCDE.
- **Un taux de chômage élevé** : Moins de la moitié des Marocains sont économiquement actifs et la participation des femmes au marché du travail se situe parmi les 20 % les plus bas dans le monde.
- **Une protection sociale fragmentée, inefficace pour promouvoir la formation et la productivité du capital humain.**

L'indice du capital humain de la Banque mondiale montre que les Marocains nés aujourd'hui n'atteindront que 50 % de leur potentiel de productivité en raison d'insuffisances dans la formation du capital humain. Pour la majorité des femmes et des jeunes, les faiblesses de la formation du capital humain sont aggravées par les limites actuelles du rendement du capital humain sur le marché du travail.

LES FAITS																																									
<p>Indice du capital humain et ses composantes</p> <p style="text-align: right;"><i>2017</i></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Total</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Hommes</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Femmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Composante 1 de l'ICH : Survie</td> </tr> <tr> <td>Probabilité de survie jusqu'à l'âge de 5 ans</td> <td style="text-align: center;">0,97</td> <td style="text-align: center;">0,97</td> <td style="text-align: center;">0,976</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Composante 2 de l'ICH : Scolarité</td> </tr> <tr> <td>Nombre d'années de scolarité prévues</td> <td style="text-align: center;">9,7</td> <td style="text-align: center;">9,8</td> <td style="text-align: center;">9,7</td> </tr> <tr> <td>Notes aux tests harmonisés</td> <td style="text-align: center;">367</td> <td style="text-align: center;">359</td> <td style="text-align: center;">376</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Composante 3 de l'ICH : Santé</td> </tr> <tr> <td>Taux de survie de 15 à 60 ans</td> <td style="text-align: center;">0,93</td> <td style="text-align: center;">0,93</td> <td style="text-align: center;">0,937</td> </tr> <tr> <td>Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans qui ne souffrent pas d'un retard de croissance</td> <td style="text-align: center;">0,85</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indice du capital humain (ICH)</td> <td style="text-align: center;">0,49</td> <td style="text-align: center;">0,48</td> <td style="text-align: center;">0,496</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Source : Calculs de la BM.</i></p>		Total	Hommes	Femmes	Composante 1 de l'ICH : Survie				Probabilité de survie jusqu'à l'âge de 5 ans	0,97	0,97	0,976	Composante 2 de l'ICH : Scolarité				Nombre d'années de scolarité prévues	9,7	9,8	9,7	Notes aux tests harmonisés	367	359	376	Composante 3 de l'ICH : Santé				Taux de survie de 15 à 60 ans	0,93	0,93	0,937	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans qui ne souffrent pas d'un retard de croissance	0,85			Indice du capital humain (ICH)	0,49	0,48	0,496	<div style="margin-bottom: 10px;">  <p>SURVIE jusqu'à l'âge de 5 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baisse du taux de mortalité maternelle (72 pour 100.000 naissances vivantes en 2017, contre 332 en 1990) et de la mortalité des moins de 5 ans (22,2 pour 1.000 naissances vivantes en 2017, contre 83,9 en 1990) ▪ Augmentation de l'espérance de vie (75 ans aujourd'hui contre 49 ans en 1967) </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>ÉDUCATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès quasi universel à l'enseignement primaire pour les filles et les garçons ▪ Amélioration de l'accès à l'enseignement supérieur, en particulier pour les filles des zones rurales (69,4 % en 2017 contre 39,8 % en 2008) ▪ Réduction du taux d'analphabétisme à 32% en 2014 contre 87% en 1960 </div> <div>  <p>SANTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans (15,1% de retard de croissance en 2017 contre 22,6% en 1990) </div>
	Total	Hommes	Femmes																																						
Composante 1 de l'ICH : Survie																																									
Probabilité de survie jusqu'à l'âge de 5 ans	0,97	0,97	0,976																																						
Composante 2 de l'ICH : Scolarité																																									
Nombre d'années de scolarité prévues	9,7	9,8	9,7																																						
Notes aux tests harmonisés	367	359	376																																						
Composante 3 de l'ICH : Santé																																									
Taux de survie de 15 à 60 ans	0,93	0,93	0,937																																						
Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans qui ne souffrent pas d'un retard de croissance	0,85																																								
Indice du capital humain (ICH)	0,49	0,48	0,496																																						

44. **Compte tenu de la vulnérabilité des acquis économiques et sociaux du Maroc et des nombreux facteurs qui entravent les progrès rapides vers la convergence**, une nouvelle vague de réformes s'impose. Le récent Diagnostic-pays systématique (DPS) a identifié quatre voies de réforme, toutes basées sur une utilisation plus efficace des ressources publiques pour atteindre et soutenir les objectifs de développement du Maroc :

- **Se rapprocher de la frontière d'efficience** en améliorant la répartition des ressources entre les entreprises et les secteurs du marché et en améliorant l'efficacité des politiques publiques, notamment en y associant le secteur privé ;

- **Exploiter la frontière d'efficience** pour le bien-être de tous les Marocains en permettant à tous les citoyens de bénéficier directement et/ou indirectement de la croissance ;
- **Repousser la frontière d'efficience** au fil du temps en mobilisant le capital humain et en libérant le potentiel des agglomérations urbaines ; et
- **Verdir la frontière d'efficience** en transformant le manque de ressources et les vulnérabilités climatiques en opportunités.

Encadré 3. Disparités entre les sexes au Maroc

Bien que des réformes substantielles du cadre juridique aient été adoptées pour promouvoir l'égalité des sexes, les femmes continuent de se heurter à des obstacles importants. En effet, le marché du travail du pays est caractérisé par toutes les principales disparités entre les sexes : faible participation des femmes à la population active, chômage élevé et un écart salarial persistant entre les sexes. Plus de la moitié de la population en âge de travailler (53,3 %) est exclue du marché du travail, la nette majorité étant des femmes. En 2016, le taux d'activité était d'environ 26,3 % pour les femmes, contre 71,6 % pour les hommes.

Une fois employées, les femmes sont plus exposées à l'insécurité de l'emploi, au travail informel et à une rémunération inférieure. En outre, elles ont tendance à quitter leur emploi lorsqu'elles se marient, en partie à cause des normes sociales et en partie parce que les emplois disponibles n'offrent souvent pas suffisamment de possibilités de travail flexible.

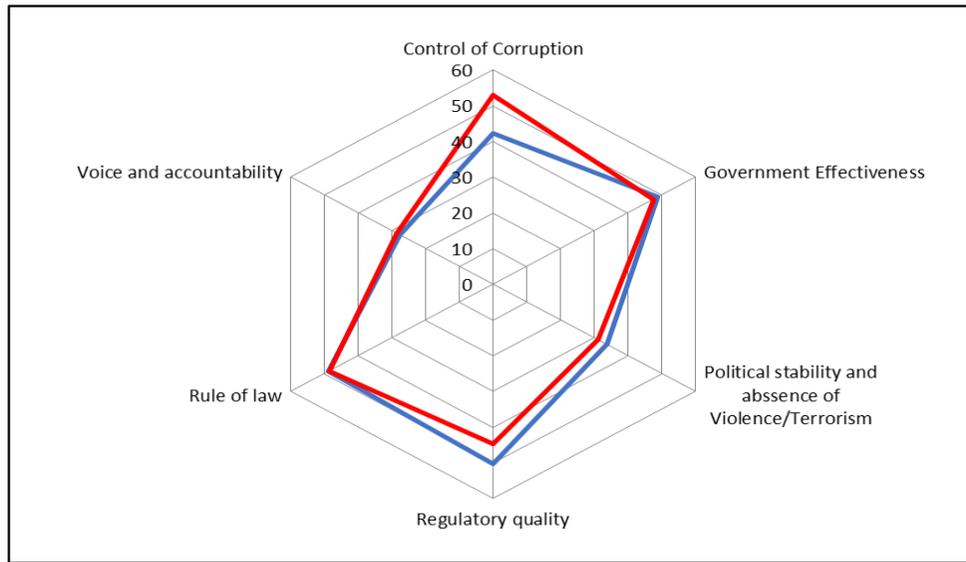
Selon les derniers résultats de l'enquête du Haut-Commissariat au Plan, le faible taux de participation des femmes s'explique par plusieurs facteurs. Sur les 10 millions de femmes qui ne participent pas au marché du travail, 52,7 % citent les responsabilités au sein de leur foyer comme principale raison de rester chez elles - plus de 22 points supérieurs aux estimations du Bureau international du Travail pour toute l'Afrique du Nord (BIT) dans son enquête. En effet, les enquêtes sur l'utilisation du temps indiquent que les femmes continuent d'accomplir la grande majorité des tâches ménagères. Toutefois, ce facteur diminue à mesure que le niveau de scolarité augmente. En fait, 60 % des femmes qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires déclarent qu'il s'agit là de la principale raison, contre seulement 31 % des femmes qui ont fait des études supérieures.

Les données indiquent également que 17,9 % des femmes ne veulent pas travailler et que, pour 11,6 % des femmes inactives, un proche parent (père, mari ou autre) ne le leur permet pas. Là encore, ces chiffres diffèrent sensiblement de ceux communiqués par le Bureau international du Travail pour l'Afrique du Nord, qui sont respectivement de 30,1 pour cent et 5,6 pour cent. De plus, 10,9 pour cent aimeraient trouver un emploi, ce qui représente un potentiel de 1,1 million de main-d'œuvre supplémentaire. Une analyse empirique formelle a documenté le fait que la principale raison de l'inactivité des femmes au Maroc est liée aux tâches ménagères et aux soins aux enfants (et, dans certains cas, aux personnes âgées). On constate également une discrimination fondée sur le genre persistante dans les lois. L'incapacité des femmes à participer au marché du travail affecte également leur pouvoir de négociation au sein de la famille

Sources : Banque mondiale 2018, Attioui et al. 2017, Ragbi et al. 2017, Organisation internationale du travail, Haut-Commissariat au Plan.

45. **Seul un changement plus profond du système de gouvernance du Maroc permettra d'emprunter ces voies.** La figure 8 ci-dessous montre l'évolution des indicateurs de gouvernance entre 2011 et 2017.

Figure 8. Évolution des indicateurs de gouvernance entre 2011 (en bleu) et 2017 (en rouge)



Source : Indicateurs mondiaux de la gouvernance, GBM, 2017.

III. PARTENARIAT STRATÉGIQUE DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Programme gouvernemental et stratégie à moyen terme 2017-2021

46. **Le programme du gouvernement pour la période quinquennale 2017-2021 s'appuie sur les réalisations politiques, économiques et sociales antérieures, tout en révisant le modèle de développement afin de créer les conditions pour devenir une économie émergente.** Le programme s'articule autour de cinq piliers, qui sont alignés sur les objectifs institutionnels du GBM : gouvernance, emploi des jeunes, changement climatique, capital humain et cohésion sociale. Les piliers du programme du gouvernement sont les suivants :

(a) ***Soutenir le choix de la démocratie, les principes de l'État de droit et la régionalisation avancée.*** Le programme gouvernemental vise à renforcer les droits, à préserver la dignité des citoyens et à renforcer la liberté et l'égalité des chances, notamment par une régionalisation avancée et une gouvernance territoriale efficace.

(b) ***Renforcer l'intégrité, réformer l'administration et ancrer la bonne gouvernance.*** Le gouvernement prévoit de poursuivre la lutte contre la corruption, notamment par la mise en œuvre effective de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption et l'achèvement de l'amélioration des outils juridiques dont disposent les organes de gouvernance (Encadré 4).

(c) ***Moderniser le modèle économique, la promotion de l'emploi et le développement durable.*** Le programme du gouvernement appuie le renforcement de la compétitivité et l'amélioration du climat des affaires, dans le but de se hisser d'ici 2021 parmi les 50 premiers du classement Doing Business. Il soutient également la mise en œuvre (i) d'un régime fiscal incitatif dédié aux nouvelles entreprises industrielles, aux grandes industries exportatrices et aux PME en phase de démarrage ; (ii) d'une nouvelle Charte des investissements ; (iii) de la modernisation et de la mise en œuvre de la stratégie « Maroc Digital 2020 » ;

et (iv) de la simplification du cadre juridique des partenariats public-privé. Le programme s'inscrit également dans la continuité de la stratégie Maroc Vert, qui vise à préserver les ressources naturelles, notamment l'eau, les forêts, les ressources minières et halieutiques. Dans le cadre de sa contribution déterminée au niveau national (CDN) de 2016, le Maroc identifie des engagements ambitieux en matière d'adaptation et d'atténuation, notamment une réduction de 32 % des émissions d'ici 2030.

(d) **Renforcer le développement humain et la cohésion sociale et territoriale.** Le programme vise à réformer le système d'éducation pour en améliorer l'efficacité, la qualité et les résultats, à améliorer et généraliser les services de santé et à réduire les disparités de revenu, la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale. Pour assurer la cohésion régionale, le programme met également l'accent sur le développement des zones rurales.

(e) **Le programme gouvernemental vise également à approfondir les relations du Maroc avec d'autres pays et organisations d'Afrique,** tels que l'Union africaine et les groupements régionaux, en particulier la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Il vise également à poursuivre le renforcement des partenariats historiques du Maroc avec les pays d'Europe méridionale.

Encadré 4. Efforts déployés par le gouvernement du Maroc pour améliorer la gouvernance et la participation citoyenne

Le Gouvernement reconnaît l'importance de la bonne gouvernance pour la réussite de son programme de développement et a mis en œuvre d'importantes réformes législatives et institutionnelles, notamment l'adoption de la Charte de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, la réforme du système judiciaire et la modernisation complète des outils juridiques dont les organismes de gouvernance disposent.

Le Gouvernement a également fait des progrès dans d'autres domaines de gouvernance, notamment en prenant des mesures pour : a) réviser la Charte des investissements afin de mieux protéger les investisseurs ; b) mettre en place un régime d'incitations fiscales pour les grandes industries exportatrices et les PME en phase de démarrage; c) appliquer la stratégie Maroc Digital 2020 qui permettra d'améliorer sensiblement l'efficacité de la prestation des services publics ; et (d) simplifier le cadre juridique des partenariats public-privé (PPP), pour rendre les investissements publics plus efficaces. Le gouvernement poursuit également e) la mise en œuvre de sa stratégie verte (Plan Maroc Vert) visant à préserver les ressources naturelles du pays, notamment l'eau, les forêts, les ressources minières et la pêche.

Bien que le programme gouvernemental reconnaisse également l'importance de la participation citoyenne, des progrès supplémentaires seront nécessaires. L'ancrage dans la Constitution du droit des citoyens à participer à la vie publique, avec un accès à suffisamment d'informations pour faire en sorte que les agents publics soient redevables, représente un changement culturel au Maroc, avec des implications importantes pour la justice sociale et un développement économique dynamique. Cela dit, une grande partie des lois adoptées sur les droits pour tenir cette promesse n'a pas été mise en œuvre et de nombreuses politiques d'exclusion du passé ont persisté, entraînant désillusion, méfiance et tensions sociales.

Le programme gouvernemental vise à renforcer le développement humain en améliorant les systèmes de santé et d'éducation. Il vise également à améliorer la cohésion sociale et territoriale et à réduire la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale. Mais en l'absence de mécanismes institutionnalisés et de points d'entrée permettant aux citoyens de dialoguer avec les décideurs, les tensions sociales persisteront et les efforts pour parvenir à un développement inclusif seront entravés par la frustration, la désillusion face aux promesses non tenues et le manque de confiance dans les intentions du gouvernement. De plus, l'absence de mécanismes de participation - d'un environnement propice à la participation des citoyens - continuera de priver les décideurs des enseignements tirés de l'expérience qui sont essentiels à une élaboration efficace, équitable et durable des politiques.

Cadre de partenariat stratégique proposé par le GBM

47. **L'objectif global du nouveau cadre de partenariat stratégique pour l'exercice 2019-2024 est d'aider le Maroc à promouvoir la cohésion sociale en améliorant les conditions de création d'emplois et en réduisant les disparités sociales et territoriales.** Le CPP introduit des changements stratégiques dans l'engagement du GBM au Maroc au cours de la période de six ans pour se concentrer sur les priorités

de développement transformatrices qui sont essentielles pour que le pays atteigne les objectifs de développement identifiés. Ces priorités de transformation consistent à promouvoir une croissance et la création d'emplois induites par le secteur privé, à renforcer toutes les dimensions du capital humain et à optimiser le rendement des investissements publics et privés en vue d'un développement inclusif et résilient. Les jeunes sont au cœur du CPP et des synergies seront créées autour de la plateforme des jeunes de la région MENA de la Banque mondiale.

48. **Le CPP proposé tire des enseignements de l'examen de fin d'exécution et des enseignements (CLR), qui a conclu que le résultat en matière de développement du Cadre de Partenariat Stratégique (CPS) pour l'exercice 14-17 était modérément satisfaisant et que les performances du GBM étaient bonnes (voir Annexe 2).** Les principaux enseignements tirés sont pleinement pris en compte dans le nouveau CPP, notamment :

- ***Un engagement à long terme est essentiel*** pour s'attaquer avec succès aux problèmes auxquels le Maroc est confronté. L'engagement de la Banque mondiale dans des secteurs clés a eu un impact transformationnel. Dans le domaine de la gestion des déchets solides, par exemple, l'engagement a évolué et est passé d'opérations d'investissement à des réformes politiques complexes qui ont transformé le secteur au fil du temps. Les domaines d'engagement à long terme ont été soigneusement sélectionnés en fonction des contraintes budgétaires.
- ***Les opérations d'appui budgétaire doivent accorder une plus grande attention à la mise en œuvre des réformes*** pour avoir un plus grand impact sur les citoyens et les entreprises. Comme l'indique le DPS, il est largement reconnu que le grand défi au Maroc est la mise en œuvre et non l'adoption des réformes. À l'avenir, les prêts de politique de développement (PPD) seront davantage axés sur l'aspect critique des mesures antérieures et viseront à favoriser une meilleure coordination interministérielle et l'établissement de priorités pour rendre plus efficaces les programmes financés par ces PPD.
- ***Les études analytiques (ASA) du GBM restent l'une des interventions les plus appréciées*** par le pays pour l'atteinte de ses résultats. Les ASA devraient s'engager stratégiquement dans les secteurs où le GBM bénéficie d'un avantage comparatif. Des échanges Sud-Sud connexes et bien choisis se sont révélés très efficaces. Les contreparties gouvernementales ont bénéficié de voyages d'étude financés par la Banque mondiale auprès de leurs homologues brésiliens, chinois, indiens, coréens, mexicains et turcs. De plus, l'appui au renforcement des acteurs régionaux du secteur privé marocain par le biais de partenariats Sud-Sud est un aspect crucial de la stratégie du Groupe de la Banque mondiale.
- ***La conception des projets doit refléter de manière adéquate les facteurs politico-économiques et la réalité sur le terrain.*** La complexité des facteurs politico-économiques peut entraîner des retards et des risques critiques au cours de la mise en œuvre du programme. La simplicité et la clarté de la conception sont importantes pour faciliter la mise en œuvre. La sélectivité lors de la conception des projets, centrée sur un nombre réduit d'activités soigneusement classées par ordre de priorité, réduit les coûts de transaction.
- ***Approfondir et intensifier la participation citoyenne est essentiel pour l'engagement futur du GBM.*** Compte tenu de l'évolution récente de la situation dans le pays, la participation des citoyens est devenue cruciale pour le succès des futurs engagements du GBM. La mobilisation du personnel de première ligne de la fonction publique et du personnel municipal pour démontrer comment une participation accrue des citoyens peut mener à des améliorations tangibles dans la fourniture des services sera essentielle pour établir la confiance des citoyens et les inciter à participer.

49. **Quatre principes directeurs sont utilisés pour définir le programme du GBM, tant au niveau stratégique qu'opérationnel :**

50. **Premièrement : Alignement sur les priorités stratégiques et programmatiques du gouvernement.** Le CPP prolonge l'appui du GBM à la stratégie quinquennale du gouvernement (2017-2021) tout en consolidant les acquis et les enseignements tirés des engagements antérieurs du GBM et en se penchant sur les contraintes critiques identifiées dans le DPS. Le dialogue et les consultations approfondis du GBM avec le gouvernement et les autres parties prenantes, y compris les organisations de la société civile, garantissent que la stratégie proposée est alignée sur les priorités essentielles du Maroc, ainsi que sur le double objectif du GBM. Le programme du CPP appuie les priorités du gouvernement en matière de bonne gouvernance, de création d'emplois, de développement durable, de développement du capital humain et de cohésion sociale et territoriale. L'approche de la Banque visant à maximiser les financements pour le développement (MFD) afin de tirer parti de toutes les sources de financement et d'expertise, en particulier du secteur privé, permettra au gouvernement d'atteindre son objectif d'intégrer les investissements et financements privés dans le développement et la croissance (voir Annexe 9). Dans le cadre du CPP, le GBM aidera le Maroc à accélérer les réformes liées au MFD en vue d'améliorer la planification et les résultats des investissements dans les infrastructures et de les étendre aux services sociaux en vue de réduire les coûts et d'améliorer le recouvrement des coûts, d'améliorer l'efficacité des entreprises publiques, de mobiliser des financements privés et de mettre en place des PPP dans les secteurs prioritaires comme l'enseignement, le transport, l'eau et les TIC.

51. **Une forte appropriation par le pays et une forte demande de la part du gouvernement sont des déterminants importants des activités spécifiques incluses dans le programme du CPP.** Le programme pour les trois premières années a été défini conjointement avec le gouvernement et restera souple pour tenir compte de l'évolution de la situation du pays ou des chocs extérieurs. Les dernières années du programme seront définies après les élections nationales et la revue à mi-parcours (PLR), tous deux en 2021.

52. **Deuxièmement : Avantages comparatifs du GBM.** Le CPP s'appuie sur les avantages comparatifs du GBM basés sur ses engagements antérieurs et actuels et sur ses connaissances globales. Dans les domaines de la protection sociale et de la gestion des risques de catastrophe, le GBM soutient actuellement des programmes novateurs comme le registre national biométrique de la population et un cadre de financement des risques de catastrophe. Dans les domaines du développement du secteur financier, de la gouvernance et de la gestion des dépenses publiques, le GBM s'engage à travers des opérations de soutien budgétaire et des programmes de financement axés sur les résultats. Pour aborder les domaines d'action du DPS, le GBM adopte une approche holistique et multisectorielle pour aborder les réformes critiques et les défis institutionnels.⁷

53. **L'accent mis par le GBM sur la MFD a également influencé le choix des activités du CPP pour lesquelles la BIRD, la SFI, MIGA et le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) pourraient avoir un avantage comparatif combiné (voir ci-dessous pour plus de précisions).**

54. **Troisièmement : Alignement sur les priorités de la Banque et de la région MENA :** Le CPP s'aligne avec deux des priorités du GBM. Premièrement, le Maroc est l'un des premiers pays à avoir adopté le

⁷ Le GBM ne se penchera pas sur la contrainte relative à l'État de droit identifiée par le DPS, qui est actuellement traitée par d'autres partenaires, car l'expérience passée dans ce domaine (le Projet de réforme judiciaire) s'est avérée difficile.

Projet sur le capital humain et le CPP contribuera à améliorer les résultats des efforts déployés par le pays dans les domaines du développement humain. Deuxièmement, le gouvernement a également demandé explicitement que la numérisation devienne un thème transversal clé du nouveau CPP. **Le CPP est également entièrement aligné sur la stratégie de la région MENA qui évolue pour s'adapter aux nouvelles réalités, aider les pays à revitaliser leur classe moyenne et apporter des contributions positives à la région.** Le CPP se concentre sur les jeunes, la dimension genre, l'éducation, l'inégalité, les programmes de création d'emplois et les technologies numériques. Ces domaines s'inscrivent dans le pilier « Renouveler le contrat social » de la stratégie MENA, qui appelle à la création d'un nouveau modèle de développement fondé sur une plus grande confiance des citoyens, une protection plus efficace des pauvres et des personnes vulnérables, une prestation de services inclusive et responsable, et un secteur privé plus fort qui peut créer des emplois et des opportunités pour les jeunes. Le CPP s'inscrit également dans le pilier « Coopération régionale » de la stratégie MENA, en particulier en ce qui concerne les biens publics régionaux, et encourage une plus grande confiance et collaboration entre les pays de la région MENA et entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. Compte tenu de la perturbation des voies traditionnelles de croissance économique et de l'accélération exponentielle des technologies modernes, la stratégie pour la région MENA permettra également : a) de tirer parti des technologies pour ouvrir les marchés ; b) de renforcer le capital humain ; et c) de stimuler le développement du secteur privé.

55. **Conformément aux priorités de la région MENA et de la Banque, le CPP appliquera également les principes de la maximisation des financements pour le développement (MFD) dans ses interventions dans tous les secteurs.** Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a fait des progrès impressionnants dans le développement de ses infrastructures et a dépensé en moyenne 15% du PIB annuel en infrastructures (entre 2012-2016). Les trois quarts de l'investissement total provenaient de sources publiques, et les entreprises publiques sont les principaux véhicules pour canaliser les dépenses publiques dans les infrastructures. Le Maroc a également acquis une vaste expérience dans la mobilisation du secteur privé avec plus de 30 PPP (entre 1986 et 2017) dans les infrastructures et l'agriculture. Malgré ces progrès, la croissance et l'impact des grandes infrastructures durables sur l'emploi a été décevant.

56. **Quatrièmement : Alignement sur les objectifs de développement durable (ODD).** En se basant sur l'évaluation de septembre 2016 de la trajectoire du Maroc sur la voie de la réalisation des ODD⁸, le CPP soutiendra les efforts du Maroc pour améliorer ses performances dans les sous-secteurs/secteurs qui accusent du retard, tels que la maîtrise des connaissances au terme du cycle primaire, le chômage des jeunes, les zones marines protégées et la viabilité de la dette.

Domaines d'intervention et objectifs soutenus par le programme du GBM

57. **L'objectif primordial du CPP au cours de cette période de six ans est de contribuer à la cohésion sociale en améliorant les conditions de création d'emplois et en réduisant les disparités sociales et territoriales.** En s'appuyant sur le programme du gouvernement et en tenant compte des contraintes identifiées dans le DPS, le CPP est articulé autour de trois domaines d'intervention stratégiques. Il s'agit du *domaine d'intervention A : Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé ; du domaine*

⁸ L'évaluation a conclu que les résultats actuels du Maroc sont meilleurs que prévu (par rapport à un pays type au même niveau de RNB par habitant) pour huit indicateurs (pauvreté, enfants accusant un retard de croissance, accès à l'électricité, part de la production manufacturière dans le PIB, bidonvilles urbains, personnes touchées par des catastrophes, espèces menacées et victimes d'homicide). Pour trois des indicateurs (mortalité des enfants de moins de 5 ans, présence des femmes au parlement et amélioration de l'eau potable), les résultats actuels sont conformes aux attentes. Le pays est en deçà des attentes pour les 5 indicateurs restants, à savoir la maîtrise des compétences à la fin du cycle primaire, le chômage des jeunes, la consommation matérielle, les zones marines protégées et la dette.

d'intervention B : Renforcer le capital humain ; et du domaine d'intervention C : Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient. Le CPP adopte la Gouvernance et la Participation Citoyenne comme pilier fondamental, ainsi que deux thèmes transversaux : la dimension de Genre et les Technologies Numériques. Les voies du DPS visant à réduire l'extrême pauvreté et à favoriser une prospérité partagée sont intégrées dans le CPP (Tableau 3).

Tableau 3. Mise en concordance du CPP avec les priorités et les contraintes majeures du DPS

Voies du DPS	Domaines prioritaires du DPS	Contraintes du DPS traitées dans le CPP <i>(en italiques = abordées par d'autres bailleurs de fonds)</i>	Domaines d'interventions stratégiques et objectifs du CPP
Atteindre la frontière d'efficacité	Améliorer la répartition des ressources entre les entreprises et les secteurs Améliorer l'efficacité des politiques publiques, notamment en y associant le secteur privé	Concurrence et innovation Environnement des affaires et contestabilité des marchés Accès aux financements Formulation et coordination des politiques publiques dans un contexte décentralisé Accès à des services publics de qualité	A. Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé 1. Environnement plus efficace pour les entreprises et la compétitivité 2. Accroître les possibilités de croissance du secteur privé en mettant l'accent sur les MPME et l'employabilité des jeunes 3. Augmenter l'accès au financement
Exploiter la frontière d'efficacité	Permettre à tous les citoyens de bénéficier directement et/ou indirectement de la croissance	<i>Réglementation du marché du travail (Autres bailleurs de fonds)</i> Protection sociale ciblée Égalité hommes-femmes Représentation accrue des citoyens	B. Renforcer le capital humain 4. Améliorer l'accès à des services de développement de la petite enfance de qualité 5. Améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes éducatifs 6. Améliorer l'efficacité des systèmes de prestation de soins de santé 7. Renforcer la protection sociale des pauvres et des personnes vulnérables C. Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient 8. Améliorer les performances des services de fourniture d'infrastructures clés des villes et agglomérations 9. Améliorer l'accès aux ressources en eau durables 10. Améliorer l'adaptation au changement climatique et la résilience aux catastrophes naturelles (mise en œuvre de la CDN)
Repousser la frontière d'efficacité	Mobiliser le capital humain Libérer le potentiel des agglomérations urbaines	Développement de la petite enfance Qualité de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur Urbanisation et aménagement du territoire	
Verdir la frontière d'efficacité	Transformer le manque de ressources et les vulnérabilités en opportunités	Gestion intégrée de l'eau et adaptation au changement climatique	
Domaines transversaux	Améliorer la gouvernance et la représentation des citoyens	Accès à l'information et reddition des comptes Représentation, participation et engagement État de droit et justice <i>(Autres bailleurs de fonds)</i>	Fondation Gouvernance et la Participation Citoyenne 11. Améliorer l'efficacité des dépenses publiques 12. Améliorer la transparence et développer les fondations pour un engagement effectif citoyen-État

58. **Par rapport au précédent CPS, le nouveau CPP se concentrera davantage sur la création d'emplois par le secteur privé, l'économie numérique et la transformation du capital humain, le tout dans une optique sensible au genre. Le CPP continuera de mettre l'accent sur le développement territorial, la résilience aux catastrophes naturelles et les changements climatiques. Il se concentrera moins sur les analyses qui ne font pas partie de ses trois domaines d'intervention stratégiques.**

59. **Les trois domaines d'intervention stratégiques, les piliers fondamentaux et les thèmes transversaux se complètent fortement.** La promotion de la création d'emplois par le secteur privé au titre du domaine d'intervention A bénéficiera du développement des aptitudes et des compétences au titre du domaine d'intervention B. Le domaine d'intervention C, qui soutient la promotion du développement territorial, la gestion des risques de catastrophe et les changements climatiques, bénéficiera largement de l'amélioration de l'environnement des affaires au titre du domaine d'intervention A et contribuera également à créer des emplois verts.

Domaine d'intervention stratégique A : Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé

60. **Ce domaine d'intervention contribuera à la création d'emplois grâce à la croissance du secteur privé**, en ouvrant davantage de débouchés aux entreprises et en tirant parti des technologies de rupture. Elle s'articule autour de trois objectifs : a) un environnement plus efficace pour les entreprises et la compétitivité ; b) l'accroissement des possibilités de croissance du secteur privé, en mettant l'accent sur les MPME et l'employabilité des jeunes ; et c) l'amélioration de l'accès aux financements. Améliorer l'environnement favorable au secteur privé est essentielle à l'approche MFD qui consiste à transcender les modèles de financement traditionnels par une approche coordonnée des aspects publics et privés du développement.

Objectif 1 du CPP. Un environnement plus efficace pour les entreprises et la compétitivité

61. **Le Maroc a besoin d'une nouvelle vague de réformes pour créer un environnement plus propice et plus compétitif afin que le secteur privé puisse prospérer et jouer un rôle plus important pour répondre aux aspirations du pays.** Le GBM se concentrera sur trois domaines : a) renforcer la contestabilité des marchés afin d'améliorer la concurrence et de permettre l'entrée et la croissance d'entreprises sur davantage de marchés pour un secteur privé dynamique et innovant ; b) améliorer le climat des affaires pour positionner le Maroc dans le top 50 du classement Doing Business et favoriser les investissements locaux et internationaux pour impulser la croissance du secteur privé ; et c) développer et préserver des infrastructures clés comme le transport, la logistique et les TIC pour accroître la compétitivité des entreprises. La BIRD appuiera également l'accélération des réformes visant à améliorer la planification et les résultats des investissements dans les infrastructures, à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité des entreprises publiques d'infrastructures. La SFI et MIGA réduiront les risques et mobiliseront des financements privés pour réduire la dépendance à l'égard des ressources publiques.

Objectif 2 du CPP. Accroître les possibilités de croissance du secteur privé en mettant l'accent sur les MPME et l'employabilité des jeunes

62. **Cet objectif s'appuiera sur l'amélioration de l'environnement des entreprises de l'objectif 1 pour stimuler le secteur privé afin de générer davantage de croissance et de possibilités d'emploi.** Il aidera les MPME à accéder aux chaînes de valeur des leaders de l'industrie, en particulier les entreprises axées sur l'exportation, et à tirer parti des accords commerciaux et d'investissement signés par ces entreprises et de leurs liens croissants avec les marchés africains. Le GBM visera à adapter les interventions aux besoins des MPME à différents stades et à différentes potentialités (entrepreneurs sociaux, entrepreneurs

verts, start-ups technologiques) en tirant parti des infrastructures et plateformes numériques, en favorisant l'accès au marché, en développant les compétences professionnelles et les services aux entreprises. L'adéquation des compétences reste un obstacle au développement des MPME. Le GBM aidera à garantir que les compétences nécessaires sont disponibles pour des secteurs ou des entreprises spécifiques, tout en créant des opportunités d'emploi pour les jeunes. Les investissements de la SFI soutiendront l'objectif du Maroc de devenir la porte d'entrée de choix pour l'expansion des entreprises vers l'Afrique, ce qui favorisera les écosystèmes entrepreneuriaux. Les engagements du GBM porteront en particulier sur l'employabilité des jeunes dans les zones rurales et périurbaines. Ces engagements permettront également d'améliorer le suivi et l'évaluation des programmes publics destinés aux MPME, en vue d'affiner les politiques et l'efficacité des programmes.

Objectif 3 du CPP. Améliorer l'accès aux financements

63. **Cet objectif soutient la mise en œuvre de la première stratégie nationale d'inclusion financière du Maroc**, en accordant une attention particulière à l'augmentation du financement des MPME et en apportant les technologies de paiement numérique et l'éducation financière aux populations défavorisées, notamment les jeunes et les femmes⁹. Dans le cadre de son Programme conjoint sur les marchés financiers (JCAP), la SFI mettra à profit les travaux d'orientation que la Banque mondiale a réalisés dans le cadre de l'ancien CPS, en vue de lancer de nouvelles transactions pour financer les besoins à long terme de l'économie. Le développement du marché des capitaux permettra de désintermédier les banques du financement des grandes entreprises, libérant ainsi leurs capacités de prêt aux MPME. Plus directement, le JCAP vise à créer des marchés pour le financement des MPME par des canaux non bancaires (par exemple, en titrisant les pools de prêts des banques aux MPME). La SFI s'appuiera également sur sa présence de longue date dans le paysage financier marocain (microfinance, services bancaires aux PME, financement vert, infrastructure de crédit) pour créer de nouveaux marchés, tels que la titrisation des prêts non performants (PNP).

Domaine d'intervention stratégique B : Renforcer le capital humain

64. **Le GBM intensifiera son appui aux politiques et stratégies visant à renforcer et à protéger le capital humain**, en mettant l'accent sur les investissements qui peuvent avoir un effet multiplicateur sur le financement actuel des secteurs sociaux. Le CPP appuie les interventions qui favorisent des résultats équitables en matière de développement de la petite enfance et améliorent la qualité et l'efficacité des services d'éducation et de santé. Il soutient également la mise en place d'un système de protection sociale solide et de pointe¹⁰ qui vise à donner aux ménages pauvres et vulnérables les moyens d'investir dans la santé et l'éducation des enfants. De plus, le CPP encourage la participation du secteur privé à l'offre de soins de santé et à l'enseignement supérieur, y compris la formation professionnelle (autre élément de l'approche MFD ; voir Annexes 8 et 9).

Objectif 4 du CPP. Améliorer l'accès à des services de développement de la petite enfance de qualité

65. **Le programme du GBM appuiera l'amélioration des résultats du développement de la petite enfance (DPE) dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la nutrition, afin de jeter des bases**

⁹ L'inclusion financière est faible même si la solidité du secteur financier est élevée, avec un actif total, y compris l'assurance vie, les retraites et les fonds communs de placement, de 200 % du PIB.

¹⁰ L'explication des interventions de pointe est fournie sous l'Objectif 7 du CPP.

plus solides pour un développement global au cours de la petite enfance et, ensuite, pour une acquisition du capital humain pendant tout le cycle de la vie. Comme le souligne le « *Rapport sur le développement dans le monde 2019 : Le travail en mutation* », le DPE est crucial pour l'acquisition des compétences socio-émotionnelles qui seront requises par un marché du travail en évolution. Divers programmes de la BIRD contribueront à la réalisation de cet objectif, notamment un nouveau programme multisectoriel appuyant l'approche intégrée de l'INDH visant à réduire les déficits de santé, de nutrition et d'éducation des enfants des zones rurales. De plus, pour accompagner l'expansion prévue de l'offre préscolaire, le CPP soutiendra la création d'un cadre institutionnel pour le DPE, afin de garantir que des normes et standards soient fixés et appliqués. Le Programme de santé pour les résultats (PPR) en cours continuera de soutenir l'expansion de l'accès aux soins de santé primaires dans les zones rurales, en particulier pour les enfants et les mères. Enfin, des approches ciblées utilisant le système de protection sociale amélioré renforceront l'efficacité des interventions de DPE et faciliteront les investissements nécessaires dans le capital humain à l'échelon des ménages.

Objectif 5 du CPP. Améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes éducatifs

66. **Bien que le développement du capital humain soit une priorité nationale, les acquis scolaires restent faibles au Maroc, avec d'importants défis en termes d'équité et d'efficacité.** Les investissements du GBM seront axés sur l'amélioration des résultats de l'apprentissage, notamment par l'amélioration des compétences et des comportements des enseignants et le renforcement de la responsabilisation et de la gouvernance aux niveaux décentralisés. Un nouveau programme d'éducation sera axé sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité du processus d'apprentissage (grâce à une meilleure formation des enseignants et des directeurs d'école et à une refonte du cadre politique de gestion des enseignants), tout en renforçant les capacités, l'autonomie et la responsabilité des académies régionales d'éducation et de formation du pays.

67. **Le GBM encouragera la réalisation d'une enquête nationale sur l'employabilité des diplômés des établissements d'enseignement supérieur publics et privés.** La SFI investira également dans des établissements privés d'enseignement supérieur dans le but d'élargir considérablement l'accès à une éducation de qualité et de permettre aux jeunes de développer des compétences utiles sur le marché pour améliorer leur employabilité et leur accès à des emplois. L'intégration du secteur privé dans l'enseignement supérieur et la formation contribuera à l'amélioration des compétences et de la productivité. Le GBM appuiera des approches intégrées - comme des programmes de formation professionnelle élaborés et mis en œuvre en collaboration avec les employeurs - pour traiter efficacement les contraintes et les opportunités du côté de la demande, y compris dans les institutions axées sur le développement Sud-Sud. La SFI étudiera également les possibilités de mettre en place des instruments de financement pour les étudiants à faible revenu afin d'améliorer leur accès à un enseignement supérieur et une formation professionnelle de qualité. Enfin, le GBM s'efforcera d'étendre les modèles public-privé réussis de formation professionnelle dans des secteurs stratégiques au-delà de ceux qui existent dans l'automobile et l'aérospatiale. Ces interventions seront menées en accord avec les nouvelles améliorations apportées au système d'information sur le marché du travail au Maroc et en collaboration avec les employeurs.

Objectif 6 du CPP. Améliorer l'efficacité des systèmes de prestation des soins de santé

68. **Le GBM appuie l'approche de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) du gouvernement pour améliorer rapidement l'accès aux services de santé des populations vulnérables tout en assurant une couverture et une protection financières durables.** Le PPR sur la santé en cours vise à étendre et à améliorer l'accès équitable aux soins de santé primaires dans les zones rurales. Un nouveau programme

sera axé sur l'amélioration de la prestation de services dans les établissements de santé grâce à une politique efficace en matière de ressources humaines, une couverture médicale équitable, des programmes nationaux améliorés et une meilleure qualité des soins, notamment par le renforcement de la prise en charge des individuelle et le système de référence des patients. Le GBM peut aider à améliorer la qualité au niveau institutionnel en conseillant les laboratoires pharmaceutiques sur l'utilisation plus efficace des ressources pour les aider à réduire les coûts énergétiques et à utiliser l'outil *IFC Healthcare Quality* pour améliorer la qualité des services de santé.

Objectif 7 du CPP. Renforcer la protection sociale des pauvres et des personnes vulnérables

69. **Au cours de la période couverte par le CPP, la Banque mondiale s'attachera à maintenir et à renforcer ses engagements opérationnels en faveur de la formation et de la réalisation du capital humain au Maroc.** La Banque mondiale poursuivra la mise en œuvre du projet de développement des systèmes d'identification et de ciblage pour la protection sociale, qui soutient le développement de deux outils - le Registre national d'état civil (RNEC) et un registre social (RS), sous la supervision d'une agence nationale des registres - pour améliorer la réalisation et l'efficacité des programmes sociaux permettant aux ménages pauvres et vulnérables d'investir dans leurs enfants. Le soutien actuel du GBM au RNEC permettra d'offrir des services d'authentification à faible coût ou gratuitement à l'utilisateur, en fonction de caractéristiques biométriques individuelles. Cette technologie novatrice sera intégrée au RS, ce qui permettra un processus d'éligibilité plus précis (élimination des fantômes ou des doubles), un suivi plus précis de l'utilisation des services (p. ex. RAMED), une vérification plus simple et plus précise de la conditionnalité (Tayssir) et des paiements sûrs et moins coûteux (p. ex. pour Tayssir et DAAM). Au cours de la période 2018-2023, deux programmes d'aide sociale et un régime d'assurance médicale pour les pauvres et les vulnérables, couvrant environ un quart de la population, seront remaniés et reciblés grâce aux outils du RNEC/RS¹¹.

70. **Au-delà, l'ambition du CPP est d'accompagner les efforts du gouvernement marocain pour moderniser le système et les marchés du travail afin de permettre aux ménages d'investir davantage dans le capital humain, de saisir les opportunités économiques, de s'adapter aux risques et de surmonter les chocs économiques.** La modernisation du système de PS impliquerait la consolidation et le recentrage des programmes de PS existants et l'amélioration de leur système de prestation en vue de cerner les besoins des ménages et d'y répondre de manière dynamique et adaptative. Sur les marchés du travail, l'accent serait mis sur l'amélioration de la flexibilité afin de promouvoir l'entrepreneuriat et les emplois dans le secteur des technologies. Pour faciliter la mobilité et la flexibilité de la main-d'œuvre, mieux répondre aux besoins de ceux qui n'ont pas d'emploi formel et promouvoir la cohésion sociale, les régimes contributifs existants seraient davantage complétés par des programmes sociaux ciblés soutenant les compétences numériques dès le plus jeune âge, reliant les jeunes et les femmes aux opportunités économiques, et favorisant l'engagement communautaire en vue de l'inclusion économique et sociale. En s'appuyant sur les succès de l'opération en cours, la Banque mondiale élargira ses activités grâce à un financement supplémentaire. Les interventions comprendront : (a) l'extension de l'utilisation du RNEC/RS pour mieux cibler et mettre en œuvre des programmes d'aide sociale autres que ceux mentionnés ci-dessus, en se concentrant stratégiquement sur les programmes restants les plus

¹¹ RAMED (Régime d'assurance médicale pour les personnes financièrement défavorisées), Tayssir (transferts en espèces assortis de conditions pour l'éducation) et DAAM (programme de transferts en espèces pour les veuves et orphelins).

importants ; (b) l'élargissement de la portée du soutien pour une meilleure utilisation de la conditionnalité dans les programmes pour faciliter les investissements en capital humain au profit des ménages pauvres et vulnérables et pour une inclusion financière plus importante des personnes pauvres ; (c) poursuivre le passage de subventions non ciblées à des programmes sociaux ciblés améliorés et élargis ; (d) développer des éléments d'inclusion économique axés sur la demande, en particulier en complétant les programmes bien ciblés de transferts monétaires par un ensemble de services sociaux de cours de rattrapage, de perfectionnement professionnel et de reconnaissance des compétences (pour les travailleurs du secteur informel), et (e) des offres d'emplois adaptées, des programmes de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat, et l'engagement communautaire favorisant l'intégration économique et la cohésion sociale. L'intégration de l'authentification et du ciblage numériques dans tous les programmes de PS et au-delà pourrait permettre au Maroc de se hisser à l'avant-garde de la révolution numérique à moyen terme, où le système d'identification numérique devient le système fondamental d'une économie sans présence physique, sans papier et sans numéraire. Ces nouvelles technologies amélioreront la précision, la fiabilité, la couverture et le ciblage d'autres programmes de protection sociale, et soutiendront des objectifs au-delà de la protection sociale, comme les paiements modernes/sécurisés, les casiers numériques pour les emplois et la mobilisation des recettes.

Domaine d'intervention stratégique C : Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient

71. **Le GBM appuiera les efforts déployés par le gouvernement pour promouvoir un développement territorial inclusif et résilient en renforçant les institutions territoriales, en investissant dans les infrastructures connectives et en adoptant des interventions efficaces et ciblées au niveau territorial là où elles sont nécessaires.** La gestion des ressources en eau et la pérennité des services dans les territoires seront prises en compte dans le cadre de politiques, du développement institutionnel et des investissements dans le secteur de l'eau. Le GBM continuera également d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de gestion des risques de catastrophe (GRC) et la mise en œuvre de son programme d'adaptation au changement climatique, en mettant l'accent sur l'eau, les zones côtières, les ressources marines et les zones agricoles. De plus, le GBM utilisera l'approche MFD pour accroître le rôle du secteur privé dans le développement territorial durable et résilient, en particulier dans les domaines du transport urbain, de l'irrigation, du dessalement et du traitement des eaux usées, où l'exploitation du savoir-faire et les financements du secteur privé peuvent contribuer à des gains substantiels d'efficacité.

Objectif 8 du CPP. Accroître les performances des principaux services d'infrastructure des villes et des localités

72. **Un réseau de zones urbaines performantes est essentiel pour soutenir le développement économique et social du Maroc.** Les mesures prises au cours de la période couverte par le CPP influenceront fortement la qualité de la croissance des villes marocaines - avec des implications importantes pour l'économie du pays. La réalisation de la transition structurelle avec plus d'emplois dans l'industrie manufacturière et les services nécessite des espaces urbains mieux planifiés, mieux desservis et plus fonctionnels, en conjonction avec les réformes des entreprises traitées dans le domaine d'intervention A.

73. **Le GBM appuiera le Maroc dans l'amélioration de la performance des villes et de la mobilité urbaine pour préparer l'urbanisation rapide attendue au cours de la décennie à venir et la nécessité de traiter les disparités spatiales.** L'appui du GBM comprendra : a) le renforcement des capacités

institutionnelles et financières des collectivités locales pour mettre en place des infrastructures urbaines, moderniser les services aux entreprises et aux citoyens et améliorer l'accès aux services municipaux, en particulier dans les quartiers mal desservis ; b) l'amélioration de la mobilité urbaine et des systèmes de transport (notamment par une participation accrue du secteur privé) ; et c) le renforcement des capacités pour mobiliser et gérer des recettes plus importantes, la gestion du foncier, la gouvernance locale et des investissements publics et privés dans les infrastructures urbaines, et pour mobiliser de nouvelles sources de financement (notamment au travers d'emprunts commerciaux et d'accès aux marchés de capitaux). Le programme actuel du GBM sur la politique et le financement du logement contribuera également à la réalisation de cet objectif. Les engagements du GBM aideront également le Maroc à optimiser les impacts du port de Nador West Med¹² sur le développement socio-économique du Riff et de la région de l'Oriental. La SFI complétera les interventions de la Banque par l'élaboration de nouveaux modèles de financement au niveau territorial qui mobiliseront le secteur privé et le marché des capitaux. Il soutiendra le gouvernement dans son ambition globale d'améliorer le stock et la qualité des infrastructures par le biais de PPP pour une prestation de services de meilleure qualité. MIGA examinera les possibilités de soutenir le développement des infrastructures urbaines, en mettant l'accent sur les transports et la prestation de services dans le cadre des PPP et d'autres structures de financement du secteur privé.

Objectif 9 du CPP. Améliorer l'accès aux ressources durables en eau

74. **Le GBM appuiera les efforts du gouvernement pour améliorer la sécurité et la productivité hydriques ainsi que la pérennité de la fourniture des services.** Le GBM entend accompagner la transformation des services d'eau et d'électricité de l'ONEE (Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable) pour devenir un leader régional dans l'industrie de l'eau en améliorant ses performances et sa pérennité financière et sa capacité à fournir un service au dernier kilomètre dans des régions et zones rurales à fort besoin de développement.

75. **La livraison au dernier kilomètre nécessite la sécurisation des sources d'eau et des innovations en matière d'assainissement pour protéger les sources d'eau.** En sécurisant les sources d'eau, le GBM appuiera la mise en œuvre de la Loi 36-15 sur l'eau, qui prévoit l'élaboration d'un système national d'information sur l'eau (SIE) dynamique utilisant des technologies de rupture. Un SIE national est une condition préalable à l'adoption d'un système d'allocation transparent, dynamique et efficace, capable d'optimiser la nouvelle composition des sources d'eau, y compris les sources non conventionnelles.¹³ Le GBM s'efforcera d'identifier les technologies de rupture à l'appui de la conception de ce SIE national, ce qui contribuera à une meilleure allocation et gestion de l'eau, à une meilleure gestion du système par les principales institutions du secteur et à un approvisionnement plus fiable en eau d'irrigation.

¹² Le complexe portuaire de Nador West Med (NWM) fournira un choc de connectivité et de compétitivité dans le nord-est du Maroc et favorisera l'émergence de la région NE si les mesures d'accompagnement nécessaires sont mises en place. Il s'agit notamment : a) d'améliorer la connectivité physique entre le port de NWM, Al Hoceima et leur arrière-pays ; b) de développer le complexe industriel et l'écosystème urbain du port de NWM ; c) de promouvoir l'entrepreneuriat et les chaînes de valeur et services qui créeront des compétences et des emplois à une distance plus éloignée du port, notamment dans les provinces de Guercif, Taourirt, Jerada et Figuig - bassin démographique comptant 1,8 million de personnes, dont 1,3 millions sont en âge de travailler.

¹³ Compte tenu de la raréfaction croissante de l'eau, le Maroc doit développer un système d'allocation qui permette de redistribuer l'eau, à moyen et long terme, à une valeur économique supérieure. La conception de ce système d'allocation doit tenir compte du contexte du pays, afin qu'il puisse être appliqué aux eaux de surface et aux eaux souterraines et répondre au défi croissant de prendre rapidement des décisions sur l'allocation des sources d'eau conventionnelles et non conventionnelles.

76. **Enfin, le GBM aidera le Maroc à maximiser les financements privés et les gains d'efficacité dans le secteur** en renforçant la participation du secteur privé, en modernisant, par exemple, les systèmes d'irrigation, de dessalement et de traitement des eaux usées, y compris par des contrats de performance. La SFI et MIGA joueront un rôle clé dans ces interventions en soutenant les PPP, en vue d'assurer le développement durable du secteur dans son ensemble.

Objectif 10 du CPP. Renforcer l'adaptation aux changements climatiques et la résilience aux catastrophes naturelles

77. **Avec l'appui du GBM, le Maroc a beaucoup investi ces dernières années dans le développement d'un programme de gestion des risques de catastrophes naturelles**, en combinant réformes institutionnelles et investissements dans la réduction des risques, en élargissant la couverture des risques par les marchés des assurances et en prévoyant les mécanismes pour fournir des indemnités de base aux ménages non assurés. S'appuyant sur les travaux en cours, la Banque continuera d'appuyer la mise en œuvre du programme national marocain de gestion des risques de catastrophe, en intensifiant la réduction des risques de catastrophe et en améliorant le financement et les assurances pour risques de catastrophe. Le GBM facilitera l'accès du Maroc aux financements d'urgence en cas de catastrophes naturelles.

78. **L'appui à l'adaptation au climat et à la résilience dans les secteurs menacés par la variabilité et le changement climatiques est intégré dans le programme du GBM** grâce à des travaux analytiques solides et à des investissements. Il s'agit notamment : a) de la gestion intégrée des zones côtières pour réduire la vulnérabilité des côtes marocaines ; b) de l'appui au gouvernement pour la mise en œuvre de sa contribution déterminée au niveau national (CDN) dans le cadre de la CCNUCC, en recourant à des solutions multisectorielles ; c) de l'adaptation à des changements futurs en termes de gestion et d'approvisionnement en eau ; et (d) des programmes agricoles numériques et intelligents face au climat pour renforcer l'adaptation du secteur aux changements climatiques.

Fondation : Gouvernance et Participation Citoyenne

79. **La gouvernance et la participation citoyenne sont des éléments fondamentaux du programme du GBM au Maroc.** Une *gouvernance efficace* est une gestion transparente, responsable et judicieuse des ressources publiques, fondée sur les principes de l'équité, de la primauté du droit et sur l'élaboration de politiques efficaces fondées sur des faits. Il est essentiel que le pays atteigne ses objectifs de développement, notamment la modernisation de l'économie, l'adaptation aux changements climatiques, l'amélioration des systèmes de santé et de l'éducation et le renforcement de la cohésion sociale. La participation citoyenne permet à ces derniers de s'exprimer dans le processus décisionnel du gouvernement grâce à des mécanismes établis, leur donne les moyens de surveiller les actions des fonctionnaires et les fait participer aux résultats de l'action gouvernementale.

80. **Le GBM accompagnera le Gouvernement marocain dans le renforcement et la réforme de ses institutions pour améliorer la transparence et l'efficacité des dépenses publiques.** L'appui à une gouvernance transparente, efficace et inclusive des ressources et de l'administration publiques du Maroc contribuera à un accès plus équitable des citoyens marocains aux opportunités économiques et aux services sociaux. Les progrès réalisés dans ces domaines lèveront les obstacles au développement inclusif et contribueront à la cohésion sociale.

81. **Reconnaissant l'importance de l'engagement des citoyens pour l'obtention de résultats en matière de développement**, le cadre stratégique pour l'intégration des citoyens dans les opérations de la

Banque mondiale de 2018 vise à intégrer la participation citoyenne dans les politiques, programmes, services consultatifs et analyses soutenus par la Banque mondiale pour améliorer les résultats de développement et contribuer à la mise en place de systèmes nationaux durables.

Objectif 11 du CPP. Efficacité des dépenses publiques

82. **Pour accroître l'efficacité des dépenses publiques, la Banque soutiendra :**

- **La numérisation des systèmes et processus de gestion des finances publiques (GFP).** Cette technologie réduira le coût des transactions d'environ 12 % et accroîtra la compétitivité dans la passation des marchés, ce qui se traduira par des économies estimées entre 5 et 25 % ;
- **La conception et la mise en œuvre d'un cadre coordonné** pour la gestion des projets d'investissement public, afin d'améliorer la sélectivité, le suivi et l'évaluation d'une série de programmes d'investissement sectoriels ;
- **La réforme du cadre de gouvernance et de contrôle des entreprises publiques**, tant au niveau macroéconomique que dans les secteurs spécifiques où les entreprises publiques fournissent des services sociaux essentiels ;
- **La poursuite de la réforme budgétaire et le déploiement de la budgétisation basée sur les résultats** , en tirant parti de la possibilité offerte par l'achèvement du premier cycle de budgétisation par programme en 2020 pour améliorer sa qualité technique et accroître la cohérence et la convergence des politiques en matière budgétaire ;
- **Le développement et l'utilisation d'outils de GFP sur mesure** pour les entités publiques au niveau décentralisé ;
- **La poursuite du développement du système de passation des marchés publics en ligne** comme moyen de promouvoir la transparence et la responsabilité, de générer des économies de coûts et de temps et de faciliter la participation des PME aux marchés publics au Maroc ;
- **L'élaboration d'un programme intégré de renforcement des capacités** destiné aux intervenants de l'écosystème des marchés publics.

83. **La Banque contribuera également à donner aux citoyens la possibilité de s'exprimer sur les dépenses publiques** en appuyant le renforcement et l'expansion du système électronique de gestion des plaintes, qui favorise la participation des citoyens et l'apprentissage par la pratique de la part des fournisseurs de services.

84. **Enfin, la Banque encouragera un vaste dialogue entre l'État et les citoyens** sur la gestion des finances publiques, notamment la réforme fiscale, la réforme du système de retraite et de l'administration. Ce dialogue permettra d'aborder des questions comme le caractère discrétionnaire élevé du régime fiscal ainsi que l'efficacité et la viabilité du régime de retraite. Cela se fera par l'expansion de l'administration en ligne et l'utilisation de GovTech dans le secteur public. Les technologies peuvent accroître l'efficacité, la transparence et la qualité du gouvernement, et, partant, améliorer la confiance des citoyens dans le gouvernement et leur satisfaction. Le jumelage des services administratifs en ligne avec des centres de prestation de services physiques favoriserait un accès égal et inclusif aux services.

Objectif 12 du CPP. Améliorer la transparence et mettre en place les éléments de base d'une collaboration accrue entre les citoyens et l'État

85. Il convient de remédier à l'absence de collaboration constructive entre l'État et les citoyens pour obtenir les résultats escomptés dans le cadre de la fondation gouvernance. L'appui de la Banque ira au-delà de l'appui à la transparence et aux changements de politique pour se concentrer sur le renforcement intensif des capacités et de l'assistance technique pour : a) renforcer le contrôle législatif et la mise en place de mécanismes de collaboration du public avec le Parlement, comme les pétitions, pour faciliter la responsabilisation et la participation dans l'utilisation des ressources publiques et la prestation des services publics ; b) exploiter de nouvelles possibilités pour faire davantage participer les citoyens (partenariat pour un gouvernement transparent) ; et c) aider les ministères sectoriels et les OSC/ONG à mieux comprendre, intégrer et appliquer des approches et mécanismes de participation des citoyens pour participer dans un esprit constructif aux programmes de développement territorial et à la fourniture de services, en mettant l'accent sur des secteurs faisant partie du portefeuille de la Banque mondiale (Encadré 5).

Encadré 5. Une feuille de route pour renforcer la participation citoyenne (PC) dans le CPP

Une feuille de route de la PC constitue le passage¹⁴ d'une conformité minimale à la PC dans les opérations de la Banque à l'amélioration de la capacité de systèmes nationaux ciblés à solliciter et prendre en compte le feedback des citoyens et à promouvoir une responsabilité accrue. Ce changement nécessite une intervention à plusieurs niveaux, tel que décrit à l'Annexe 7. Comme il s'agit d'un processus de changement dynamique, une certaine souplesse sera intégrée au fur et à mesure que de nouvelles opportunités ou de nouvelles exigences nationales se présenteront. Trois types d'interventions sont proposés : **(1) fondamentale**, axée sur l'amélioration de l'environnement propice à l'engagement civique en termes de transparence, de données transparentes et de gouvernement transparent, et sur le soutien à la mise en œuvre pour que les citoyens s'expriment davantage dans l'élaboration des politiques nationales via le Parlement ; **(2) transversale**, grâce à des plateformes de responsabilisation efficaces et à des effets de démonstration (créant ainsi une plus grande confiance pour accroître l'engagement constructif tant du gouvernement que des citoyens) ; et **(3) au niveau du portefeuille** par le biais du filtre de l'économie politique du Maghreb afin d'assurer le contrôle continu des opérations de la Banque à l'entrée, tout en renforçant la boucle de rétroaction et le suivi¹⁵ de la mise en œuvre. Les points d'entrée de l'EC seront mis à profit pour modifier les approches sectorielles avec une plus grande adhésion de la part du pays et un niveau plus élevé d'institutionnalisation¹⁶ dans les systèmes nationaux¹⁷. Les possibilités de renforcer davantage les approches participatives de suivi et de prise en compte des changements de comportement nécessaires à l'adaptation au changement climatique, à l'atténuation de ses effets et à une meilleure gestion des ressources côtières seront étudiées dans le cadre de nouvelles opérations.

¹⁴ Le rapport récemment publié par le GEI intitulé « *Engaging Citizens for Better Development Results: An Independent Evaluation* » souligne la nécessité pour la Banque mondiale d'appuyer des approches « transformationnelles » plus approfondies pour renforcer la représentation des citoyens, plutôt que des approches minimalistes qui peuvent avoir peu d'impact à long terme (comme la prise en charge des réclamations au niveau des projets).

¹⁵ Alors que le Maroc était parvenu à intégrer à 100 % un indicateur de participation citoyenne à l'entrée dans tous les types d'opérations en 2018, l'utilisation de ces mécanismes pour sensibiliser davantage sur l'expression des citoyens et leur rôle central dans la prise de décisions dans les projets est restée à la traîne : à la fin de l'exercice 2018, sur quatre projets approuvés depuis l'exercice 2014 qui avaient un indicateur de résultats en matière de participation des citoyens, un seul avait présenté un rapport sur cet indicateur à la troisième année de mise en œuvre du projet

¹⁶ Environ 25 % des projets entre 2014 et 2017 comportaient des mécanismes institutionnalisés de participation citoyenne - définis comme étant l'intégration au-delà du cadre du projet. Au cours de l'exercice 2018, 67 % des projets comprenaient des mesures visant à améliorer la participation citoyenne dans les systèmes nationaux (par opposition à la simple participation dans le cadre d'un projet).

¹⁷ « L'institutionnalisation » est un indicateur suivi au niveau régional dans la région MENA dans le cadre de la stratégie régionale MENA ; il est défini comme l'intégration d'activités dans l'opération qui renforcent le mécanisme de la participation citoyenne dans les systèmes nationaux (plutôt que dans les limites d'un projet), et qui devraient donc apporter des avantages allant au-delà de l'horizon d'un projet.

86. **Le soutien dans le cadre de l'Objectif 12 du CPP sera fourni dans trois domaines :** a) la production de statistiques de qualité et à jour et la coordination entre les diverses institutions (HCP et ministères sectoriels) ; b) l'accès aux statistiques ; et c) la participation des citoyens à l'utilisation des données à des fins commerciales, non commerciales et de suivi.

87. **L'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles sera renforcée par une meilleure coordination et évaluation des politiques.** Le Maroc a élaboré des politiques et des programmes sectoriels ambitieux, mais des décalages entre les différentes politiques sectorielles ainsi que des lacunes de coordination ont entravé leur mise en œuvre et limité leur impact. La Banque appuiera les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer la cohérence et l'efficacité de l'action et des investissements publics en appuyant l'établissement de priorités budgétaires et politiques et les efforts de coordination et d'évaluation par des approches novatrices comme la numérisation des processus, le développement de mécanismes de coordination interministérielle, la promotion d'une culture d'évaluation ex ante et ex post dans les cycles de projets et l'introduction d'un processus de gestion du changement et d'une approche de leadership collaboratif entre les acteurs clés du gouvernement et de l'administration (voir Annexe 10).

88. **La Banque intensifiera également son appui à l'élaboration d'un cadre national de suivi et d'évaluation (S&E)** qui permettra aux décideurs et au public de hiérarchiser les politiques sur la base des données disponibles, de collecter les données pertinentes et de suivre et évaluer leur impact. L'appui de la Banque visera à améliorer la crédibilité des statistiques nationales et leur utilisation pour concevoir et évaluer les politiques. Il aidera le HCP à améliorer la qualité et l'opportunité de ses produits statistiques et soutiendra ses efforts pour améliorer l'analyse des données et l'utilisation des données pour éclairer le débat politique fondé sur des données probantes.

89. **Au-delà de données solides, l'accès à l'information doit être libre.** La Banque prendra des mesures pour favoriser l'accès à l'information et accroître la transparence dans l'élaboration des politiques et la fourniture des services. Le pays a adopté une loi sur l'accès à l'information (AI) en février 2018 et s'est joint au Partenariat pour un gouvernement transparent en juillet 2018. La Banque mondiale tirera parti de ces efforts pour améliorer la transparence en appuyant les efforts de réforme du gouvernement aux niveaux central et local, notamment en ce qui concerne la transparence budgétaire et l'utilisation accrue du **système de passation des marchés publics en ligne** et le règlement des plaintes y afférentes dans les délais prescrits par la réglementation. Par ailleurs, pour poursuivre les efforts déjà entrepris par le gouvernement au travers du Fonds de développement institutionnel « Appui à la Commission de réglementation des marchés publics », la Banque mondiale soutiendra le développement d'un système solide et fiable de prise en charge des plaintes et des réclamations en matière de marchés publics au moyen d'outils électroniques.

Thème transversal : La dimension de genre - Autonomiser les femmes et les filles pour une prospérité partagée

90. **La dimension genre du CPP sera prise en compte en y mettant continuellement l'accent dans toutes les opérations en cours et nouvelles et les ASAs.** Cela inclura : (i) l'utilisation du filtre de genre au

début de chaque opération¹⁸, (ii) des ASA systématiques sur des questions explicitement liées au genre, telles que la compréhension de la faible participation des femmes au marché du travail et de sa nette diminution au cours des dernières années, en vue de concevoir des interventions sexo-spécifiques; et (iii) la collecte systématique et l'utilisation d'indicateurs de performance ventilés par sexe pour évaluer les résultats de projets. **Dans le domaine d'intervention A du CPP**, Le soutien à l'emploi des jeunes contribuera à remédier aux contraintes auxquelles les jeunes femmes sont confrontées pour accéder au marché du travail et aux financements. L'objectif du CPP relatif à l'accès au financement contribuera à accroître l'accès des femmes entrepreneurs aux services financiers. Par exemple, le PPD « Inclusion financière et économie numérique » pour l'année fiscale 2019 dispose d'une action préalable spécifique visant à obliger les banques et les sociétés de paiement mobiles à communiquer des données ventilées par sexe. Cela contribuera à renforcer la surveillance des disparités entre les sexes dans l'inclusion financière des femmes et des entreprises appartenant à des femmes, et à créer des données sur le genre dans le système d'information sur le crédit. **Dans le domaine d'intervention B**, La dimension de genre inclurait les interventions prévues dans les domaines de l'éducation et des TIC, du développement des compétences professionnelles/entrepreneuriales, ainsi que dans les programmes régionaux et d'inclusion. **Dans le domaine d'intervention C**, l'appui à la réduction des disparités territoriales contribuera à améliorer la mobilité, la santé et l'accès des femmes aux services qui peuvent réduire la charge de leur travail à domicile.

91. **La SFI soutiendra des opérations** visant à améliorer l'accès des femmes aux financements au moyen d'un ensemble de services Conseils et Investissements destinés à aider les banques et les institutions financières à servir leurs clientes de manière durable, ainsi que de conseils aux entreprises pour les aider à mettre en place des mesures visant à recruter et retenir les femmes (par exemple, des solutions pour la garde des enfants, des transports sûrs).

Thème transversal : Mettre l'économie numérique au service de l'emploi et d'une croissance plus rapide

Encadré 6. Un *Moonshot* pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord

92. L'ambition transformatrice du CPP est d'aider le gouvernement à mettre en œuvre une stratégie qui

exploite le potentiel de transformation des technologies numériques dans les différents domaines d'intervention stratégiques. Conformément à l'approche *Moonshot* pour la région MENA (Encadré 6), le CPP se concentrera sur la création de conditions favorables à un meilleur accès aux technologies numériques en débloquent la contestabilité, en perturbant le statut quo existant chez les opérateurs historiques et en impliquant les groupes dynamiques, à savoir, les jeunes, qui réclament continuellement de nouveaux changements. Le développement de plateformes numériques, qu'il s'agisse de plateformes gouvernementales telles que les identifiants numériques ou de plateformes du secteur privé, également appelées plateformes multifacettes (MSP), rendues possibles par la connectivité Internet et une infrastructure de paiement numérique, peut créer des opportunités d'emplois, accroître la contestabilité

¹⁸ Le filtre Genre a pour objectif d'améliorer l'efficacité du portefeuille de la Banque mondiale au Maroc de trois manières essentielles : 1) en capturant, générant et diffusant des connaissances approfondies sur l'économie politique ; et 2) en soutenant la mise en œuvre des programmes de gouvernance et de genre dans la conception et la mise en œuvre des projets.



Pour accélérer la croissance et créer des emplois pour des millions de jeunes chômeurs, les pays de la région MENA ne peuvent espérer poursuivre la voie traditionnelle du développement qui repose sur les exportations manufacturières. En revanche, ils devront développer une économie numérique qui tire parti de sa main-d'œuvre jeune et instruite. Cela nécessitera avant tout l'adoption de technologies modernes et même la fourniture de « biens publics numériques ».

Un moonshot dans la région MENA se concentrerait sur deux objectifs concrets et réalisables d'ici 2020. Premièrement, les pays de la région MENA doivent créer un Internet à large bande moderne qui couvre toutes les régions, y compris celles qui sont en retard de développement économique. Dans ces régions, le modèle indien pourrait être adopté, où l'accès à l'internet est offert gratuitement pendant un certain temps pour renforcer ses effets bénéfiques sur l'économie et la création d'emplois. Deuxièmement, les pays doivent mettre en place une infrastructure et un cadre réglementaire qui soutiennent les transferts d'argent par voie numérique au moyen d'appareils mobiles et de l'Internet. L'infrastructure de transfert d'argent pourrait être fournie par des sociétés de télécommunications, des banques et autres opérateurs.

Source : Moniteur économique pour la région MENA : Une nouvelle économie pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

bande ; b) une réglementation sectorielle incomplète et inefficace ; et c) le manque d'investissements dans le secteur, notamment la sous-utilisation et la mauvaise gestion du Fonds du service universel des télécommunications. En s'appuyant sur le dialogue politique fort de ces dernières années, le GBM s'attaquera à ces contraintes par le biais d'opérations de FPD visant à créer un environnement politique et réglementaire numérique favorable. Ces opérations porteront essentiellement sur l'intensification de la concurrence dans le secteur des TIC, l'encouragement des investissements privés dans l'infrastructure numérique et la création de possibilités de PPP pour étendre les services numériques aux régions éloignées et mal desservies.

des marchés locaux, comme le tourisme et le transport local, générer des retombées économiques et augmenter la part des actifs et des ressources auparavant non utilisés ou sous exploités.

93. Trois objectifs ambitieux sont fixés pour 2021 : a) 5G pour les télécommunications ; b) paiement mobile (y compris dans les régions intérieures) ; et c) passation de marchés publics en ligne (voir le cadre de résultats pour les mesures).

94. L'appui du GBM au gouvernement se concentrera sur deux dimensions complémentaires : (1) renforcer la numérisation et les fondements de l'infrastructure numérique et (2) intégrer l'utilisation des technologies numériques dans chacun des domaines d'intervention du CPP.

Dimension 1. Renforcer la numérisation et les fondements de l'infrastructure numérique

95. La transformation et la croissance du pays sont bloquées par une connectivité et un accès limités et des business models obsolètes dans le domaine des TIC. Les obstacles pour surmonter ces difficultés sont notamment : a) le faible niveau de concurrence dans le secteur de la large

Dimension 2. Intégrer l'utilisation des technologies numériques dans chacun des domaines d'intervention du CPP

96. **Domaine d'intervention A** : Le GBM mènera des interventions visant à : (a) faciliter la création d'entreprises et leur exploitation par la numérisation des procédures administratives et fiscales ; (b) améliorer la connectivité des PME et promouvoir l'émergence de prestataires de services qui reposent sur cette connectivité ; (c) soutenir le lancement du système national de paiement mobile ; (d) attirer du capital risque pour le créneau des start-ups technologiques ; e) développer un cadre légal des meilleures pratiques pour les activités économiques basées sur le numérique.

97. **Domaine d'intervention B** : Le GBM soutiendra l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les résultats dans les secteurs de l'éducation et de la protection sociale. *Dans le secteur de l'éducation*, les interventions viseront à (a) renforcer la connectivité des établissements d'enseignement pour permettre l'expansion du service éducatif numérique MASSAR existant, utilisé par les écoles et les étudiants, et (b) soutenir des programmes de formation des enseignants aux compétences numériques et informatiques. *Dans le secteur de la protection sociale*, le GBM s'appuiera sur le projet d'identification numérique en cours et utilisera la technologie numérique pour mieux identifier et cibler les bénéficiaires et améliorer la traçabilité et la transparence des mécanismes de prestations.

98. **Domaine d'intervention C** : Le GBM soutiendra l'expansion des infrastructures numériques, notamment par le biais de PPP, afin d'améliorer la gestion de l'environnement urbain (grâce à l'initiative Smart City en cours), ainsi que la connectivité des villes secondaires et des zones rurales, où les technologies numériques amélioreront la gestion des ressources en eau, fourniront des informations commerciales et climatiques aux agriculteurs et favoriseront le développement des chaînes de valeur agricoles. De plus, les technologies numériques amélioreront l'accès aux services consolidés de gouvernement électronique (qui sont actuellement fragmentés) et permettront aux citoyens des zones rurales et éloignées de participer aux décisions gouvernementales et de les suivre, tant individuellement que collectivement. Le retour d'information de ces mécanismes permettra d'appuyer l'élaboration de politiques inclusives et fondées sur des données probantes.

Mise en œuvre du CPP

99. **Enveloppe financière.** La demande de financement du pays au cours de la période couverte par le CPP est estimée à 1,3 milliard de dollars par an pour les six prochaines années. Comme mentionné ci-dessus, le CPP propose un programme indicatif du GBM pour les trois premières années de mise en œuvre, estimé à 5 milliards de dollars américains, comprenant un engagement de la SFI à hauteur de 1,2 milliard de dollars américains. Le programme des prêts de la BIRD est estimé à 1,35 milliard de dollars américains pour l'exercice 2019, 1,4 milliard pour l'exercice 2020 et 1,2 milliard pour l'exercice 2021. Les volumes de prêts réels pour les exercices 2019 à 2021, ainsi que les volumes de prêts futurs pour les exercices 2022 à 2024, dépendront de la performance du pays et de la mise en œuvre des réformes, de l'amélioration du climat d'investissement et du sentiment des investisseurs, de la capacité de prêt de la BIRD, de la demande des autres emprunteurs de la BIRD et de l'évolution économique mondiale. Au cours des dernières années du CPP, une plus grande part des prêts BIRD devrait être accordée sous forme de prêts de politique de développement et de financement de programmes pour les résultats pour réaliser des réformes critiques et axées sur les résultats.

100. **Le nouveau programme du CPP s'appuie largement sur le programme de prêts existant** (Tableau 4) et reprend de nombreuses activités dans les domaines de la création d'emplois dans le secteur privé, du développement du capital humain et du développement territorial. De plus, le nouveau programme

contribue de façon importante à l'avancement des programmes gouvernementaux dans les domaines du numérique et de la promotion des jeunes et comprend une nouvelle opération, au titre de la fondation Gouvernance et de participation citoyenne, visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilisation du secteur public. Les trois premières années du CPP ont été en grande partie programmées (Tableaux 5 et 6), mais le programme du CPP reste flexible pour les dernières années.

Tableau 4. Programme en cours de la BIRD

Projets BIRD	Date de clôture	Axes du programme
DOMAINE D'INTERVENTION A : PROMOUVOIR LA CRÉATION D'EMPLOIS PAR LE SECTEUR PRIVÉ		
Renforcer les chaînes de valeur agroalimentaires (PPR)	30/09/2023	Accroître le volume des produits à valeur ajoutée commercialisés dans les chaînes de valeur agroalimentaires (font également partie du domaine d'intervention C)
Financer les PME innovantes (FPI)	31/12/2023	Faciliter l'augmentation des financements initiaux et de fonds privés pour les jeunes entreprises innovantes et les MPME
DOMAINE D'INTERVENTION B : RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN		
Santé, nutrition et population (PPR)	30/09/2023	Étendre l'accès aux soins de santé primaires dans les zones rurales
Identité et ciblage pour la PS (FPI)	31/12/2023	Étendre la couverture de l'identification et améliorer le ciblage des filets de sécurité
DOMAINE D'INTERVENTION C : PROMOUVOIR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INCLUSIF ET RÉSILIENT		
Appui à la Municipalité de Casablanca (PPR)	30/09/2022	Améliorer l'environnement des affaires et améliorer l'accès aux services de base à Casablanca
Transport urbain (PPR)	30/06/2020	Renforcer les capacités des institutions de transport urbain ; améliorer la qualité des transports urbains
Approvisionnement en eau en milieu rural (FPI)	31/12/2021	Approvisionner les communautés rurales en eau potable sûre et fiable
Modernisation de l'agriculture irriguée à grande échelle	31/12/2022	Fournir aux agriculteurs des services d'eau et des technologies d'irrigation améliorés
Gestion intégrée des risques de catastrophe naturelles	31/12/2021	Améliorer le cadre institutionnel pour financer les activités de réduction des risques de catastrophe et renforcer la résilience financière de la population face aux catastrophes naturelles
Noor Ouarzazate (FPI)	31/12/2022	Augmenter la production d'énergie solaire au Maroc
Efficacité énergétique (FPI)	30/11/2020	Améliorer la capacité de l'ONEE à fournir et distribuer de l'électricité propre et à répondre plus efficacement à la demande

PROGRAMMES INDICATIFS	BIRD	SFI	AXES DU PROGRAMME
DOMAINE D'INTERVENTION A : PROMOUVOIR LA CRÉATION D'EMPLOIS PAR LE SECTEUR PRIVÉ			
Inclusion financière et économie numérique (FPD)	700 Exercice 2019	Jusqu'à 300	Améliorer l'inclusion financière des particuliers et des PME ; renforcer les plateformes numériques ; et améliorer le financement en fonds propres des start-ups et des entrepreneurs numériques en phase de démarrage. Investissements de la SFI dans l'inclusion financière, le financement des MPME, les Fintech et le marché des capitaux rendus possibles par les nouvelles réformes.
	400 Exercice 2021		
Inclusion des jeunes et PME (FPI)	50 Exercice 2019		Accroître l'accès des jeunes aux opportunités économiques à partir de l'exercice 2019 dans la région Marrakech-Safi au Maroc et l'étendre à d'autres régions au cours de l'exercice 2021.
	200 Exercice 2021		
MFD dans les Infrastructures (PPD)	400 Exercice 2020	Jusqu'à 400	Maximiser le financement des infrastructures et explorer toutes les options disponibles pour mobiliser des financements non étatiques (y compris privés) afin de libérer les ressources déjà limitées du budget public. La SFI et MIGA ont lancé un programme phare de PPP et de mobilisation du secteur privé dans des secteurs clés comme les transports et les TIC grâce à de nouvelles réformes
Total	1.750	Jusqu'à 700	
DOMAINE D'INTERVENTION B : RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN			
Soutien à l'éducation (P4R)	400 Exercice 2019	Jusqu'à 100	Aider le Gouvernement marocain à renforcer les bases de l'apprentissage dans l'enseignement préscolaire et l'éducation de base. Les investissements de la SFI dans des solutions de rupture du secteur privé en faveur de l'employabilité rendues possibles par de nouvelles réformes.
Protection sociale Phase II (FPI)	200 Exercice 2021		S'appuyer sur les succès des activités actuelles du projet et les développer.
Programme de développement humain (santé et nutrition)	200 Exercice 2021		Aider le Gouvernement marocain à renforcer les bases et l'environnement de l'apprentissage dans l'éducation préscolaire et l'éducation de base.
Total	800	Jusqu'à 100	

Tableau 5. Maroc - Programme indicatif du GBM pour les exercices 2019-2021 (en millions de \$US)

DOMAINE D'INTERVENTION C : PROMOUVOIR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INCLUSIF ET RÉSILIENT			
CAT DDO (Option de retrait différé en cas de catastrophe) (PPD)	200 Exercice 2019		Soutenir le gouvernement marocain à (i) renforcer la capacité financière du pays à gérer l'impact négatif des catastrophes et des risques liés au climat, et (ii) renforcer le cadre institutionnel de la gestion des risques de catastrophe au Maroc.
Développement municipal (PPR)	300 Exercice 2020	Jusqu'à 200	Améliorer le rendement institutionnel des administrations municipales participantes et renforcer la coordination entre les municipalités pour la prestation de services locaux dans certaines agglomérations urbaines. Les investissements de la SFI pour mettre en place un nouveau modèle de financement municipal mobilisant le secteur privé grâce à des réformes.
Agriculture intelligente (FPI)	200 Exercice 2020	Jusqu'à 50	Tirer parti des technologies numériques et climatiques intelligentes pour accroître l'efficacité, l'équité et la durabilité environnementale des chaînes de valeur agroalimentaires. Les investissements de la SFI dans des solutions agricoles intelligentes rendues possibles par les réformes.
Corridor économique Nador West Med (FPI)	200 Exercice 2020		Améliorer la connectivité des transports et des communications et promouvoir le développement du secteur privé dans l'arrière-pays immédiat et élargi de la porte d'entrée maritime et du complexe logistique de Nador West Med.
Approvisionnement en eau et assainissement (FPI)	200 Exercice 2021	Jusqu'à 150	Soutenir les efforts du gouvernement pour améliorer la sécurité hydrique, la productivité et la durabilité de la prestation des services. Investissements de la SFI pour augmenter la production et la réutilisation de l'eau grâce à la participation du secteur privé grâce à des réformes.
Total	1.100	Jusqu'à 400	
FONDATION : GOUVERNANCE ET PARTICIPATION CITOYENNE			
Programme de performance du secteur public marocain (ENNAJAA) (PPR/FPI)	300 Exercice 2020		Améliorer la performance du secteur public grâce à une transparence accrue, à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et à l'efficacité des dépenses publiques.
Total	300		
Total General	3.950	Jusqu'à 1200	

Tableau 6. Principaux Services de conseils et d'analyses du GMB, exercices 2019-2021

Domaines d'intervention du CPP	Exercice 2019	Exercice 2020
Domaine d'intervention A : Promouvoir la création d'emplois par le secteur privé	Diagnostic-pays du secteur privé (CPSD)	Renforcer la capacité du conseil de la concurrence
	Développement du marché des capitaux JCAP (SFI)	Appui au Comité national de l'environnement des affaires (SFI)
	Digi-tech émergentes	Services aux entreprises pour les MPME exportatrices
	Améliorer la connectivité	Amélioration du système de passation électronique des marchés publics pour faciliter l'accès des PME aux marchés publics
	Revue de l'industrie automobile, aérospatiale et textile	Climat de l'entrepreneuriat (SFI)
	Stratégie nationale d'inclusion financière	Financement de la chaîne d'approvisionnement (SFI)
	Promouvoir les innovations en matière de paiements	Registre national des opérations garanties (SFI)
Domaine d'intervention B : Renforcer le capital humain	Dialogue politique sur les projets de capital humain	Étude des modèles de PPP pour le financement de l'éducation et des étudiants
	Subvention pour l'élaboration des politiques et les ressources humaines (PHRD)	Analyse des politiques et stratégies de développement des compétences de demain (suite)
	Appui à la conception de l'INDH3	Appui à l'élaboration des politiques et des fondements de la protection sociale (suite)
	Analyse des politiques et stratégies de développement des compétences de demain	Dialogue politique sur le projet de capital humain (suite)
	Appui à l'élaboration des politiques et des fondements de la protection sociale	
Domaine d'intervention C : Promouvoir un développement territorial inclusif et résilient	Transport et emplois	Évaluation de la politique et de la gestion du secteur de l'eau
	Financement de l'urbanisation	Développement durable de l'économie bleue et gestion intégrée des zones côtières
	Appui à la gestion des terres	Adaptation de l'agriculture africaine (AAA)
	Diagnostic des infrastructures au Maroc	
	Secteur agricole - post-2020 (Adaptation et numérique)	
Fondation : Gouvernance et participation citoyenne	Gouvernance au Maghreb et filtre de l'économie politique	Réforme des PPP - Pacte avec l'Afrique
	Réforme de la gestion des investissements publics	Cadre de la gouvernance d'entreprise de la SFI
	Mesure et gestion des risques financiers	Outil d'évaluation diagnostique pour l'administration fiscale
	2 ^{ème} phase de la réforme des retraites	Renforcer le cadre et les pratiques en matière de marchés publics
	Assistance technique pour l'engagement citoyen	

101. **Flexibilité et possibilités d'ajustement.** Pour tenir compte des incertitudes dans l'environnement social et économique du Maroc, le CPP sera une stratégie évolutive qui intègre l'apprentissage par la pratique et s'adapte continuellement aux circonstances du pays et aux nouvelles priorités gouvernementales. Le tableau 7 ci-dessous décrit le passage de la méthode de partenariat actuelle vers un CPP d'apprentissage et d'adaptation.

Tableau 7. Le passage vers un CPP d'apprentissage et d'adaptation

De	À
Le CPP en tant que document	Le CPP en tant que stratégie évolutive qui nécessite des ajustements
Conception de projet trop ambitieuse qui n'est pas mise en œuvre	Conception expérimentale qui tire rapidement des enseignements et les intègre au fur et à mesure qu'elle évolue
Cadres logiques linéaires et chaînes causales	Reconnaissance que le GBM travaille sur des problèmes complexes dans des systèmes complexes
Mesurer ce qui est connu	Mesurer ce qui est important
Interventions axées sur l'offre et les secteurs	Approches programmatiques multisectorielles
Accent sur la conception du projet	Accent sur la mise en œuvre et la supervision
Le risque lié à la réputation en tant que facteur clé de décision	Esprit d'apprentissage pour atteindre des résultats et générer des capacités par l'action

102. **Les modalités d'engagement dans le cadre de ce CPP seront également qualitativement différentes, afin d'obtenir un impact plus important.** Le GBM travaillera plus efficacement avec le gouvernement pour élaborer des politiques coordonnées et créer des liens et des synergies entre les organismes gouvernementaux chaque fois que cela est possible. Le GBM lui-même tirera plus efficacement parti des synergies entre la BIRD, la SFI et MIGA en vue de maximiser le financement du développement pour résoudre les principaux problèmes du pays (voir Encadré 7 et Annexe 8 et 9). Comme mentionné précédemment, l'accent sera davantage mis sur le soutien à apporter au Maroc pour l'aider à tirer parti des technologies de rupture et à améliorer son écosystème, afin de lui permettre de devenir la nation start-up leader en Afrique. Le GBM intensifiera également son dialogue avec d'autres institutions financières de développement (IFD) dans le but d'améliorer la coordination pour plus d'impact et d'efficacité.

103. **Afin d'assurer un impact maximal sur le développement pendant la mise en œuvre du CPP,** la Banque mondiale (a) renforcera ses connaissances en interne sur la façon dont les questions de gouvernance et d'économie politique déterminent les perspectives de réforme politique, la réalisation des projets et les résultats en matière de développement ; et (b) déterminera les principaux facteurs du contexte marocain susceptibles d'influencer le risque pour son portefeuille et l'efficacité de ses opérations. Cela se fera à travers l'approche de « **Gouvernance au Maghreb et Filtre de l'Économie politique** (Encadré 8). Pour les nouvelles opérations, et pendant la phase de conception, une attention accrue sera accordée à l'identification des parties prenantes formelles et informelles, à l'économie politique et aux défis institutionnels afin de faire en sorte que les solutions soient non seulement techniquement réalisables mais aussi appropriées sur le plan politique et institutionnel. Au cours de la mise en œuvre, les projets bénéficieront de boucles de rétroaction avec les citoyens et d'arrangements de suivi et d'évaluation pour leur donner la souplesse nécessaire pour s'adapter et apporter des corrections au besoin).

Encadré 7. Maximiser le financement du développement

Secteurs prioritaires :

Pour contribuer à maximiser le financement du développement au Maroc, le GBM a identifié trois domaines prioritaires pour mettre en œuvre l'approche en cascade : a) changer le modèle marocain d'investissement dans les infrastructures ; b) positionner le Maroc en tant que leader sur les marchés des capitaux pour l'Afrique ; et c) mettre en place un modèle de financement municipal :

Mobiliser les investisseurs privés pour le financement des infrastructures. Pour financer les besoins croissants en infrastructures nouvelles et améliorées, le gouvernement est en train de modifier sa stratégie de mobilisation des investisseurs privés pour le financement des infrastructures. La BIRD et la SFI sont bien placées pour appuyer cette stratégie en travaillant ensemble pour identifier les réformes nécessaires à la création d'un environnement propice aux opportunités de PPP phares dans des secteurs clés (eau, transport, éducation) qui nécessitent des réformes en amont, et les instruments de réduction des risques de la SFI pour attirer le secteur privé. MIGA est également bien placée pour réduire les risques encourus par le secteur privé. Le récent Diagnostic des infrastructures au Maghreb (DIM) du GBM, un rapport analytique conjoint, identifie les domaines dans lesquels l'approche en cascade peut être appliquée dans le domaine des infrastructures ainsi que les réformes nécessaires à cette fin. Le DIM sera utilisé pour initier un dialogue politique au Maroc sur les moyens de maximiser le financement privé et l'accès aux marchés de capitaux pour la fourniture des infrastructures. Le dialogue appuierait les réformes politiques visant à assurer l'efficacité et la durabilité de la fourniture des infrastructures dans des secteurs prioritaires tels que les TIC, l'eau et les transports. La SFI soutiendrait le développement de transactions PPP phares. Les domaines de réforme en amont incluraient : la planification et la hiérarchisation des investissements publics et privés ; le cadre juridique des PPP ; la réglementation sectorielle, la viabilité financière et les ajustements tarifaires ; les réformes des entreprises publiques et la privatisation, les garanties des PPP et la répartition des risques.

Leader sur les marchés de capitaux. Le gouvernement a pour ambition de positionner le Maroc comme l'un des principaux centres du marché des capitaux pour l'Afrique. Le GBM soutient le gouvernement dans la mise en place d'une nouvelle vague de réformes du marché des capitaux et de nouveaux instruments pour fournir un financement à long terme au niveau de l'économie - maximisant ainsi les résultats grâce aux efforts combinés de la BIRD, de la SFI et de MIGA et à l'approche en cascade. Pour soutenir ces efforts, le GBM met en œuvre le programme conjoint sur les marchés financiers (JCAP) afin d'approfondir le marché des capitaux marocain et de positionner le Maroc comme le principal centre des marchés financiers en Afrique. Dans le même temps, MIGA étudie les moyens de soutenir la croissance et les investissements extérieurs des institutions financières marocaines en Afrique et dans d'autres régions émergentes.

Décentralisation et appui aux régions. L'inégalité territoriale croissante du Maroc se traduit par un mécontentement croissant de la population et a une incidence sur les efforts déployés pour parvenir à une croissance durable et inclusive. Pour réduire les disparités régionales, le gouvernement s'est doté d'un ambitieux plan de décentralisation visant à donner plus d'autonomie aux régions. La BIRD est bien placée pour appuyer le processus de décentralisation, et la SFI peut aider à mettre en place un nouveau modèle de financement municipal en mobilisant des financements du secteur privé, potentiellement soutenus par les produits d'assurance contre les risques politiques et de rehaussement de crédit de MIGA. Ces efforts pourraient permettre des investissements plus ciblés qui appuieront la croissance dans certaines régions.

A Une approche du GBM : Tirer parti de l'avantage comparatif du Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements : Afin de continuer à promouvoir un climat de confiance mutuelle et de stimuler un plus grand flux de capitaux privés internationaux vers les pays membres, contribuant ainsi aux efforts du GBM pour maximiser le financement du développement, le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) a co-organisé et participé à une série de manifestations liées à l'arbitrage avec le Centre international de médiation et d'arbitrage de Casablanca (CIMAC) dans le cadre des journées d'arbitrage de Casablanca en novembre 2018. Le CIRDI et la CIMAC ont signé un Accord de coopération institutionnelle (ACI) visant à offrir la possibilité de tenir des audiences du CIRDI dans les locaux du CIMAC (et vice versa), renforçant ainsi sa présence et ses services dans le monde, en Afrique et plus particulièrement au Maroc. L'ACI encourage également le partage des connaissances entre le CIRDI et la CIMAC et l'échange d'informations et de publications et, le cas échéant, la coordination d'événements communs dans le domaine de l'arbitrage, de la conciliation et d'autres méthodes de règlement des différends.

Encadré 8. Gouvernance au Maghreb et Filtre de l'Économie Politique (EP)

Il existe des preuves irréfutables que de nombreux projets et réformes de développement techniquement solides peuvent ne pas atteindre leurs objectifs en raison de contraintes institutionnelles et politiques (Rapport sur le développement dans le monde 2017). L'approche de l'économie politique (EP) décrypte comment le pouvoir et les ressources sont distribués et disputés entre les groupes d'intérêt et les implications de cette dynamique sur la faisabilité d'une réforme ou d'un projet (DFID 2009). La région du Maghreb de l'après-Printemps arabe est confrontée à plusieurs de ces défis. De plus, les équipes spéciales de la Banque mondiale manquent souvent de données approfondies sur l'économie politique utiles pour une réforme politique, un secteur, un fonctionnement ou un niveau de gouvernance donné, et sur la meilleure manière d'y répondre. Comme l'a noté le Groupe d'évaluation indépendant (GEI), « *une compréhension de l'économie politique est essentielle à l'efficacité de l'organisation [de la Banque] ...[elle] élargit les considérations opérationnelles de la Banque mondiale au-delà de l'analyse technique et tient compte de l'importance des relations de pouvoir, des intérêts particuliers et des divisions sociales* » (GEI 2016).

En réponse au besoin d'une connaissance plus précise de la région, l'approche innovante « Gouvernance au Maghreb et Filtre de l'Économie politique a été conçue pour : (a) améliorer l'efficacité du portefeuille de développement du Maghreb en identifiant et en contribuant au traitement des contraintes et des opportunités de gouvernance et d'économie politique dans certaines opérations ; et (b) renforcer les connaissances de la Banque mondiale sur la façon dont les questions d'économie politique influencent les perspectives de réforme politique, la réalisation des projets et les résultats en matière de développement. Le filtre travaille sur deux éléments principaux : (a) fournir un appui opérationnel pratique à des opérations stratégiques sélectionnées ; et (b) approfondir et partager les connaissances et les analyses sur les questions pertinentes.

104. **En plus de la gouvernance et du filtre de la PC, le GBM élaborera une nouvelle feuille de route pour la participation citoyenne** afin de guider un engagement plus systématique avec les citoyens, d'aider à établir la confiance et de développer plus de boucles de rétroaction sur la mise en œuvre des programmes du GBM. Enfin, le GBM mettra davantage l'accent sur la mise en œuvre et les résultats et moins sur l'approbation de textes juridiques et d'autres mesures qui pourraient avoir peu d'impact réel.

Systèmes de passation des marchés et de gestion financière du pays

105. **Le cadre réglementaire national de la passation des marchés publics a connu un changement substantiel dans le sens de la consolidation.** Alors que les ministères, les organismes publics centraux, les collectivités territoriales et certaines entreprises publiques sont assujettis au Dialogue Public Privé (DPP), d'autres entreprises publiques, en raison de leur spécificité, ont leurs propres règles en matière d'approvisionnement, qui sont pour la plupart conformes à ce DPP. La réforme de la passation des marchés (qui est entrée en vigueur en 2014) se poursuit, avec l'élaboration de documents contractuels types - cahier des clauses administratives générales (CCAG) et cahier des clauses administratives particulières (CCAP) pour plusieurs types de marchés - et la modernisation de la plateforme électronique de passation des marchés pour une utilisation accrue des enchères électroniques et des enchères inversées. La dimension intégrité des marchés publics a également connu des changements substantiels, notamment la création de la Commission nationale de la commande publique (CNCP), chargée d'élaborer les politiques et les règlements, de publier des documents types pour les marchés publics, de coordonner et de superviser la formation dans ce domaine et de traiter les réclamations. La CNCP a mis en place un outil électronique de gestion des plaintes qui est accessible à tous les plaignants et à toutes les entités adjudicatrices. Les plaintes peuvent également être adressées directement à la CNCP.

106. **Il est nécessaire d'améliorer l'efficacité du système de passation des marchés.** À l'exception de quelques entreprises publiques et ministères, la plupart des entités adjudicatrices publiques sont inefficaces pour les raisons suivantes : (a) absence de personnel qualifié en charge des achats, (b) mécanismes de contrôle lourds (le contrôle ex-ante étant la règle et ex-post, l'exception), (c) capacité

insuffisante des acheteurs ; (d) usage encore limité des marchés publics électroniques qui limite l'accès des PME à ces marchés. Les collectivités territoriales, en particulier les municipalités rurales, sont les plus touchés par ces questions, tant dans la gestion des marchés publics que dans la gestion des marchés de services délégués.

107. **Le nouveau cadre de passation des marchés de la Banque mondiale (NPF) offre plus de souplesse pour une mise en œuvre efficace des projets financés par la Banque.** Les clauses d'ajustement dans les appels d'offres nationaux sont désormais réduites au minimum et les seuils applicables aux méthodes de passation des marchés et aux examens préalables ont été sensiblement relevés. Le NPF met l'accent sur la dimension stratégique dans la préparation du projet - le choix des méthodes et procédures les plus appropriées pour atteindre les objectifs de développement - en tenant compte des capacités du marché et des risques liés au projet. Plusieurs séances de formation sur le NPF et le Suivi systématique des transactions de marchés publics (STEP) ont été organisées par les équipes de la Banque au cours des exercices 2017, 2018 et 2019 et se poursuivront. Outre la passation des marchés dans le cadre de projets d'investissement, l'équipe de la Banque a contribué à l'amélioration des systèmes de passation des marchés par le biais d'opérations de PPR et PPD. Le travail de réforme de la passation des marchés a été très dynamique au cours des dernières années, et le nouveau CPP offre un certain nombre de possibilités (règlements, institutions, outils, pratiques, intégrité) pour aider à améliorer le système dans son ensemble.

108. **La mise en œuvre du programme CPP repose dans une large mesure sur les systèmes de gestion financière du pays, qui sont jugés adéquats.** Le cadre de gestion financière du Maroc est ancré dans la Constitution de 2011 et guidé par les politiques et réglementations gouvernementales centrales et décentralisées qui ont évolué au fil des ans. Dans l'ensemble, selon le récent rapport national sur les dépenses publiques et la responsabilité financière (PEFA), les principales conditions des disciplines budgétaires et financières sont remplies, comme en témoignent la crédibilité du budget et la réalisation des objectifs de stabilité prévus. L'exécution du budget bénéficie d'un système de gestion de l'information acceptable ainsi que de contrôles internes et externes solides. Le Trésor est sous contrôle et le dispositif de compte de trésorerie unique est opérationnel. Certains aspects de la gestion des finances publiques, comme la dimension pluriannuelle du budget, les contrôles internes, ainsi que le recouvrement des recettes et les états financiers annuels, sont encore perfectibles et figurent dans le programme de réforme national.

109. **Dans ce contexte, la mise en œuvre des projets financés par le GBM et d'autres bailleurs de fonds par le biais des systèmes de gestion financière du pays pourrait être améliorée si certains problèmes fiduciaires résiduels identifiés dans les examens de portefeuille effectués dans le cadre du précédent CPP et de l'approche *Deep Dive* (exercice conjoint GBM-Gouvernement sur le suivi du portefeuille) sont traités.** Si les objectifs de décaissement du GBM ont été atteints au cours des trois derniers exercices budgétaires, il subsiste des goulots d'étranglement dans la gestion budgétaire et plusieurs contrôles ex-ante dans la chaîne des dépenses. De plus, le retard dans la production des rapports financiers des projets a une incidence sur la présentation en temps utile des rapports d'audit externe.

110. **Le GBM soutiendra le renforcement des politiques, des systèmes et des capacités de GFP par le biais d'opérations d'assistance technique et de prêts.** Il s'agira notamment : (a) de suivre de près les projets qui posent problème ; (b) de former les acteurs de la GFP qui participent à la gestion des projets (stages sur la budgétisation, la planification, la gestion/le décaissement, le reporting financier et les audits externes) ; (c) d'introduire les contrôles ex-ante sur la base des risques ; (d) de piloter des Initiatives à résultats rapides et un Leadership collaboratif ; (e) de déployer la nouvelle plateforme *Client Connection*.

Suivi et évaluation du portefeuille : Leçons tirées de la mise en œuvre

111. **Le CPP s'appuiera sur l'approche *Deep Dive***, qui s'est avérée très efficace pour résoudre les problèmes systémiques et institutionnels du portefeuille qui entravent les décaissements et les résultats sur le terrain.¹⁹ Plus précisément, l'équipe de soutien à la mise en œuvre (IST) et le filtre de l'état de préparation seront institutionnalisés.

Partenariats et coordination des partenaires de développement

112. **Pour appuyer le programme du gouvernement, le GBM continuera de collaborer avec les organisations multilatérales et bilatérales de développement, le secteur privé, les universités nationales et d'autres intervenants dans les domaines stratégiques de l'analyse et du financement des programmes.** L'étroite coordination des bailleurs de fonds a été particulièrement opportune pour les opérations d'appui budgétaire et les programmes axés sur les résultats. Si très peu d'opérations de prêt à l'investissement au Maroc font appel au cofinancement, le financement parallèle et la coordination étroite entre les bailleurs de fonds se poursuivront chaque fois que cela est possible, notamment avec le FMI en matière de planification de l'appui au FPD.

113. **La Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Bureau de coordination des Nations Unies ont pris l'initiative de rétablir des mécanismes officiels de coordination des bailleurs de fonds au Maroc et ont organisé des réunions régulières avec les responsables des principales agences bilatérales et multilatérales travaillant dans le pays.** Reconnaisant que les bailleurs de fonds aient un rôle limité à jouer dans un pays à revenu intermédiaire inférieur, le nouveau groupe officiel de bailleurs de fonds concentrera ses efforts de coordination sur les questions les plus urgentes et les plus critiques de l'emploi, des chaînes de valeur et de la décentralisation que le gouvernement devra traiter dans les années à venir.

IV. GESTION DES RISQUES DU PROGRAMME DU CPP

114. **La notation globale du risque pour la mise en œuvre du CPP est Modérée** (Tableau 8). Les quatre catégories de risques les plus susceptibles de se matérialiser sont : (a) risque politique et en matière de gouvernance ; (b) risque macroéconomique ; (c) risque de coordination ; et (d) risque social.

115. **Risques politiques et de gouvernance.** L'érosion de la confiance du public dans le gouvernement et les institutions de l'État pourrait limiter la capacité du gouvernement à mettre en œuvre son programme de développement, et menacer sérieusement la mise en œuvre du CPP. Le retard persistant dans la mise en œuvre des réformes constitutionnelles clés, de l'amélioration de la prestation des services et des programmes de développement promis a déjà érodé la confiance du public dans le gouvernement. L'impasse politique de 2017 provoquée par l'absence de consensus sur la composition d'un gouvernement de coalition a encore affaibli la crédibilité de l'État. La population est également frustrée par l'impunité des élites du monde des affaires. En l'absence d'une amélioration de la concurrence et de la transparence, cela pourrait se traduire par des perturbations économiques et décourager l'investissement privé, menaçant la création d'emplois, l'approche MFD dans les infrastructures et l'agenda numérique, avec des implications sur l'évolution vers un hub numérique au Maroc. Ce risque sera atténué dans la mesure du possible grâce à la fondation gouvernance et à tous les aspects des interventions en matière de

¹⁹ Voir l'annexe 4 du CLR (ci-jointe) pour une description de l'exercice '*Deep Dive*'.

participation des citoyens.

116. **Risques macroéconomiques.** Les risques macroéconomiques qui pèsent sur le programme sont centrés sur : (a) la perte des acquis tirés des réformes budgétaires précédentes, par exemple si les prix plus élevés du pétrole ne sont pas répercutés sur les prix à la consommation, réduisant ainsi la marge budgétaire ; et (b) le retard pris par les réformes structurelles clés qui sont nécessaires pour stimuler la croissance. L'atténuation de ces risques découle en fin de compte de l'engagement du gouvernement à accroître la cohésion sociale et de sa reconnaissance du fait que l'annulation des réformes rendrait plus compliquée la création d'emplois et le développement du secteur privé. Face aux chocs macroéconomiques et socioéconomiques qui ont suivi le printemps arabe, le gouvernement a clairement démontré sa capacité à procéder à des ajustements politiques et, depuis lors, des mesures ont été mises en place pour absorber les nouveaux chocs, notamment la flexibilité du taux de change, la réforme des subventions et des retraites, l'accès au marché obligataire et le soutien officiel aux conditions privilégiées. Par ailleurs, les réformes énoncées dans la stratégie du GBM visent à soutenir la diversification de l'économie, à améliorer la compétitivité et à introduire des garanties supplémentaires contre les externalités, contribuant ainsi à atténuer les risques macroéconomiques. La nouvelle ligne de précaution et de liquidité (PLL) convenue avec le FMI offre un cadre solide pour une politique budgétaire résiliente et des réformes favorables à la croissance.

117. **Risques de coordination :** L'absence de coordination adéquate, c'est-à-dire de capacité institutionnelle de mise en œuvre et de durabilité dans les entités du secteur public marocain, pourrait conduire à des blocages ou à des politiques publiques incohérentes. Le Maroc a connu les deux aspects d'une faible coordination, ce qui constitue un risque pour la mise en œuvre du CPP. Pour atténuer ce risque, le GBM entend : a) travailler en amont avec les plus hauts responsables, en s'appuyant sur les exemples de bonnes pratiques comme les projets Tanger-Med et Noor Ouarzazate, qui disposent de mécanismes solides de coordination horizontale et d'un soutien adéquat du Parlement ; b) appliquer l'approche collaborative de leadership (voir Annexe 10) et c) utiliser les technologies pour rompre avec les silos traditionnels dans la conception et dans la mise en œuvre des politiques publiques.

118. **Risques sociaux.** Le mécontentement social augmente, comme en témoignent le mouvement du Rif et le boycott plus récent d'entreprises politiquement liées. Ces deux éléments reflètent l'insatisfaction du public à l'égard du copinage, de l'accaparement par l'élite politique et du pouvoir d'achat limité. Les peines de prison prononcées à l'encontre des chefs de file de la protestation dans le Rif et la réaction dédaigneuse des ministres face au boycott ont aggravé la situation. À court terme, le mécontentement persistant pourrait mener à une perturbation majeure de la mise en œuvre du CPP. Le GBM a une capacité limitée d'atténuer ce risque, sauf en mettant davantage l'accent sur la participation citoyenne et les mesures de gouvernance dans son programme et son dialogue avec les responsables concernés. La feuille de route de la PC contribuera à favoriser une approche novatrice de l'atténuation des risques sociaux tout en encourageant le suivi et la supervision par les contreparties et les bénéficiaires. Cette approche renforcera la demande de responsabilisation et ouvrira la voie à une plus grande participation et inclusion sociale tout en ancrant ces processus dans les systèmes du pays par le biais d'une gouvernance renforcée. De plus, le filtre de l'économie politique peut être utilisé pour évaluer si ce risque a été traité avant que la définition de la deuxième moitié du programme du CPP soit arrêtée.

Tableau 8. Outil d'évaluation systématique des risques des opérations

Catégorie de risque	Notation (É, S, M ou F)
Politique et de gouvernance	M (modéré)
Macroéconomique	M
Stratégies et politiques sectorielles	M
Conception technique	M
Capacité institutionnelle de mise en œuvre et de durabilité	M
Fiduciaire	M
Environnementale et sociale	M
Parties prenantes	M
Globale	M

Annexe 1. Cadre de résultats du CPP du Maroc (exercices 19 à 24)

Notes : Les indicateurs relatifs au genre et aux technologies numériques sont en gras.

DOMAINE D'INTERVENTION A : PROMOTION DE LA CRÉATION D'EMPLOIS PAR LE SECTEUR PRIVÉ

Le modèle de développement du Maroc, axé sur de lourds investissements réalisés par des entreprises publiques et d'importants IDE apportés par des multinationales, ne parvient pas à générer de la croissance et des emplois, ce qui fragilise la cohésion sociale. Le secteur privé du pays, hautement stratifié, est dominé par les grandes sociétés. Un secteur privé plus dynamique est indispensable pour mener la transition du pays vers un modèle caractérisé par une croissance plus forte, plus durable et plus solidaire. Ce domaine d'intervention contribuerait à relancer la croissance et la création d'emplois, en débridant les initiatives des entreprises privées, en promouvant une croissance tirée par les exportations et en favorisant l'essor des technologies de rupture de sorte que le secteur privé puisse jouer un rôle clé dans la transformation future de l'économie pour l'éclosion de secteurs plus productifs. Cette démarche s'articule autour de trois objectifs :

- Promouvoir un environnement plus porteur pour les entreprises et la compétitivité
- Accroître les possibilités de croissance du secteur privé en mettant l'accent sur les TPME et l'employabilité des jeunes
- Élargir l'accès aux financements

Un recentrage des interventions sur la numérisation dans le cadre de ces trois objectifs permettrait de stimuler la création d'emplois, exposer les comportements prébendiers et améliorer l'efficacité de l'affectation des ressources. La Banque mondiale, la SFI et MIGA continueront de collaborer dans le cadre des opportunités potentielles du MFD et mettront l'accent sur l'autonomisation économique des femmes et l'égalité des sexes, le cas échéant, par le biais des objectifs susmentionnés.

Lien entre le domaine d'intervention et les objectifs institutionnels du Groupe de la Banque mondiale : Le Diagnostic-pays systématique (SCD) recommande trois domaines prioritaires, à savoir le renforcement de la concurrence loyale, l'intensification de la promotion de l'innovation et la promotion du changement culturel afin de débrider la dynamique de la concurrence et de l'innovation et repousser les limites de l'efficacité. Le CPP soutiendra les priorités du SCD consistant à améliorer la répartition des ressources sur le marché entre les entreprises et les secteurs et à améliorer l'efficacité des politiques publiques, notamment dans l'optique d'attirer le secteur privé.

Objectifs de développement du pays : Le programme de l'État soutient les réformes visant à renforcer la compétitivité et à améliorer l'environnement des affaires dans le but de faire du Maroc l'un des 50 pays les mieux classés dans *Doing Business* d'ici à 2021. L'État s'emploie à mettre en place d'un régime d'incitations fiscales dédié aux nouvelles sociétés industrielles, aux grandes industries d'exportation et aux PME en phase de démarrage. Il prévoit également de mettre en œuvre la stratégie Maroc Digital 2020 et de simplifier le cadre juridique régissant les partenariats public-privé. Ce domaine d'intervention a un impact sur les initiatives prises par les pouvoirs publics pour atteindre certains des

Objectifs de développement durable, notamment l'ODD 1 (Pas de pauvreté), l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique), l'ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure) et l'ODD 12 (Production et consommation responsables).

Objectif 1 du CPP. Promouvoir un environnement plus porteur pour les entreprises et la compétitivité

Logique d'intervention : Le modèle de développement du Maroc reposait en grande partie sur les investissements d'infrastructures réalisés par les entreprises publiques – souvent sur financements obtenus à des conditions de faveur – et sur les investissements directs étrangers réalisés des multinationales – souvent attirées par des incitations spéciales. Le Maroc investit plus de 30 % de son PIB par an depuis 2008²⁰ (la moyenne pour la période 2011-2017 étant de 33 % du PIB). S'ils étaient affectés tenant compte des limites de l'efficacité visées dans le SCD, ces niveaux d'investissement élevés génèreraient une croissance de 6 à 7 % par habitant, ce qui créerait beaucoup plus d'emplois. Au lieu de cela, en valeur nette, les secteurs de l'industrie, de la construction et de l'agriculture détruisent tous des emplois depuis 2011, le secteur des services étant le seul à avoir créé des emplois au cours de la décennie écoulée. La crise de l'euro a eu un effet néfaste sur la croissance durant la décennie : l'économie marocaine est exposée à l'Europe, mais le décalage entre les investissements et la croissance indique également une répartition peu optimale d'une grande partie des investissements. La part des investissements non publics sur l'ensemble des investissements était de 43 % (le reste étant des investissements des entreprises publiques et des administrations centrale et locales), et les incitations spéciales ont stimulé les investissements non publics dans l'immobilier et l'agriculture. D'une manière générale, étant donné le poids des investissements publics, il apparaît clairement que l'investissement purement privé s'est concentré sur les biens et services non échangeables. Ce modèle a atteint ses limites : a) une dette souveraine représentant 82 % du PIB, lorsque l'on prend en compte les garanties de l'État sur la dette des entreprises publiques ; b) des limites prudentielles sur les engagements des banques en faveur des entreprises publiques ; c) la pression pour affecter des ressources budgétaires aux dépenses en capital humain. L'État veut optimiser les financements à l'appui du développement et promouvoir plus de solutions privées pour le développement des infrastructures, de l'enseignement supérieur ou des TPME.

Le Maroc ayant considérablement amélioré son classement dans *Doing Business*, le défi consiste à faire davantage des réformes majeures dans une réalité tangible, en comblant les lacunes en matière de mise en application et de mise en œuvre. Des intérêts particuliers pourraient également retarder les réformes visant à rendre la concurrence plus équitable. Le pays doit continuer à améliorer son cadre réglementaire afin d'accroître la participation du secteur privé, en particulier l'accès des TPME aux marchés publics et l'optimisation du financement pour le développement des infrastructures. Une plus grande participation du secteur privé dans le secteur des infrastructures aidera le Maroc à construire et à entretenir des infrastructures compétitives, notamment les infrastructures numériques.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale contribuera à approfondir les réformes de la réglementation des entreprises en mettant l'accent sur les PME et en renforçant le cadre de promotion de la concurrence afin que le secteur privé en général puisse investir avec plus d'assurance dans divers secteurs et rivaliser plus efficacement avec les entreprises publiques et d'autres acteurs déjà en place. Une combinaison d'opérations de prêt, de services de conseil et de travaux d'analyse déployée par l'IFC et la Banque mondiale visera à faciliter

²⁰ (2011-17 moyenne : 33% GDP).

la deuxième génération de réformes de la réglementation du cadre de l'activité économique afin de réduire davantage les coûts de la conduite des affaires, promouvoir la numérisation des services aux entreprises, favoriser une concurrence plus équitable, soutenir la contestabilité et renforcer les capacités en matière d'élaboration des politiques publiques. Ces interventions seront davantage guidées par le Diagnostic du secteur privé national tant au niveau intersectoriel que sectoriel. Pour favoriser la concurrence loyale, le Groupe de la Banque mondiale apportera son appui au Conseil de la concurrence dans la mise en application des règles et règlements en la matière, grâce à des initiatives de développement des capacités. En ce qui concerne l'environnement des affaires, le Groupe de la Banque mondiale poursuivra son engagement de longue date auprès du CNEA (Comité national pour l'environnement des affaires) afin de soutenir la réalisation de l'objectif du pays qui est de figurer dans le top 50 du classement *Doing Business*, et appuiera la réforme et le renforcement des capacités aux niveaux national et infranational. Le Groupe de la Banque mondiale soutiendra la réforme menée par les pouvoirs publics visant à améliorer l'efficacité de la gestion et du financement des infrastructures. L'IFC aidera l'État à mettre en place des infrastructures compétitives qui inciteront les entreprises à mobiliser des fonds privés grâce à des réformes du secteur en amont et des marchés financiers en vue de financer les infrastructures (telles que l'énergie, les TIC, les transports et l'eau). Elle relancera le programme sur les PPP, notamment par le biais de réformes ciblées sur les entreprises d'État et du financement de leurs dépenses en capital. Elle accordera une attention particulière au renforcement de la capacité à mettre en œuvre des réformes commerciales, en particulier en ce qui concerne l'optimisation des financements pour le développement (MFD) et les technologies de rupture.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateur de progrès supplémentaire	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>1.1. Valeur des investissements privés dans les infrastructures facilitées par le JCAP/le MFD²¹ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 2 milliards de dollars (2024)</i></p> <p>1.2. Nombre de pratiques anticoncurrentielles détectées/sanctionnées²² <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 5 (cumulatif) (2024)</i></p>	<p>1.1.1. Dématérialisation des permis de construire et délivrance de licences commerciales dans la commune de Casablanca²⁴ <i>Référence : non (2018) ;</i> <i>Cible : oui (2022)</i></p> <p>1.1.2 Conseil de la concurrence : Ratio des décisions rendues en référé²⁵ <i>Référence : 0 % (2018) ;</i> <i>Cible : 80 % (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Société agroindustrielle Zalagh (IFC) - Programme d'appui à la commune de Casablanca (P4R) <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - DPL sur l'inclusion financière et l'économie numérique - DPF MFD en infrastructure <p>ASA : en cours</p>

²¹ Programme de développement des marchés financiers de l'IFC (JCAP).

²² AT sur la concurrence et les marchés et CPSD.

²⁴ Programme d'appui à la commune de Casablanca (Programme pour les résultats).

²⁵ Source : Conseil de la concurrence.

<p>1.3. Débit internet moyen – haut débit fixe – par rapport à la moyenne mondiale²³ <i>Référence : 20 % (2018) ;</i> <i>Cible : 100 % (2024)</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic du secteur privé national (CPSD) - Diagnostic infrastructure au Maroc - Programme d'évaluation du secteur infrastructure/Réforme Entreprises publiques (ONCF) - Digitech émergente - Programme de développement des marchés financiers de l'IFC (JCAP) <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement des capacités du Conseil de la concurrence - AT sur la concurrence et les marchés (suivi du CPSD) - Appui au CNEA (IFC) - Pacte avec l'Afrique : cadre des affaires Programme sur les transports à Casablanca (IFC) - Développement des PPP au Maroc (IFC)
<p>Objectif 2 du CPP. Accroître les possibilités de croissance du secteur privé en mettant l'accent sur les TPME et l'employabilité des jeunes</p>		
<p>Logique d'intervention : L'accélération de la création d'emplois au Maroc dépendra du soutien à la dynamique entrepreneuriale et de l'amélioration de la capacité des TPME à se développer tant sur les marchés intérieurs que sur les marchés d'exportation. Pour ce faire, il faudra éliminer les obstacles au développement des PME, notamment i) les obstacles internes tels que les capacités des PME à se développer, innover, adopter les technologies et accéder aux marchés, et ii) les contraintes inhérentes à des chaînes de valeur spécifiques.</p> <p>Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale cherchera à accroître les perspectives de croissance des TPME, à développer leurs capacités à adopter et à adapter les technologies de rupture aux contextes locaux, à ouvrir de nouveaux marchés, à accéder aux chaînes de valeur clés et à approfondir les liens commerciaux, notamment dans le cadre des échanges de services avec des partenaires tant en Europe qu'en Afrique. Dans le même temps, le CPP mettra l'accent sur la création de meilleures opportunités pour les TPME et les start-up existantes, la mise à contribution des solutions numériques, la promotion de l'accès aux marchés, le développement de l'activité économique</p>		

²³ DPL sur l'inclusion financière et l'économie numérique. Source de données : ookla.com.

et l'amélioration de la qualité des services de développement des entreprises. Le Groupe de la Banque mondiale concevra des activités et des opérations visant à renforcer l'appui écosystémique aux entrepreneurs, en particulier les jeunes, grâce au développement des services d'appui aux entreprises, ainsi qu'au renforcement du soutien technique et aux subventions accordées aux entrepreneurs, en particulier dans les régions qui accusent un retard de développement. L'appui aux microentreprises des zones rurales permettra de créer davantage d'emplois permanents et d'améliorer les possibilités de générer des revenus. Le Groupe de la Banque mondiale appuiera également les efforts déployés pour éliminer les goulets d'étranglement dans des chaînes de valeur ciblées (par exemple, l'agroalimentaire, les technologies propres, et certains sous-secteurs de l'industrie manufacturière) ainsi que dans le secteur des services. En outre, l'appui au développement des TPME visera plus particulièrement des corridors et des zones économiques spécifiques par le biais d'interventions menées au niveau infranational, en tirant parti des investissements que le pays consacre aux infrastructures et à la connectivité.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs de progrès supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>2.1. Pourcentage de start-ups ayant survécu deux ans après l'investissement du fonds Innovinvest²⁶ <i>Référence : 0% (2018) ;</i> <i>Cible : 50% (2024)</i></p> <p>2.2. Nombre de jeunes ayant bénéficié d'un appui et obtenu un emploi sous 12 mois²⁷ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 18 492 (dont 50 % de femmes) (2024)</i></p>	<p>2.1.1. Nombre de TPME bénéficiant de l'intervention du Groupe de la Banque mondiale²⁸ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 2 700 (dont 20 % dirigées par des femmes)</i></p> <p>2.1.2. Nombre cumulatif de start-ups recevant des services par le biais du Centre d'innovation climatique (MCIC)²⁹ <i>Référence : 44 (dont 10 femmes) (2018) ;</i> <i>Cible : 160 (dont 60 femmes) (2024)</i></p> <p>2.1.3. Pourcentage de marchés publics attribués à des TPME <i>Référence : 10 % (2018) ;</i> <i>Cible : 20 % (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des chaînes de valeur agricoles - Financement des start-ups et des TPME innovantes <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet d'inclusion économique des jeunes - Co-investissement de l'IFC avec des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne - - - Don du JSDF pour les routes rurales et les microentreprises <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic du secteur privé national

²⁶ Caisse centrale de garantie (CCG) ; Financement des start-up et TPME innovantes.

²⁷ Projet d'inclusion économique des jeunes.

²⁸ Projet d'inclusion économique des jeunes.

²⁹ Programme pour l'entrepreneuriat dans le domaine climatique de l'IFC.

		<ul style="list-style-type: none"> - Revue des industries automobile, aéronautique et textile - Amélioration de la connectivité <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du cadre et des pratiques de passation des marchés publics au Maroc - Écosystème de l'entrepreneuriat (IFC) -
--	--	---

Objectif 3 du CPP : Améliorer l'accès aux financements

Logique d'intervention : Alors que les institutions financières marocaines connaissent une expansion géographique en Afrique, le pays lui se classe au dernier rang dans la région en matière d'inclusion financière, selon Findex 2018³⁰. Une grande frange de la population reste exclue, principalement des femmes et des pauvres vivant dans les zones rurales. Une proportion importante de PME indique que l'accès au financement est une contrainte majeure à la conduite des affaires. Le Maroc a pris du retard dans la libéralisation de ses marchés des télécommunications et du numérique. Le développement des produits et services numériques est entravé par des facteurs liés à la structure héritée du passé et à la longue durée du dispositif en place. Cette situation sape la diffusion de technologies à usages multiples et bloque le type d'adaptation et d'évolution qui sous-tend un secteur privé dynamique. L'État a conscience que l'ANRT et l'Agence de développement numérique se heurtent au défi de formuler et mettre en œuvre des politiques qui donnent une impulsion à l'économie numérique.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le CPP soutiendra les mesures prises par les pouvoirs publics au Maroc en matière de financement des TPME et le programme d'inclusion financière plus large qu'ils ont mis en place en vue de promouvoir la formalisation économique, ce qui contribuera à l'inclusion sociale et économique des jeunes, des femmes et des populations rurales défavorisés. Une opération prévue de la BIRD appuiera la mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'inclusion financière du gouvernement afin de répondre au besoin des populations insuffisamment desservies, en mettant à contribution les technologies pour diffuser les services financiers numériques et en investissant dans l'éducation financière. Le Groupe de la Banque mondiale fournira une assistance technique dans le domaine du renforcement des cadres juridique et institutionnel des transactions garanties afin de faciliter un meilleur accès au financement. L'utilisation des technologies numériques à des fins d'inclusion financière nécessitera un engagement émanant du cadre réglementaire du secteur des télécommunications et des investissements dans l'infrastructure numérique que le Groupe de la Banque mondiale soutiendra. Le Groupe de la Banque mondiale facilitera

³⁰ Accès des adultes à un compte : 29 %, contre 44 % dans la région MENA (source Findex 2018) ; accès des adultes de sexe féminin à 17 %, contre 35 % dans la région MENA (Findex 2018).

également la diversification des solutions de financement pour les TPME grâce à la mise au point de nouveaux instruments innovants visant à améliorer la gestion des risques pour les banques et les institutions non bancaires. La BIRD et l'IFC encourageront également le développement de marchés financiers locaux à travers des initiatives de Capital Market conjointes et autres études analytiques, afin de combler les besoins en financements à long terme de l'économie. Cette initiative permettra à Casablanca de devenir un marché attractif pour l'Afrique à la faveur d'une combinaison de réformes et de transactions innovantes visant à ouvrir de nouveaux marchés.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>3.1 Portefeuille de prêts du secteur micro-financier³¹ <i>Référence : 6.7 MAD milliard (dont 45% femmes) (2018)</i> <i>Cible : 8.5 MAD milliard (dont 55% femmes) (2024)</i></p> <p>3.2 Pourcentage d'adultes (âgés de 15 ans et plus) ayant accès à des services financiers³² <i>Référence : 29 % (dont 17 % de femmes) (2018) ;</i> <i>Cible : 50 % (dont 29 % de femmes et 27% jeunes âgés de moins de 35 ans) (2024)</i></p>	<p>3.1.1. Nombre d'agents de prestataires de services de paiement non bancaires³⁴ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 25 000 (2024)</i></p> <p>3.1.2. Nombre de TPME bénéficiant d'un emprunt bancaire garanti par un registre numérique de garanties mobilières³⁵ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 26 000 (2024)</i></p> <p>3.1.3. Nombre de transactions sur les marchés financiers bénéficiant aux TPME³⁶ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 5 (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Banque centrale populaire S.A. (BCP), IFC - Fondation Albaraka, IFC - Attawfiq Microfinance (FBPMC), IFC <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - DPL sur l'inclusion financière et l'économie numérique - <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie nationale d'inclusion financière - Promotion de l'innovation en matière de paiements - Programme de développement des marchés financiers de l'IFC (JCAP) - Évaluation de la solvabilité – Maroc (IFC) - Projet sur les prêts sécurisés au Maroc (IFC)

³¹ Source : Projet GBM : DPL Inclusion Financière et source de données BAM pour le portefeuille prêt et MEF pour les données sur le suivi du Genre.

³² Source : Stratégie nationale d'inclusion financière (SNIF)/Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)/Enquête mondiale Findex.

³⁴ Source: Bank Al-Maghrib.

³⁵ Source: IFC.

³⁶ Intervention de l'IFC.

<p>3.3 Pourcentage des adultes qui ont reçu ou effectué un paiement numérique au cours d'une année³³.</p> <p><i>Référence : 17% (2018) ; Cible : 36% (2024)</i></p>	<p>3.1.4. Pourcentage de la population couverte par crédit bureau³⁷</p> <p><i>Référence : 25% (2018) ; Cible : 29 % (2022)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fondation Banque populaire pour le microcrédit (IFC) - Société de leasing pour les chaînes de valeurs en milieu rural <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative conjointe de développement des marchés financiers - Financement des chaînes d'approvisionnement (IFC) - Registre numérique de garanties (IFC) - Registre national des opérations garanties (IFC)
<p>DOMAINE D'INTERVENTION B : RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN</p> <p>Le renforcement du capital humain du Maroc et la stimulation de son rendement sont largement considérés comme un impératif pour accélérer la croissance et la convergence ainsi que contribuer à la cohésion sociale. Le Groupe de la Banque mondiale va approfondir son aide au développement du capital humain marocain en mettant davantage l'accent sur la promotion de la qualité et de l'efficacité de la prestation des services d'éducation et de santé, ainsi que sur la mise en place d'un solide système de protection sociale de pointe pour aider les ménages pauvres et vulnérables à investir dans les enfants et assurer le rendement du capital humain sur le marché. Il s'agira aussi d'améliorer l'efficacité du développement de la petite enfance. Compte tenu des écarts importants entre les sexes et les zones géographiques dans l'obtention de résultats sur le plan du développement humain, le CPP visera une plus grande inclusion des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables. Dans ce domaine d'intervention, le Groupe de la Banque mondiale cherchera à :</p>		

³³ Source : Enquête Findex Maroc ; suivi : Stratégie Nationale d'Inclusion Financière ; Opération du GBM : Inclusion Financière et Economie Numérique
Définition : « Le pourcentage de répondants qui déclarent avoir utilisé une carte de débit ou de crédit, ou un téléphone portable pour effectuer un paiement à partir d'un compte, ou utiliser Internet pour payer des factures ou acheter quelque chose en ligne, au cours des 12 derniers mois. Cela inclut également les répondants qui déclarent payer des factures, envoyer ou recevoir des transferts, recevoir des paiements pour des produits agricoles, recevoir des transferts gouvernementaux, percevoir des salaires ou recevoir une pension du secteur public directement à partir d'un compte dans une institution financière ou par le biais d'un compte d'argent mobile dans le compte bancaire au cours des 12 derniers mois.

³⁷ Source : *Doing Business*.

- Améliorer l'accès à des services de développement de la petite enfance de qualité
- Améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes éducatifs
- Améliorer l'efficacité des systèmes de prestation de soins de santé
- Renforcer la protection sociale des pauvres et des personnes vulnérables

Ces objectives sont en phase avec le domaine d'intervention A, à travers les interventions prévues en appui au développement du capital humain dont l'impact sur la main d'œuvre au pays, le développement du secteur privé et de l'emploi est considérable.

Lien entre le domaine d'intervention et les objectifs institutionnels du Groupe de la Banque mondiale : Le SCD recommande au Maroc de repousser ses limites en matière d'efficacité en investissant dans le développement de la petite enfance et en améliorant considérablement la qualité de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur afin de générer des gains de productivité et de créer des emplois mieux rémunérés. Ce domaine d'intervention contribue à mettre fin à l'extrême pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée de manière durable. Grâce à des interventions soutenant l'égalité des chances dans le développement du capital humain, en particulier dans le développement de la petite enfance, et l'amélioration des systèmes dans les établissements de santé et d'enseignement, les populations pauvres et vulnérables seront mieux outillées pour participer à l'activité économique.

Objectifs de développement du pays : Dans sa stratégie à moyen terme, l'État a mis l'accent sur la réforme du système éducatif afin d'améliorer l'efficacité, la qualité et les résultats d'apprentissage, ainsi que sur l'amélioration de l'accès à des services de santé de qualité. Il a également mis l'accent sur la réduction des disparités de revenus afin de garantir la couverture de la protection sociale. Ce domaine d'intervention contribue aux efforts déployés par le gouvernement pour atteindre quelques-uns des Objectifs de développement durable, notamment : *ODD 1 (Pas de pauvreté) ; ODD 2 (Faim zéro) ; ODD 3 (Bonne santé et bien-être) ; ODD 4 (Éducation de qualité) ; ODD 5 (Égalité entre les sexes) et ODD 10 (Inégalités réduites).*

Objectif 4 du CPP : Améliorer l'accès à des services de développement de la petite enfance de qualité

Logique d'intervention : Le Maroc a réalisé des progrès impressionnants en matière de santé maternelle et néonatale, mais le développement de la petite enfance n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante. La mortalité infantile reste à un niveau plus élevé et supérieur à la moyenne de la région MENA, en raison du manque de soins postnatals et d'une couverture vaccinale inégale. Selon les prévisions du SCD, les enfants de moins de 5 ans du segment le plus pauvre du pays risquent davantage de mourir des suites de plaies ou de maladie infantile évitables. La majorité des enfants souffrent également de malnutrition et de carences en micronutriments et sont par conséquent plus vulnérables à des déficits cognitifs, à des problèmes de santé graves, à la baisse de productivité et à de faibles revenus une fois devenus adultes. En outre, il semble y avoir peu de stimulation et de soins parentaux, des facteurs vitaux pour le développement physique, social et cognitif de l'enfant. Le SCD recommande d'investir dans les soins aux jeunes enfants et dans leur éducation afin d'améliorer l'efficacité économique et la productivité, de lutter contre l'exclusion et de protéger les droits des enfants qui découlent de cette période de la vie.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale appuiera une approche intégrée visant à améliorer l'accès à des services de haute qualité pour le développement de la petite enfance, tenant compte des priorités des pouvoirs publics. Grâce à des interventions multisectorielles, le programme du CPP mettra l'accent sur la nutrition, l'éducation de la petite enfance et la santé maternelle, ce qui placera les enfants dans une bonne voie pour optimiser leur potentiel. Afin d'améliorer l'équité dans les services pour la petite enfance, le programme du CPP renforcera le potentiel de productif des générations futures en faisant en sorte que les enfants, en particulier dans les zones pauvres et rurales, aient accès à de meilleures installations en matière de nutrition, de santé et d'éducation afin de donner toute sa mesure à leur potentiel. Cette ambition sera réalisée en ayant recours à une approche multisectorielle qui tiendra compte à la fois des contraintes de l'offre et de la demande et sera axée sur la réduction des disparités entre les sexes et les zones géographiques pour ce qui est des réalisations pour la petite enfance. Le nouveau programme de la BIRD sur l'éducation soutiendra une initiative gouvernementale ambitieuse d'accès pour tous à l'enseignement préprimaire, laquelle vise à améliorer la qualité des services grâce au déploiement efficace d'un nouveau programme, à la formation des éducateurs et à la mise en application de normes et standards, en particulier dans les zones reculées où des approches novatrices sont nécessaires. Un appui sera fourni afin d'améliorer davantage la santé maternelle et infantile à travers l'opération en cours sur la santé, qui vise à élargir l'accès aux soins de santé primaires dans les zones rurales, en particulier pour les enfants et les mères. En outre, la lutte contre le retard de croissance est considérée comme un indicateur « phare » que la BIRD va promouvoir par le biais d'un programme intégré d'interventions multisectorielles recoupant les domaines de la santé, de l'éducation et de la protection sociale dans des régions ciblées, dans le droit fil du Programme communautaire de nutrition établi par le gouvernement. Les mères, principales bénéficiaires de ces interventions, seront associées au moyen d'initiatives communautaires en tant qu'agents du changement au sein de leurs communautés. Elles pourront ainsi devenir des « mères dirigeantes » qui œuvrent en faveur de la nutrition, la stimulation précoce et l'éducation des enfants. Enfin, des approches ciblées, utilisant le système de protection sociale amélioré, amélioreront l'efficacité des interventions axées sur le développement de la petite enfance (DPE) et faciliteront les investissements privés à réaliser dans ce domaine au niveau des ménages. L'opération en cours sur l'identité et le ciblage pour la protection sociale et le financement additionnel connexe qui est proposé contribueront à améliorer le ciblage et l'efficacité des interventions de DPE et permettront aux ménages de mieux investir dans leurs enfants.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
4.1. Nombre d'enfants supplémentaires (âgés de 4 à 5 ans) inscrits dans des zones rurales ciblées par l'enseignement préscolaire moderne³⁸	4.1.1. Nombre d'enseignants du préscolaire formés au nouveau curriculum⁴⁰ <i>Référence : 0 (2018) ;</i>	Financement : en cours - Santé (Programme pour les résultats) - Identité et ciblage pour la protection sociale

³⁸ Curriculum adopté en 2018. Opération GBM : Programme d'appui à l'Education.

⁴⁰ Curriculum adopté en 2018. Opération GBM : Programme d'appui à l'Education.

<p>Référence : 35,2% (2018) ; Cible : 50 % (dont 50 % de filles) (2024)</p> <p>4.2. Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant de retard de croissance³⁹ Milieu rural : Référence : 20,5 % (2018) ; Cible : 12 % (dont 50 % de filles) (2024) Milieu urbain : Référence : 10,4% (2018) ; Cible : 8% (dont 50 % de filles) (2024)</p>	<p>Cible : 37 355 (dont 28 016 femmes) (2024)</p> <p>4.1.2. Système d'évaluation de la qualité de l'environnement d'apprentissage dans les établissements préscolaires établi⁴¹ Référence : 0 (2018) ; Cible : un système comprenant des outils et des protocoles est mis en place et expérimenté dans plusieurs écoles préscolaires (2024).</p>	<p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme d'appui à l'éducation (PPR) - Programme de renforcement du capital humain - Protection sociale Phase II <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogue politique du projet Capital Humain <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui au capital humain pour les enfants vulnérables - Compétences du futur
<p>Objectif 5 du CPP : Améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes éducatifs</p>		
<p>Logique d'intervention : Grâce aux investissements publics considérables réalisés au cours des vingt dernières années, l'accès à l'éducation a progressé régulièrement à tous les niveaux au Maroc. Le pays a presque atteint l'enseignement primaire universel et a réalisé des progrès significatifs dans la promotion de la parité entre les sexes. Les problèmes d'accès à l'équité et le niveau élevé des taux d'abandon scolaire et de redoublement restent les principaux obstacles aux faibles acquis scolaires du pays, qui sont inférieurs aux normes internationales. La rétention scolaire demeure un problème pour les filles des zones rurales et les garçons des zones urbaines. Les initiatives prises par les pouvoirs publics pour améliorer l'accès à l'éducation continuent d'être sapées par les nombreux abandons scolaires. La qualité globale des acquis des élèves est inférieure aux normes, ce qui pose de sérieux problèmes d'équité et de rendement. Les résultats de divers tests révèlent qu'un élève moyen n'atteint aucun des niveaux de référence du pays ni aucune des normes internationales en mathématiques, en sciences et dans les aspects fondamentaux des langues, tous les principaux cycles de l'éducation de base. L'évaluation nationale normalisée de 2016 montre que les élèves de la 10^e année du deuxième d'études dans le second cycle du secondaire n'ont pas acquis les connaissances de base prévues dans les programmes nationaux du primaire et du premier cycle du secondaire. La médiocrité des acquis de l'apprentissage est due à plusieurs facteurs, notamment les lacunes dans les programmes et la pédagogie avec un accent suffisamment mis sur l'acquisition de compétences en lecture dans les premières années de l'enseignement primaire. En outre, la qualité des enseignants du point de vue des matières, de la pédagogie et de la pratique est également une source de préoccupation. Cette situation a été exacerbée par les recrutements motivés par des considérations politiques et sociales de diplômés au chômage dans un contexte de revendications sociales accrues à la suite du Printemps arabe.</p>		

³⁹ Programme de Développement Humain. Source : Ministère de la Santé.

⁴¹ Programme de Développement Humain.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le programme du CPP appuiera la Vision 2015-2030 du gouvernement en mettant l'accent sur l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience du processus d'apprentissage en vue d'améliorer les déterminants clés des acquis de l'apprentissage. En plus d'améliorer la préparation à l'école pendant les premières années de l'enfance en élargissant l'accès à l'enseignement pré primaire, il s'agira plus particulièrement de i) refondre la politique de gestion des enseignants afin de garantir que ceux-ci soient recrutés, affectés et formés de manière à favoriser l'acquisition des compétences de base telles que la lecture, l'écriture et le calcul en mettant l'accent sur les petites classes et ii) améliorer la gouvernance du système éducatif en renforçant les capacités des structures universitaires régionales et en apportant un soutien aux mécanismes de gestion scolaires. La BIRD, par le biais d'opérations de prêt au titre du Programme pour les résultats (P4R) et de divers services d'analyse et de conseil (ASA) (dialogue sur les politiques concernant le capital humain, enfants vulnérables et compétences pour le futur, par exemple), aidera l'État à renforcer les bases et l'environnement de l'apprentissage au niveau de l'éducation de base. Pour améliorer les performances des enseignants, le programme va appuyer la formulation d'une politique et d'une stratégie de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation, tout en renforçant des éléments de la formation des enseignants, des directeurs d'écoles et des inspecteurs pédagogiques afin de fournir un appui pédagogique aux enseignants. Le Programme pour les résultats va également améliorer la gouvernance du système éducatif en renforçant les capacités des structures universitaires régionales et en apportant un soutien aux mécanismes de gestion scolaires. Ce programme va en outre soutenir les dispositifs de suivi et de responsabilisation tout au long de la chaîne de prestation de services grâce à des mécanismes de passation de marchés fondés sur les résultats, de l'administration centrale jusqu'au niveau de l'école. Enfin, le Groupe de la Banque mondiale explorera également les possibilités de mettre en place un programme d'instruments de financement (par exemple, des prêts et des bourses) à l'intention des élèves/étudiants à faible revenu. Ces interventions seront menées parallèlement aux initiatives futures portant sur l'amélioration du système d'information sur le marché du travail au Maroc et en collaboration avec les employeurs. L'accent mis sur l'employabilité requiert des approches intégrées — telles que des programmes de formation professionnelle élaborés et mis en œuvre en collaboration avec les employeurs — afin de prendre en compte de manière efficace les contraintes et les opportunités qui existent du côté de la demande. Le financement additionnel envisagé pour l'opération sur l'identité et de ciblage pour la protection sociale soutiendra le développement des compétences professionnelles tout en favorisant l'obtention des diplômes et l'inclusion économique pour les jeunes démunis et vulnérables.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
5.1. Pourcentage d'élèves ayant atteint un niveau de connaissances standard en 4^e et 6^e années dans des disciplines ciblées	5.1.1. Nombre de nouveaux enseignants du primaire et du secondaire terminant le nouveau programme de formation initiale <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 123 500 (dont 50 % femmes) (2024)⁴⁴</i>	Financement : en préparation - Programme d'appui à l'éducation (Programme pour les résultats) ASA : en cours

⁴⁴ Programme d'appui à l'Education (PPR).

<p><i>Référence : Programme national d'évaluation des acquis des élèves (PNEA) pour les élèves en 4^e et 6^e années d'études : arabe : 27 % et 36 % ; français : 35 % et 28 % ; mathématiques : 34 % et 44 % ; sciences : 39 % et 46 % (2008⁴²) ; cible : arabe 50 % ; français 50 % ; mathématiques et sciences 60 % (2024)</i></p> <p>5.2. Taux d'abandon scolaire dans le primaire⁴³ <i>Garçons : Référence : 12% (2018) ; cible : 3% (2024)</i> <i>Filles : Référence : 8% (2018) ; Cible : 3% (2024)</i></p>	<p>5.1.2. Mise en œuvre régulière du Programme national d'évaluation des acquis des élèves (PNEA) pour les 4^e et 6^e années <i>Référence : 2 éditions du PNEA réalisées (2008 pour les 4^e et 6^e années ; 2016 pour la 10^e année) ; Cible : 2 autres PNEA réalisés pour les 4^e et 6^e années.</i></p> <p>5.1.3. Etablissement de contrats de performance entre Gouvernement/Académies (AREFs) et Académies/Directions Provinciales <i>Référence : 0 (2018) ; Cible : 7 (2024)</i></p> <p>5.1.4. Évaluation nationale de l'employabilité mise en œuvre⁴⁵ <i>Référence : No (2018) ; Cible : Yes (2024)</i></p>	<p>- Dialogue sur les politiques pour le Projet sur le capital humain ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui au capital humain pour les enfants vulnérables - Compétences du futur - Étude des modèles de PPP pour l'éducation et le financement des élèves/étudiants - Appui au design the l'INDH 3 - Enquête sur l'employabilité
<p>Objectif 6 du CPP : Améliorer l'efficacité des systèmes de prestation des soins de santé</p>		
<p>Logique d'intervention : Le Maroc a enregistré une amélioration significative de ses résultats en matière de santé depuis les années 90. Cependant, l'offre de soins de santé est inégalement répartie. Il existe d'importantes disparités entre les zones urbaines et les zones rurales du point de vue de la densité des établissements de soins de santé primaires et du personnel médical. Aussi les inégalités d'accès aux services de santé persistent-elles. Le pays connaît également une transition socioéconomique, démographique et épidémiologique marquée par une proportion croissante de maladies non transmissibles (MNT), représentant 75 % des causes de décès. Le défi pour le Maroc consiste à élargir la couverture et améliorer la qualité des services, en particulier pour les femmes et les enfants, tout en remédiant aux inefficiences qui nuisent à la performance du système de santé. Le secteur privé peut être utilisé pour élargir l'accès, en particulier en aidant à faire face à la crise des MNT et en apportant de l'innovation dans le système de santé. Cela peut être réalisé en consolidant des sous-secteurs fragmentés et en développant</p>		

⁴² Évaluation de l'apprentissage nationale la plus récente.

⁴³ Programme d'appui à l'Éducation.

⁴⁵ Intervention de IFC.

des modèles de soins plus intégrés qui favorisent la valeur et la qualité. Les modèles concluants de prestation de soins (y compris ceux appliqués dans d'autres pays) peuvent être réalisés à plus grande échelle ou reproduits.

Bien que les dépenses de santé par habitant soient faibles par rapport aux autres pays à revenu intermédiaire, il est encore possible d'améliorer l'efficacité technique et la répartition dans l'emploi des ressources. Il existe de la marge pour améliorer l'affectation des ressources humaines, la composition du personnel, la formation et l'encadrement. Les intrants essentiels tels que les médicaments et les produits de santé ne sont pas toujours disponibles aux points de prestation de services en raison de défaillances dans la planification, les prévisions, la chaîne d'approvisionnement et le stockage. La gestion globale du secteur et de la prestation des services, en particulier dans le secteur public, est limitée par le manque de données fiables et des systèmes d'information sur la santé et de surveillance des maladies insuffisamment développés.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : S'appuyant sur la Vision de la santé à l'horizon 2025 de l'État et sur l'objectif de couverture sanitaire universelle, le programme du CPP soutiendra i) l'amélioration de la prestation des services de santé par le renforcement de la politique des ressources humaines et l'élargissement de la couverture médicale, l'amélioration de la qualité des services de santé à différents niveaux de l'établissement de santé et la poursuite de l'appui aux soins de santé primaires en privilégiant les zones rurales ; ii) le renforcement de la gouvernance et l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur de la santé, et iii) l'amélioration du système de financement de la santé pour élargir la couverture de la protection financière. Si l'opération en cours dans le secteur de la santé de la BIRD porte sur l'élargissement et l'amélioration de l'accès équitable aux soins de santé primaires dans les zones rurales, l'opération future et l'ASA mettront l'accent sur l'amélioration de la fourniture de services dans les établissements de santé grâce à une politique efficace des ressources humaines, une couverture médicale équitable, des programmes nationaux améliorés et une meilleure qualité des soins, ainsi que le renforcement du système de gestion des cas individuels et d'aiguillage.

En outre, le renforcement de la gouvernance et la responsabilisation croissante du secteur de la santé nécessitent un investissement dans le système de gestion de l'information et de la santé, en plus du renforcement de la fonction du ministère de la Santé. Le Programme pour les résultats qui est en cours continuera d'aider l'État à mettre en place un mécanisme efficace de règlement des griefs et de recours, à mettre au point un outil d'évaluation de la qualité et à fournir une assistance au système informatique de gestion de la santé (SIGS) grâce aux travaux préparatoires nécessaires. Les futures opérations d'ASA et de prêt de la BIRD examineront la possibilité d'apporter un soutien supplémentaire aux aspects de gouvernance, y compris la composante (SIGS), grâce aux activités d'analyse et de conseil nécessaires. Enfin, le CPP visera à soutenir les travaux préparatoires pour évaluer la politique actuellement poursuivie par les autorités en matière d'assurance maladie et proposer des options lui permettant d'identifier les mesures appropriées à prendre afin de parvenir à un élargissement durable et sans exclusive de la couverture sanitaire. Le Groupe de la Banque mondiale explorera également l'outil mis au point par l'IFC pour améliorer la qualité des prestataires de soins de santé.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>6.1 Pourcentage d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié⁴⁶ <i>Milieu rural : Référence : 74,2 (2018) ; cible (2024) : 83 (2024)</i> <i>Milieu urbain : Référence : 96,6 (2018) ; cible : 97 (2024)</i></p> <p>6.2. Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans⁴⁷ <i>National : Référence : 22,2 % (2018) ; cible : 15% (2024)</i> <i>Référence rurale : 25,9 % (2018) ; cible : 17,5 % (2024)</i> <i>Référence urbaine : 18,8 % (2018) ; cible : 12,5 % (2024)</i></p> <p>6.3. % de la population bénéficiant de la couverture sanitaire universelle⁴⁸ <i>Niveau de référence : 62 % (2018) ; cible : 90 % (2021)</i></p>	<p>6.1.1. Nombre de centres de santé de niveau 2 ayant participé à l'accréditation <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 10 (2024)</i></p> <p>6.1.2. Ratio nombre de professionnels de santé / 10 000 habitants⁴⁹ <i>Rural : Référence : 1,72 (2018) ; cible : 2 (2024)</i> <i>Urbain : Référence : 8,62 (2018) ; cible : 9,8 (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours - Appui au secteur de la santé (PPR)</p> <p>Financement : en préparation - Programme de développement Humain (Santé et Nutrition) - INDH3</p> <p>ASA : en cours - Don PHRD pour la santé</p> <p>ASA : en préparation - Appui au capital humain pour les enfants vulnérables - Dialogue politique pour le Projet Capital Humain - Dialogue politique sur la Santé - Appui au design de l'INDH 3</p>
<p>Objectif 7 du CPP : Renforcer la protection sociale des pauvres et des personnes vulnérables</p>		
<p>Logique d'intervention : La protection sociale joue un rôle clé en soutenant la formation de capital humain dans les ménages pauvres et vulnérables, en alignant la formation de capital humain sur les besoins du marché du travail et en améliorant ainsi le rendement du capital</p>		

⁴⁶ Source : Enquête nationale sur la population et la santé de la famille. Opération du GBM : Appui au secteur de la santé (PPR) et Program de développement humain.

⁴⁷ Source : Enquête nationale sur la population et la santé de la famille.

⁴⁸ Source : Dirigeants du Gouvernement.

⁴⁹ Source : Ministère de la Santé - Direction des ressources humaines. Don de la Banque mondiale en cours de préparation au titre du PHRD.

humain dans l'économie et la société. Malgré quelques progrès⁵⁰, le système de protection sociale reste très polarisé : un système d'assurance sociale moderne dessert les ménages à revenu moyen supérieur et un dispositif de sécurité sociale fragmenté et parcellaire couvre les couches pauvres et vulnérables. D'un côté, le système contributif assure les membres contre un large éventail de risques sociaux, mais sa couverture est modeste⁵¹. De l'autre, le vaste secteur informel est faiblement protégé par un système d'assistance sociale fragmenté, inefficace et régressif. Alors que les dépenses globales dans la protection sociale sont proches de la moyenne internationale (1,8 % en 2016), la majeure partie des dépenses est consacrée à des subventions régressives, et la pléthore d'autres programmes ne constitue pas un filet de protection solide. Il existe des insuffisances dans la couverture pour les grands groupes de populations vulnérables, tels que les jeunes enfants dans les ménages pauvres/vulnérables ; les personnes âgées pauvres/vulnérables ; les personnes handicapées ; les orphelins, les veuves et les femmes divorcées. Le chef du gouvernement et les ministres ont largement reconnu qu'il était nécessaire de réformer les autres subventions. Pour faire avancer la réforme du système de protection sociale, le MAGG organise les Assises sur la protection sociale avec le soutien de l'UE, de l'UNICEF et d'autres organismes internationaux.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale continuera d'appuyer l'initiative du gouvernement visant à moderniser le système de protection sociale en rendant opérationnels le registre national de la population (RNP) et le registre social (RS), et en améliorant l'efficacité des programmes à vocation sociale. Le RNP et le RS contribueront à simplifier l'accès aux programmes de protection (authentification biométrique, par exemple), à harmoniser les admissions (inscription au registre social), à améliorer le ciblage, à améliorer la portée et à réduire les erreurs. Le RNP et le RS permettraient au Maroc d'offrir un seul point d'entrée aux bénéficiaires, de favoriser l'exécution de plusieurs programmes avec une seule infrastructure solide, d'améliorer le ciblage, de réduire les coûts administratifs et d'améliorer la prestation des services. Le CPP aidera également à consolider les programmes de protection sociale et à renforcer leur impact positif sur le capital humain, notamment : i) amélioration de l'utilisation de la conditionnalité dans les programmes sociaux afin de faciliter les investissements dans le capital humain dans les ménages pauvres et vulnérables ; ii) amélioration de l'inclusion financière des pauvres ; iii) passage plus avancé des subventions non ciblées vers des programmes sociaux ciblés améliorés et à couverture élargie ; iv) élaboration d'approches du logement social axées sur la demande ; et v) évolution progressive vers des programmes de sécurité sociale comportant des éléments de reclassement et d'inclusion économique, notamment en s'appuyant sur des programmes de transfert monétaire bien ciblés, une tranche de services sociaux pour l'éducation de rattrapage, le développement et la reconnaissance des compétences (y compris pour le secteur informel), et des programmes de soutien à l'emploi et à l'entrepreneuriat.

⁵⁰ Le Maroc a supprimé toutes les subventions énergétiques sauf le GPL en 2014/2015, profitant d'une période où les prix étaient bas pour ramener la facture de la subvention de 4,2 % à environ 1,4 % du PIB en 2016. La réduction des subventions s'est accompagnée d'une stratégie de communication judicieuse, mais pas d'une indemnisation des pauvres ou des personnes vulnérables.

⁵¹ Elle concerne moins de 20 % de la population en âge de travailler (employés du secteur public et des grandes entreprises) et offre des pensions à environ 10 % des personnes âgées de 60 ans et plus.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>7.1. Proportion de populations vulnérables (au premier quintile de consommation) bénéficiant de programmes sociaux (RAMED, Tayssir)⁵²</p> <p><i>Référence : 28 % (dont 28% femmes) (RAMED) ; 48 % (dont 48 % femmes) (Tayssir) (2018)</i></p> <p><i>Cible : 40 % (Dont 40 % femmes) (RAMED) ; 65 % (dont 65% femmes) (Tayssir) (2024)</i></p>	<p>7.1.1. Proportion de bénéficiaires des programmes RAMED, Tayssir et DAAM inscrits au registre social</p> <p><i>Référence : 28 % (RAMED) ; 0 % (Tayssir) (2018)</i></p> <p><i>Cible : 65% (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identité et ciblage pour la protection sociale <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protection sociale Phase II <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogue politique sur la protection sociale au Maghreb - Dialogue politique pour le Projet Capital Humain <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogue sur les politiques sectorielles au Maghreb - Dialogue sur les politiques pour le Projet Capital Humain - Analyse politique et stratégies pour le développement des compétences du futur
<p>DOMAINE D'INTERVENTION C : PROMOUVOIR UN DEVELOPPEMENT TERRITORIAL INCLUSIF ET RESILIENT</p> <p>Un développement du territoire inclusif et résilient, la réduction des disparités spatiales dans les niveaux de vie de base et l'amélioration durable des résultats économiques sont des mesures essentielles et urgentes pour le Maroc. Le pays compte près de 34 millions d'habitants, dont 60 % vivent dans des zones urbaines qui génèrent 75 % du PIB national. La seule ville de Casablanca compte 5 millions d'habitants (15 % de la population nationale) et contribue à hauteur de 29 % au PIB national. D'autre part, la population rurale a diminué en valeur relative, mais elle a augmenté en valeur absolue (passant de 11,4 millions en 1980 à 13,6 millions en 2014). L'agriculture représente 15 % du PIB et 44 % de l'emploi total. Elle est la seule source d'emplois et revenus pour 80 % de la population active rurale. Par son impact sur les prix des denrées alimentaires, le secteur agroalimentaire a également une incidence déterminante sur le coût et le niveau de vie dans les zones urbaines, en particulier pour la majorité de la population dont les revenus sont proches de la médiane ou inférieurs à celle-ci. Le pays reste également vulnérable à un certain nombre de chocs exogènes, notamment les catastrophes naturelles.</p> <p>Ce domaine d'intervention contribue à promouvoir un aménagement du territoire résilient et sans exclusive à travers les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître les performances des principaux services d'infrastructures clés des villes et des agglomérations 		

⁵² Identité et ciblage pour la protection sociale.

- Amélioration de l'accès aux ressources durables en eau
- Renforcement de l'adaptation au changement climatique et la résilience aux catastrophes naturelles

Les objectifs ci-dessus compléteront également le domaine d'intervention A en améliorant les principaux services d'infrastructure dans les villes où il existe des opportunités de croissance, notamment en matière d'emploi. En outre, l'adaptation au changement climatique et l'amélioration de la capacité des pays à gérer les catastrophes naturelles aideront également la main-d'œuvre future et le bien-être des populations, comme intégré dans le domaine prioritaire B.

Lien entre le domaine d'intervention et les objectifs institutionnels du Groupe de la Banque mondiale : Certes la croissance des dernières décennies a permis de réduire la pauvreté et d'accroître la prospérité partagée, mais si le changement climatique et les catastrophes naturelles ne sont pas bien gérés, les progrès vers la réalisation de ce double objectif peuvent être compromis. Afin de réduire la vulnérabilité de l'économie et de la population face au changement climatique, le CPP se focalisera sur les besoins du Maroc en investissements pour l'adaptation, notamment dans l'agriculture, dans le secteur de l'eau et dans les zones côtières. Il est également important de réduire les disparités entre les zones rurales et les villes en tenant compte des complémentarités entre ces deux types de territoire, et de mettre en valeur le potentiel économique des activités agricoles et non agricoles des zones rurales tout en tenant compte de la nécessité de préserver le capital naturel. La planification urbaine et la performance des villes sont essentielles pour établir des passerelles efficaces entre les citoyens, les industries et les marchés afin de stimuler la croissance de la productivité et la création d'emplois, de manière à éviter de passer à côté des retombées positives que l'urbanisation a dans les zones défavorisées.

Objectifs de développement du pays : La Stratégie nationale de développement durable 2030⁵³ du Maroc préconise le passage à une croissance verte et inclusive. Cette stratégie repose sur quatre piliers : i) une économie durable et compétitive, le développement du patrimoine culturel du pays, une structure sociale cohésive et inclusive et la protection de l'environnement. La stratégie reconnaît également la nécessité de renforcer la résilience afin de limiter les effets du changement climatique. En outre, la priorité du gouvernement concernant la contribution déterminée au niveau national (CDN) est de renforcer la résilience du pays face au changement climatique, tout en assurant une transition rapide vers une économie sobre en carbone. Ce domaine d'intervention contribue aux efforts déployés par les autorités pour atteindre l'ODD 1 (*Pas de pauvreté*), l'ODD 11 (*Villes et communautés durables*), l'ODD 13 (*Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques*), l'ODD 14 (*Vie aquatique*) et l'ODD 15 (*Vie terrestre*).

Objectif 8 du CPP : Accroître les performances des principaux services d'infrastructures clés des villes et des agglomérations

Logique d'intervention : Comme le soutient le SCD, s'agissant de la durabilité territoriale, l'urbanisation ne procure pas les avantages attendus de la croissance et de la transformation structurelle. Les villes marocaines affichent toujours de faibles niveaux de productivité du travail et de faibles taux d'emploi formel par rapport à la population en âge de travailler. Si les villes n'exploitent pas pleinement leur potentiel économique,

⁵³ Royaume du Maroc (2017) Stratégie nationale de développement durable 2030 (SNDD).

les disparités spatiales entre zones rurales et zones urbaines concernant le niveau de vie demeurent grandes et persistent. Les villes sont confrontées à des problèmes croissants liés à l'absorption de la pauvreté rurale sous l'effet de l'exode rural, ce qui entrave également la prestation de services en milieu urbain. La prestation de services locaux est entravée par un décalage important entre les mandats municipaux et les capacités techniques et financières des villes et la coordination entre les organismes centraux et locaux. Certes les municipalités ont gagné en autonomie à la faveur de diverses réformes, mais elles éprouvent cependant de plus en plus de difficultés à fournir les infrastructures nécessaires pour accueillir une population urbaine accrue.

La demande en mobilité urbaine dans les villes primaires et secondaires marocaines a augmenté alors que les villes étendent de plus en plus leurs tentacules au-delà des zones résidentielles et des centres d'affaires. Les transports urbains pâtiennent d'une vitesse et d'une fiabilité insuffisantes dans les grandes agglomérations. En outre, la desserte des quartiers pauvres en transports en commun est faible en raison des zones urbaines périphériques et de la piètre qualité des routes. La majorité des femmes dans les grandes villes s'abstiennent d'utiliser les transports en commun pour des raisons de sécurité, ce qui limite l'accès aux services sociaux de base et la participation à la vie active. Un réseau de zones urbaines qui fonctionnent bien est par conséquent essentiel pour soutenir le développement économique et social du Maroc. Le Maroc connaissant une urbanisation rapide, il sera de plus en plus important de chercher à tirer pleinement profit cette l'urbanisation afin de doper la productivité, renforcer la croissance, accroître la compétitivité et renforcer l'inclusion.

Le Plan de développement urbain intégré du gouvernement vise à améliorer la connectivité spatiale, l'accès aux services de base, l'environnement urbain et l'inclusion sociale. La Constitution marocaine de 2011 reconnaît le rôle des d'interface essentielle entre l'État et les citoyens que jouent les villes. La loi organique de 2015 relatives aux communes confirme le rôle primordial des villes dans la gouvernance locale et la prestation de services.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Conformément aux priorités du gouvernement, le Groupe de la Banque mondiale va aider le Maroc à améliorer les performances des villes et la mobilité urbaine afin de préparer l'urbanisation rapide attendue au cours de la prochaine décennie, un impératif pour remédier aux disparités spatiales. À l'appui du processus d'urbanisation, l'intervention du Groupe de la Banque mondiale par le biais d'une combinaison d'opérations de prêt à l'investissement et d'ASA sera axée sur :

i) le renforcement des capacités institutionnelles et financières des collectivités territoriales pour la fourniture d'infrastructures urbaines, la modernisation des services fournis aux entreprises et aux citoyens et l'amélioration de l'accès aux services municipaux, en accordant une attention particulière aux quartiers défavorisés. Cela profitera à environ 10 000 ménages défavorisés, en particulier aux femmes ayant un accès formel à l'eau, à l'assainissement et à l'électricité. La mobilité et la sécurité urbaines seront améliorées dans certains espaces publics grâce à la modernisation et à la réhabilitation des infrastructures. Le programme en cours de la Banque mondiale continuera à soutenir la numérisation des procédures administratives pour la délivrance de licences commerciales et des autorisations liées à la planification urbaine, ce qui devrait améliorer l'environnement des affaires, réduire les délais du traitement des transactions et accroître la transparence.

ii) l'amélioration de la mobilité urbaine et des systèmes de transport par le renforcement des capacités techniques au niveau local pour la planification, la mise en œuvre et la surveillance des transports urbains et le développement des corridors de services urbains offrant aux

habitants un meilleur accès aux opportunités économiques. Cela contribuera à réduire la durée des trajets et les accidents de la route. En outre, la population des agglomérations retenues bénéficiera d'une transparence et d'une responsabilisation accrues grâce au renforcement du fonds pour les transports urbains. Et iii) le renforcement des capacités de mobilisation et de gestion de revenus accrus, la gestion foncière, la gouvernance locale, les marchés publics (y compris la passation de marchés publics), les contrats de services délégués et l'investissement public et privé dans les infrastructures urbaines. Les activités du CPP appuieront également les gouvernements nationaux et infranationaux à maximiser les impacts du port de Nador West Med (NWM) afin d'améliorer le développement économique du nord-est du Maroc et des provinces voisines du Rif et de l'Oriental. Parallèlement, l'appui en service-conseil de l'IFC aidera à mettre en place un nouveau modèle de financement des municipalités en tirant parti du secteur privé et la Société collaborera avec les administrations nationale et infranationales à la structuration des transactions de partenariats public-privé en vue d'une fourniture efficace des infrastructures. La Banque mondiale aidera également les municipalités à améliorer et à mettre au point des plateformes d'administration en ligne favorisant la participation des citoyens, afin de renforcer l'accès à l'information et de surveiller la satisfaction des utilisateurs à l'égard des services publics fournis par les municipalités. MIGA examinera des opportunités pour l'appui aux infrastructures urbaines en mettant l'accent sur les transports et la prestation de services dans le cadre des PPP.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>8.1. Réduction des délais de transit sur certains corridors de transport⁵⁴ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 10% (2023)</i></p> <p>8.2. Population ayant accès aux services de base dans les territoires/quartiers mal desservis ciblés⁵⁵ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 40 000 (dont 20 000 femmes) (2023)</i></p>	<p>8.1.1. Pourcentage de corridors sélectionnés achevés et ouverts à la circulation⁵⁷ <i>Référence : 0 % (2018) ; cible : 30 % (2021)</i></p> <p>8.1.2. Nombre de municipalités dont les performances sont améliorées (mesurées par une évaluation annuelle de performance)⁵⁸ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 40 (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme d'appui à la commune de Casablanca (PPR) - Transports urbains au Maroc (PPR) <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme sur les performances municipales - Soutien aux politiques pour l'optimisation des financements pour le développement des infrastructures (IFC-Banque mondiale) - Corridor économique « Nador West Med »

⁵⁴ Projet sur les transports urbains (P4R).

⁵⁵ Programme d'appui à la commune de Casablanca. Accès aux services de base : approvisionnement en eau, assainissement ou électricité.

⁵⁷ Projet sur les transports urbains (P4R).

⁵⁸ Mesuré par une évaluation annuelle de performance. Banque mondiale - Programme sur les performances municipales.

<p>8.3. Augmentation en pourcentage des revenus municipaux ciblés (hors transferts)⁵⁶ (%) <i>Référence : 0% (2018) ;</i> <i>Cible : 25% (2023)</i></p>	<p>8.1.3. Mobilisation de capitaux privés et non souverains pour le financement d'infrastructures urbaines⁵⁹ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 900 millions de MAD (2024)</i></p> <p>8.1.4. Nombre de villes dotées d'un mécanisme de traitement des plaintes et des griefs⁶⁰ <i>Référence : 1 (2018) ;</i> <i>Cible : 40 (2024)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transports urbains - Financement additionnel - IFC - Soutien financier non souverain aux municipalités et aux régions - Don du JSDF pour les routes rurales et les microentreprises <p><u>ASA : en préparation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transports et emplois - Financement de l'urbanisation - Appui à la gestion des terres - Étude sur le corridor économique « Nador West Med » - Note d'orientation sur le développement rural - Habitat régional abordable (poursuite des travaux en cours)
<p>Objectif 9 du CPP : Améliorer l'accès aux ressources durables en eau</p>		
<p>Logique d'intervention : Les ressources en eau devraient diminuer en raison de la raréfaction de l'eau et de la sécheresse. Dans le même temps, la demande en eau devrait augmenter en raison de la croissance démographique, du développement des systèmes d'irrigation et de la hausse prévue de la température induite par le climat, de la réduction des précipitations et de la variabilité climatique accrue. Cela conduira à des pénuries d'eau potentiellement graves d'ici 2020, en particulier dans le sud du pays. Toute réduction de l'approvisionnement en eau pourrait également avoir une incidence sur le PIB et anéantir directement et indirectement les perspectives d'emploi dans des activités agricoles et non agricoles. La SCD estime que l'État doit doubler ses investissements pour améliorer la gestion des ressources en eau, assurer un approvisionnement en eau durable au pays et lutter contre la pollution atmosphérique. La capacité de l'agriculture irriguée à continuer à générer une prospérité partagée au Maroc est compromise par la raréfaction de l'eau. La diminution des précipitations, leur variabilité accrue, la réduction des écoulements d'eau de pluie, l'épuisement des nappes phréatiques et la dégradation des ressources en eau ont atteint des niveaux alarmants. De plus, dans les zones rurales, la couverture de l'approvisionnement en eau et des services d'assainissement est inégale, avec un</p>		

⁵⁶ États financiers annuels des municipalités ciblées.

⁵⁹ Municipalités ciblées.

⁶⁰ Source : Ministère de l'Intérieur.

accès limité aux raccordements domiciliaires. L'attention insuffisante accordée à la gestion des eaux usées (assainissement sur site) et à la promotion de l'hygiène est une plus grande source de préoccupation par rapport aux raccordements domiciliaires que pour le service d'alimentation par les bornes fontaines.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale proposera une stratégie à plusieurs volets pour aider l'État à adapter les politiques de gestion des ressources en eau (GRE) à la démarche tenant compte de l'évolution du futur dans le but d'améliorer la sécurité et la productivité de l'eau et la durabilité de la prestation de services. La Banque mondiale, par le biais du dialogue sur les politiques publiques, des activités de conseil et d'investissement, s'engagera à améliorer la gouvernance, l'efficacité et la viabilité des principales institutions chargées de la fourniture des services d'eau et de l'irrigation, notamment l'ONEE, l'ORMVA et l'« Agence de bassins ». Le programme du CPP facilitera également le renforcement de la participation du secteur privé dans le secteur, à la fois en tant que fournisseur de services d'eau et en tant qu'investisseur, en particulier pour mobiliser des ressources en eau non conventionnelles grâce à des techniques telles que le dessalement et la réutilisation des eaux usées traitées. Enfin, le Groupe de la Banque mondiale continuera de promouvoir l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement dans les communautés rurales mal desservies.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>9.1. Population ayant accès à l'eau potable dans les zones rurales⁶¹ <i>Référence : 443 775 (2018) ; Cible : 1 061 200 (dont 55 % de femmes) (2024)</i></p> <p>9.2. Productivité de l'eau (DT/m³) du service d'eau d'irrigation dans les zones cibles⁶² <i>Référence : 3,5 (2018) ; cible : 4,5 (2024)</i></p>	<p>9.1.1. Superficie des périmètres irrigués adoptant des technologies d'irrigation à haut rendement (micro-irrigation) <i>Référence : 0 ha (2018) ; Cible : 16 500 (2024)</i></p> <p>9.1.2. Système national d'information sur les ressources en eau modernisées (numérique, accès à l'information) <i>Référence : Pas de système d'information national (2018) ; cible : Système d'information national existant dans certains indicateurs (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approvisionnement en eau en milieu rural - Projet de modernisation de l'irrigation à grande échelle <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - MFD dans les infrastructures (DPF) - Programme d'amélioration de la performance des systèmes d'eau et d'assainissement <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'ONEE - Diagnostic infra au Maroc <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion du secteur de l'eau au Maroc - Nexus eau-énergie-agriculture

⁶¹ Projet d'alimentation en eau en milieu rural. Source : ONEE.

⁶² Projet de modernisation de la grande irrigation.

	<p>9.1.3. Nombre de projets de PPP dédiés à la mobilisation de ressources en eau non conventionnelles <i>Référence : 2 (2018) ;</i> <i>Cible : 4 (2024)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement PPP dans le secteur de l'eau - Évaluation de la politique et de la gestion du secteur de l'eau
<p>Objectif 10 du CPP : Renforcement de l'adaptation au changement climatique et la résilience aux catastrophes naturelles (mise en œuvre de la CDN)</p>		
<p>Logique d'intervention : Le Maroc est extrêmement vulnérable aux aléas naturels, en particulier aux inondations et à la sécheresse, des aléas aggravés par le changement climatique. La zone côtière et l'environnement marin associé – l'épine dorsale de l'économie marocaine – subiront des bouleversements qui pourraient compromettre la sécurité alimentaire, l'emploi et le développement économique. L'agriculture, la pêche et le tourisme ont déjà été affectés et continueront à accuser des pertes. Le Maroc fait partie des pays où le changement climatique aura le plus grand impact sur les rendements agricoles. Quarante pour cent de la population marocaine étant tributaire de l'agriculture pour vivre (et 85 % dans les zones rurales), le changement climatique menace directement la réalisation des ODD du pays. Il ressort du SCD que le Maroc doit investir dans l'adaptation pour gérer les risques liés au changement climatique.</p> <p>Le Maroc a présenté sa contribution déterminée au niveau national (CDN) en 2016 parallèlement à sa vision qui est de renforcer la résilience du pays face au changement climatique, tout en assurant une transition rapide vers une économie sobre en carbone. La vision du Maroc en matière d'adaptation intègre des objectifs sectoriels quantifiés pour 2020 et 2030 dans les domaines de l'agriculture, de l'eau, des forêts, de la pêche et de l'aquaculture. Le pays a beaucoup investi ces dernières années dans des études visant à mieux cerner et quantifier son exposition aux aléas naturels afin de mieux évaluer et gérer les risques. L'État a adopté une série de mesures écologiques visant à conserver ses ressources naturelles et à rendre l'agriculture plus résiliente. L'État élabore actuellement un programme intégré de réforme de la gestion des risques de catastrophe, qui combine des éléments de la réforme institutionnelle, des investissements dans la réduction des risques et l'assurance contre les risques afin de garantir un financement efficace des risques résidentiels qu'il est impossible d'atténuer d'une manière efficace par rapport aux coûts.</p> <p>Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale va soutenir la contribution déterminée au niveau national (CDN) par le Maroc au moyen d'une approche intégrée visant à améliorer la résilience du pays aux catastrophes et au climat. Se fondant sur ses interventions actuelles, la Banque mondiale continuera d'appuyer la mise en œuvre du programme national de gestion des risques de catastrophe, l'intensification de la réduction des risques de catastrophe et l'amélioration du financement et de l'assurance en la matière. La Banque mondiale, à travers son assistance technique, a aidé à mettre au point un outil macroéconomique lié aux catastrophes qui permet de déterminer l'impact à long terme des catastrophes sur l'économie nationale et sur des secteurs particuliers. Ce travail guidera également les mesures publiques que les autorités pourraient prendre pour réduire les effets des catastrophes, et il sera utilisé lors de la mise en œuvre du programme marocain d'assurance contre les risques de catastrophe. La DPO envisagée portant sur la gestion des risques de catastrophe avec</p>		

option de tirage pour les risques liés aux catastrophes (CAT DDO) facilitera l'accès du Maroc à un financement d'urgence en cas de catastrophe naturelle. L'opération en cours de la BIRD sur la GRC contribuera également à la promotion d'un cadre institutionnel et du renforcement des capacités de la structure publique en place qui s'occupe de la GRC. Les opérations futures et l'analyse robuste du Groupe de la Banque mondiale soutiendront l'adaptation au changement climatique et la résilience dans des secteurs tels que i) la gestion intégrée des zones côtières afin de réduire la vulnérabilité de ses rives, ii) l'adaptation de la gestion des ressources en eau aux évolutions futures afin d'accroître l'efficacité de la prestation de services et de favoriser la conservation de l'eau, et iii) l'adoption de technologies numériques intelligentes face au climat dans l'agriculture afin de renforcer l'adaptation du secteur au changement climatique et d'améliorer sa productivité. Enfin, les futures opérations du Groupe de la Banque mondiale dans le cadre de la feuille de route de la participation citoyenne chercheront à exploiter les possibilités de renforcer les approches participatives en matière de suivi et de changement de comportement vis-à-vis de l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>10.1. Population bénéficiant d'un investissement dans la réduction des risques financé par le fonds pour les catastrophes naturelles⁶³ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 40 000 (dont 20 000 femmes) (2024)</i></p> <p>10.2. Nombre de personnes dans les régions ciblées assurées contre les dommages corporels dus à ces événements catastrophiques⁶⁴ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 5,85 millions (dont la moitié sont des femmes) (2024)</i></p> <p>10.3 Nombre d'agriculteurs adoptant des pratiques numériques et intelligentes dans l'agriculture tenant compte du climat</p>	<p>10.1.1. La législation sur l'assurance contre les risques naturels⁶⁵ est en vigueur <i>Référence : Non (2018) ; cible : Oui (2024)</i></p> <p>10.1.2. Pourcentage de pertes couvertes par la FSEC découlant d'un événement survenant tous les 10 ans⁶⁶ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 90% (2024)</i></p> <p>10.1.3. Pourcentage de zones côtières faisant l'objet d'une planification de la gestion intégrée des zones côtières <i>Référence : 2 % (2018) ; cible : 70 % (2024)</i></p>	<p><u>Financement : en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion intégrée des risques de catastrophe et résilience - Modernisation de l'irrigation à grande échelle - Agriculture sociale et intégrée (FEM) - Renforcement des chaînes de valeur agroalimentaires <p><u>Financement : en préparation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CAT-DDO <p>Programme d'agriculture intelligente <u>ASA : en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Résilience urbaine - Adaptation de l'agriculture en Afrique - Partenariat pour la préparation aux Marchés Carbon <p><u>ASA : en préparation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - AT sur l'assurance dans le secteur agricole

⁶³ Source : Ministère de l'Intérieur.

⁶⁴ Source : Ministère des Finances.

⁶⁵ Loi 110-14. Source : Ministère des Finances.

⁶⁶ Source : Ministère des Finances.

<i>Référence : 40 000 (2018) ; cible : 120 000 (dont 60 000 femmes) (2024)</i>		- Développement durable de l'Économie bleue et la gestion intégrée des zones côtières
FONDATION : GOUVERNANCE ET PARTICIPATION CITOYENNE		
<p>Ce domaine d'intervention aidera l'État à renforcer et à réformer ses institutions en améliorant la transparence et l'efficacité de la dépense publique. L'appui à une gouvernance transparente, efficace et inclusive des ressources publiques et de l'administration du pays contribuera à un accès plus équitable aux opportunités économiques et aux services sociaux pour les citoyens marocains. Cela permettra de lever les obstacles à un développement qui ne fait pas d'exclus et contribuera à la paix sociale. Le Groupe de la Banque mondiale soutiendra les efforts déployés par le Maroc pour :</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'efficacité de la dépense publique • Améliorer la transparence et mettre en place les éléments de base pour une collaboration accrue entre les citoyens et l'État 		
<p>Lien entre le domaine d'intervention et les objectifs institutionnels du Groupe de la Banque mondiale : Le SCD recommande une gouvernance publique inclusive grâce à l'instauration de l'état de droit pour tous, dans l'administration de l'État, et la non-exclusion dans l'accès à la prestation de services publics. Ce domaine d'intervention jette les bases de l'appui à l'effort visant à mettre fin à l'extrême pauvreté et à promouvoir une prospérité partagée de manière durable. Si la structure de gouvernance ne peut pas répondre aux attentes d'une plus grande inclusion, d'une bonne gouvernance et d'une réceptivité aux besoins des citoyens, le risque de déstabilisation s'en trouve accru. Ce qui peut entraîner un relâchement dans la réduction de la pauvreté et la promotion d'une prospérité partagée.</p>		
<p>Objectifs de développement du pays : Depuis 2011, le Maroc a réalisé des progrès sur le plan de gouvernance économique et du cadre réglementaire régissant la participation citoyenne. Toutefois, des problèmes subsistent en ce qui concerne la mise en œuvre, d'où les écarts entre la législation, les politiques, les programmes et la prestation des services. À l'avenir, l'État a l'intention de consolider les réformes de gouvernance déjà engagées. Les fondations Gouvernance et de la Participation Citoyenne cadrent avec l'ODD 1 (<i>Pas de pauvreté</i>) et l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces).</p>		
Objectif 11 du CPP. Améliorer l'efficacité de la dépense publique		
<p>Logique d'intervention : Le système marocain de gestion des finances publiques répond à l'objectif de discipline budgétaire, mais requiert une plus grande attention pour renforcer l'affectation stratégique des ressources et garantir la fourniture de services publics de qualité. Cela s'illustre par l'important budget alloué à l'éducation (en moyenne 6,4 % du PIB et 30 % du budget annuel de l'État) pour un impact mitigé des résultats du secteur, ce qui témoigne de problèmes d'efficacité non négligeables. Ces défis sont particulièrement ardues aux échelons inférieurs de la gouvernance : l'impact des diverses initiatives visant à soutenir le programme de régionalisation avancée est limité par le retard accusé dans la mise en œuvre de certains outils et processus essentiels de GFP qui donneront plus de marge de manœuvre et de responsabilité aux gestionnaires de crédits tout en renforçant l'obligation de rendre des comptes. Sans une amélioration fondamentale de l'efficacité des dépenses</p>		

publiques (en capital et récurrentes), à tous les échelons (gouvernement central, niveau décentralisé, entreprises publiques et parapubliques), la qualité des services publics pourrait stagner. À cet égard, le renforcement de l'administration en ligne, aux échelons national et local, sera essentiel dans tous les domaines de la réforme de la gouvernance économique et budgétaire.

Les entreprises publiques réalisent l'essentiel des investissements publics et l'optimisation des ressources dédiées aux projets d'investissement public pâtit de l'augmentation du taux d'endettement du pays, principalement en raison du stock important de dettes contractées par ces entreprises pour financer les besoins en infrastructures. Les problèmes de gouvernance des entreprises publiques sont à la base de cette situation : alors que le Maroc a entrepris, au cours de la dernière décennie, un vaste programme de réformes visant à moderniser son cadre juridique et réglementaire, il reste quelques progrès à faire, notamment en ce qui concerne l'autonomie de gestion des sociétés d'État, en particulier pour ce qui est de clarifier le rôle de l'État en tant qu'actionnaire et du contrôle stratégique par les ministères de tutelle.

L'État marocain a adopté l'approche du budget-programme : plusieurs outils techniques tels que les budgets de performance assortis d'un plan de performance annuel, le rapport annuel de performance et les indicateurs de performance ont été mis au point. Cependant, ces réformes n'ont pas été pleinement mises en œuvre, l'exécution budgétaire au jour le jour restant de tradition, et des améliorations techniques sont nécessaires, y compris dans la conception des indicateurs de performance.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale contribuera à renforcer le système actuel de gestion des finances publiques (GFP) afin de garantir une affectation efficace des ressources et une meilleure performance des finances publiques, en vue d'optimiser davantage la dépense publique. L'appui de la Banque mondiale portera sur : i) la réforme du cadre de gestion de l'investissement public pour assurer une meilleure sélectivité et un suivi-évaluation plus efficace des investissements publics, notamment par le biais de l'opération sur la gouvernance et la statistique qui est en préparation et de l'ASA en cours sur la réforme de la gestion des investissements publics ; ii) la réforme de la gouvernance des entreprises publiques avec l'ASA sur le PPP sur le Pacte avec l'Afrique/la réforme des entreprises publiques et l'ASA de l'IFC sur le cadre de gouvernance des entreprises (en préparation) ; iii) la réforme budgétaire et le déploiement du budget-programme, y compris le renforcement des capacités et des systèmes de contrôle budgétaire au parlement dans le cadre du projet de renforcement des capacités du parlement (don en cours), et l'amélioration de l'accès aux informations budgétaires et de l'optique de performance dans la gestion budgétaire ; le Programme de soutien à la nouvelle gouvernance (don en cours) ; iv) la réforme des marchés publics, notamment la numérisation des processus, la modernisation des procédures de passation des marchés et le renforcement des capacités de gestion, de coordination et de supervision des procédures de passation de marchés complexes, dans le cadre du don pour l'opération sur la gouvernance et la statistique et de l'ASA sur le renforcement du cadre et des pratiques de passation des marchés publics, tous deux en préparation ; et enfin v) un dialogue sur la réforme des retraites et de la fiscalité par la création de connaissances et l'assistance technique dans le cadre des ASA en cours, l'évaluation et la gestion des risques budgétaires, la deuxième étape de la réforme des retraites, ainsi que de l'ASA prévue sur l'outil de diagnostic de l'administration fiscale.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>11.1. Pourcentage d'investissements publics ayant fait l'objet d'études économiques avant leur approbation⁶⁷ <i>Référence : 25% (2018) ;</i> <i>Cible : 50% (2024)</i></p> <p>11.2. Pourcentage d'offres soumises via la plateforme de passation de marchés publics en ligne pour les appels d'offres ouverts⁶⁸ <i>Référence : 14 % (2018) ;</i> <i>Cible : 100 % (2024)</i></p>	<p>11.1.1. Cadre juridique et réglementaire de l'investissement public adopté⁶⁹ <i>Référence : Non (2018) ; cible : Oui (2024)</i></p> <p>11.1.2. Banque de données sur les projets d'investissement public créée⁷⁰ <i>Référence : Non (2018) ; cible : Oui (2024) ;</i></p> <p>11.1.3. Nombre de ministères utilisant des systèmes de planification stratégique (budgétisation triennale, programmes-budgés) et de suivi et évaluation des performances⁷¹ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 70 (2024)</i></p> <p>11.1.4. Programme de stratégie nationale pour le renforcement des capacités des acteurs de la passation des marchés publics adopté et assorti d'un plan d'action⁷² <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 1 (2024)</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui au nouveau cadre de gouvernance (Don) - Projet de renforcement des capacités du parlement (Don) <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme de performance du secteur public marocain <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance au Maghreb et filtre de l'économie politique - Réforme de la gestion des investissements publics <p>Évaluation et gestion des risques financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2^e phase de la réforme des retraites <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revue des dépenses publiques (EDP) - Assistance technique – Intégration de la participation citoyenne - Réforme des PPP/EP - Pacte avec l'Afrique - Cadre de gouvernance d'entreprise de l'IFC - Outil d'évaluation de diagnostic de l'administration fiscale - Renforcement du cadre et des pratiques de passation des marchés publics

⁶⁷ Rapport PEFA et Direction du budget du Ministère des Finances, Rapport public annuel sur l'investissement public. Projet de la Banque mondiale : Programme de performance du secteur public au Maroc.

⁶⁸ Trésorerie générale du Royaume. Projet de la Banque mondiale : Programme de performance du secteur public au Maroc.

⁶⁹ Ministère des Finances, Direction du budget.

⁷⁰ Ministère des Finances, Direction du budget.

⁷¹ Direction du budget du ministère des Finances - Annexe à la loi de finances.

⁷² Commission nationale de la commande publique (CNCP). ASA BM : Renforcer le cadre et les pratiques des marchés publics.

Objectif 12 du CPP : Améliorer la transparence et mettre en place les éléments de base pour une collaboration accrue entre les citoyens et l'État

Logique d'intervention : Le Maroc a réalisé des progrès considérables dans la conception d'un cadre juridique pour les questions liées à l'accès à l'information, à la transparence et à la responsabilisation. Le pays a rejoint *l'Open Government Partnership* en juillet 2018. La Constitution prévoit que tous les citoyens ont le droit d'accéder aux informations « détenues par l'administration publique, les institutions élues et les organismes de services publics », et en février 2018, le Maroc a adopté une loi sur l'accès à l'information. Cependant, l'efficacité de ces initiatives innovantes est entravée par un déficit dans la mise en œuvre et par le manque de confiance dans l'État. La participation citoyenne active et la collaboration entre les citoyens et l'État continuent de représenter un changement culturel au Maroc, à la fois pour les fonctionnaires de première ligne que pour les citoyens eux-mêmes. L'absence de possibilités d'interaction constructive peut d'une part engendrer des tensions sociales, en particulier lorsqu'elle est conjuguée avec des politiques d'exclusion, et d'autre part déclencher une réaction sécuritaire qui peut à son tour exacerber les tensions. En outre, le Maroc a élaboré des politiques sectorielles ambitieuses dans divers secteurs stratégiques, notamment l'agriculture et développement industriel. Cependant, les décalages entre les politiques sectorielles et les défaillances de la coordination ont entravé leur mise en œuvre et limité leur impact.

Appui du Groupe de la Banque mondiale : Le Groupe de la Banque mondiale continuera de soutenir les efforts déployés par le gouvernement pour accroître l'accès aux informations législatives et budgétaires afin de renforcer la surveillance législative et la participation des citoyens au processus législatif par le biais du don en cours à l'appui du Projet de renforcement des capacités du parlement. Il va également renforcer la participation du public, y compris au moyen de pétitions, dans le cadre du don en cours visant à soutenir le nouveau cadre de gouvernance. Ces réformes seront encore soutenues par une opération en préparation, qui portera sur la gouvernance et la statistique et sera complétée par une ASA en cours, à savoir le Filtre d'économie politique du Maghreb, qui contribuera à éliminer certaines des contraintes politiques et institutionnelles qui pèsent sur la transparence et la participation des citoyens. L'accès à l'information et la transparence accrue du processus politique et des programmes gouvernementaux devraient jeter les bases propices à la participation des citoyens à l'élaboration des politiques. L'intervention viserait également à soutenir un gouvernement plus accessible et ouvert et un parlement plus fiable.

Le programme du CPP soutiendra les initiatives du gouvernement visant à renforcer la cohérence et l'efficacité des actions et des investissements publics en soutenant les efforts déployés pour établir les priorités du budget et des politiques, la coordination et l'évaluation au moyen d'approches novatrices telles que la numérisation électronique des processus, la mise en place de mécanismes de coordination interministérielle, la promotion d'une culture de l'évaluation *ex ante* et *ex post* dans les cycles de projet et l'introduction d'un processus de gestion du changement et d'une démarche de leadership concerté entre les principaux acteurs du gouvernement et de l'administration publique. Les activités du CPP vont en outre promouvoir l'adoption d'une démarche de formulation des politiques fondée sur des données factuelles permettant de rendre l'action publique à la fois transparente pour les citoyens et mesurable du point de vue de son impact grâce à une utilisation stratégique des données et des statistiques. L'accent sera mis sur l'élaboration d'un cadre national de suivi et d'évaluation (S&E) permettant aux décideurs de hiérarchiser les politiques en fonction des données disponibles, de collecter des données pertinentes et de surveiller et évaluer leur impact.

Indicateurs des objectifs du CPP	Indicateurs supplémentaires	Programme du Groupe de la Banque mondiale
<p>12.1. Nombre de ministères utilisant des données statistiques et de suivi et des évaluations factuelles pour leur élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs politiques⁷³ <i>Référence : 0 (2018) ; cible : 4 (2024)</i></p> <p>12.2. Pourcentage de pétitions de citoyens traitées dans la plateforme de pétitions électroniques⁷⁴ <i>Référence : 1% (2018) ; Cible : 100% (2024)</i></p> <p>12.3. Nombre de services publics pour lesquels des informations sont disponibles sur le site public⁷⁵ <i>Référence : 170 (2018) ; Cible : 300 (2024) ;</i></p>	<p>12.1.1. Nombre d'enquêtes nationales réalisées et publiées à temps : Ménages (3 ans)⁷⁶ <i>Référence : Enquête tous les 7 ans (2018) ; Cible : 2 enquêtes sur le budget des ménages réalisées entre maintenant et 2024 (2024)</i></p> <p>12.1.2. Cadre de validation et de vérification des données administratives des secteurs clés élaboré et approuvé⁷⁷ <i>Référence : (2018) : 0 ; cible : Toutes les données administratives publiées sur les sites web des ministères ont été validées</i></p> <p>12.1.3. Nombre de fonctionnaires et de citoyens formés aux pétitions publiques⁷⁸. <i>Référence : 780 (2018) ; Cible : 1200 (2024)</i></p> <p>12.1.4. Nombre de plateformes sectorielles de retour d'informations des citoyens mises en place⁷⁹ <i>Référence : 0 (2018) ;</i></p>	<p>Financement : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui au nouveau cadre de gouvernance (Don) - Projet de renforcement des capacités du parlement (Don) <p>Financement : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme de performance du secteur public marocain <p>ASA : en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance au Maghreb et filtre de l'économie politique <p>ASA : en préparation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réforme des PPP/EP - Pacte avec l'Afrique - Cadre de gouvernance d'entreprise de l'IFC - Renforcement du cadre et des pratiques de passation des marchés publics - Assistance technique sur l'intégration de la participation des citoyens.

⁷³ Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance (MAGG) et Livre blanc de la Banque mondiale intitulé « *Assessment of the Statistical System of Morocco* » (à paraître).

⁷⁴ Y compris les pétitions adressées au chef du gouvernement et aux administrations locales.

⁷⁵ Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (<http://www.service-public.ma/>).

⁷⁶ Source : Haut-Commissariat au Plan.

⁷⁷ Programme de performance du secteur public marocain.

⁷⁸ Programme de performance du secteur public marocain.

⁷⁹ Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (<http://www.service-public.ma/>) et application « IDARATI ».

	<p><i>Cible : 6 (2024)</i></p> <p>12.1.5. Pourcentage de plaintes liées à la passation des marchés résolues dans les délais prescrits par la réglementation⁸⁰ <i>Référence : 50% (2018) ;</i> <i>Cible : 100 % (2024)</i></p> <p>12.1.6. Programme de formation à l'intention de l'administration publique et des citoyens sur le droit d'accès à l'information élaboré et assorti d'un plan d'action⁸¹ <i>Référence : 0 (2018) ;</i> <i>Cible : 1 (2024)</i></p>	
--	---	--

⁸⁰ ASA : Renforcement du cadre et des pratiques de passation des marchés publics. Source des données : Commission nationale de la commande publique (CNCP).

⁸¹ Source : Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative/Plan d'action de l'Open Government Partnership (OGP), engagement n° 3.

Annexe 2. Examen de fin d'exécution et des enseignements

EXAMEN DE FIN D'EXÉCUTION ET DES ENSEIGNEMENTS DE LA STRATÉGIE DE PARTENARIAT AVEC LE MAROC (CPS) POUR LES EXERCICES 14-17

Date du CPS (EX.14–17) : 1^{er} avril 2014 (Rapport n° 86518-MA)

Date de l'examen de fin d'achèvement et des enseignements du CPS : 24 mai 2016
(Rapport n° 105894)

Période couverte par l'examen de fin d'exécution et des enseignements : Ex.14-17⁸²

I. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1. **Le présent examen de fin d'exécution et des enseignements (CLR) évalue la performance de la Stratégie de Partenariat du Groupe de la Banque mondiale avec le Maroc (CPS)⁸³ pour les exercices 14-17.** Pour appréhender pleinement les résultats obtenus par le programme mis en œuvre au titre du CPS, le CLR inclut, au cas par cas, des éléments additionnels et pertinents concernant certains indicateurs de résultat rendus disponibles durant l'exercice 18. Un examen des progrès et des enseignements (PLR) en date du 24 mai 2016 a réaffirmé la validité des axes stratégiques du CPS, à savoir : *promouvoir la compétitivité et une croissance solidaire* (domaine de résultats n° 1) ; *construire un avenir vert et résilient* (domaine de résultats n° 2) ; et *renforcer la gouvernance et les institutions en vue d'offrir de meilleurs services à l'ensemble des citoyens* (domaine de résultats n° 3). La promotion de la jeunesse, de l'égalité entre les sexes, de la participation et la voix ainsi que de la transparence et l'accès à l'information faisait partie intégrante de ces efforts. Le CLR examine la mesure dans laquelle les objectifs du CPS tels qu'énoncés dans le cadre des résultats du PLR 2016 ont été réalisés, et évalue la performance du Groupe de la Banque mondiale en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre du programme établi au titre du CPS. Il s'intéresse aussi à l'harmonie entre le CPS et la stratégie régionale du Groupe de la Banque mondiale pour la MENA⁸⁴ et tire des enseignements en vue de la préparation du Cadre de partenariat-pays (CPP) pour la période des exercices 19 à 24.

2. **Le CPS était aligné sur les priorités stratégiques du programme du gouvernement marocain qui s'inspiraient du cadre de gouvernance révisé adopté à la suite du Printemps arabe.** Inscrit dans la Constitution de 2011, ce cadre renforce les droits humains et sociaux, établit un système de gouvernance plus ouvert et plus décentralisé et promeut un développement solidaire, équitable et durable. Étayé par les enseignements tirés du CPS 10-13, le programme du Groupe de la Banque mondiale faisait une plus large place à la gouvernance et à la responsabilité institutionnelle et incorporait les thématiques transversales de la jeunesse, l'égalité entre les sexes, la participation et la voix en vue d'aider le Maroc à faire face à l'urgente nécessité d'asseoir une croissance plus équitable et solidaire et de renforcer la participation et les moyens d'expression de ses citoyens. Le CPS a intensifié l'appui accordé aux initiatives marocaines de transparence gouvernementale et de croissance verte, notamment par le biais d'approches multisectorielles et d'un large éventail d'instruments et de services financiers et techniques soutenus par la BIRD et l'IFC.

⁸² La date de fin du CLR était FY17 ; toutefois, les opérations de prêt en attente ont été livrées au cours de l'exercice 2018 en raison du retard de six mois dans la mise en place d'un nouveau cabinet après les élections d'octobre 2016.

⁸³ Le CPS a été préparé conjointement par la BIRD, l'IFC et MIGA.

⁸⁴ L'inclusion économique et sociale pour la paix et la stabilité au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Une nouvelle stratégie pour le Groupe de la Banque mondiale, octobre 2015.

3. **Durant la période couverte par le CPS**, le Royaume a connu des élections locales et régionales apaisées en septembre 2015, ce qui représente un pas important vers la mise en place effective d'un appareil gouvernemental plus transparent et décentralisé comme prévu dans la Constitution de 2011. C'est grâce à une transition politique pacifique qu'il a pu traverser le Printemps arabe sans en subir les conséquences observées dans d'autres pays arabes telles que la violence, l'afflux de réfugiés ou les attentats terroristes. Alors que le Maroc connaît des avancées sur les plans économique et social, le taux élevé de chômage et le manque d'opportunités restent particulièrement problématiques pour la réalisation d'une croissance solidaire et durable.

II. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

4. **La performance d'ensemble du CPS est jugée modérément satisfaisante.** La mise en œuvre du programme au titre du CPS a atteint la plupart des résultats escomptés : sur 12 objectifs, 5 sont considérés comme réalisés, 5 comme pratiquement réalisés et 3 comme partiellement réalisés ; et 30 des 35 indicateurs retenus pour les trois domaines de résultats ont été soit atteints soit quasiment atteints. Le CPS soutenait des réformes ambitieuses dont les retombées devaient s'étendre au-delà de la période couverte. Le Groupe de la Banque mondiale a profité de l'occasion pour intervenir dans des domaines dans lesquels il possède un avantage comparatif et aider le pays à avancer sur plusieurs fronts. L'appui apporté au cadre institutionnel et réglementaire a posé les bases de la croissance et la compétitivité du Maroc dans le domaine des affaires et de la logistique commerciale, et favorisé le renforcement des garanties de crédit au profit des TPME. Le programme mis en œuvre au titre du CPS a contribué à accroître la production d'énergie à partir de sources renouvelables, à réduire les pertes de transport d'électricité et à renforcer les capacités nationales de réduction des risques de catastrophes et de préparation aux situations d'urgence. Il a en outre favorisé les synergies entre les trois domaines de résultats. Par exemple, le programme d'adaptation au changement climatique a bénéficié de financements destinés à différents domaines de résultats. Enfin, le Maroc a accompli des progrès considérables sur le front de réformes clés, en adoptant par exemple la loi de finances organique et la loi sur l'accès à l'information qui marquent une évolution positive vers une gouvernance transparente et participative. Cependant, le programme au titre du CPS a aussi eu du mal à réaliser pleinement certains objectifs, particulièrement en ce qui concerne le développement d'une agriculture à forte valeur ajoutée, l'accroissement de la productivité agricole, l'élargissement de l'accès à des services de base comme l'eau et l'assainissement, et le renforcement des initiatives de protection sociale et de promotion de l'emploi, surtout au profit des jeunes.

5. **La performance du Groupe de la Banque mondiale dans la mise en œuvre du CPS est jugée Bonne.** Le CPS a été conçue en tenant dûment compte de l'ambitieux programme de réforme du gouvernement et du double objectif du Groupe de la Banque mondiale qui consiste à éliminer l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée de façon durable. La flexibilité avec laquelle la stratégie a été élaborée a facilité la mise en œuvre d'interventions rapides et renforcé les liens avec la nouvelle stratégie du Groupe de la Banque mondiale pour la MENA, particulièrement son pilier relatif au renouvellement du contrat social qui cadre pleinement avec les nouvelles priorités du gouvernement. La BIRD a mis en œuvre un solide programme de prêts de 3,7 milliards de dollars sur la période des exercices 14-17 dont le rythme d'allocation a été plus rapide que prévu au départ, hormis durant l'exercice 17. Les divers instruments sollicités avaient des résultats suffisamment ambitieux, d'une manière générale, et attribuables aux activités du Groupe de la Banque mondiale. La mise en œuvre du programme au titre du CPS a été soutenue par un portefeuille robuste, des services-conseils et travaux d'analyse (ASA) complets et un dialogue sur les actions à mener qui constituent des éléments essentiels

du partenariat du Groupe de la Banque mondiale avec le Maroc⁸⁵. Pour sa part, le programme de l'IFC a contribué à renforcer les interventions au titre du CPS, particulièrement dans les domaines des marchés financiers, de l'agro-industrie, de l'énergie et des services d'éducation. MIGA a exploré de possibles investissements intersectoriels, mais n'a pas accordé de garanties durant la période considérée.

III. ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU CPS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

6. **Cette section passe en revue la performance globale du CPS dans trois domaines de résultats stratégiques qui comptaient 12 résultats.** Le tableau 1 fait un récapitulatif des notes attribuées aux résultats et aux indicateurs de résultat du CPS tandis que la Pièce jointe 1 contient une évaluation détaillée des indicateurs de résultat. Le CLR utilise le cadre de résultats révisé du PLR comme base d'évaluation du programme mis en œuvre au titre du CPS. Bien qu'il évalue les progrès accomplis jusqu'à l'exercice 17, il prend également en compte des informations pertinentes rendues disponibles durant l'exercice 18. Les domaines de résultats examinés sont les suivants : i) l'IFC a encouragé quatre entreprises privées à investir 50 millions de dollars sous forme de financement par fonds propres dans des start-up et des PME innovantes (résultat 1.2) ; ii) l'autorité de régulation de l'électricité a été établie en août 2018 en vue de l'ouverture du segment de marché basse et moyenne tension à l'investissement privé (résultat 2.2) ; iii) la loi sur l'accès à l'information adoptée en 2018 pose les bases d'une meilleure information des citoyens (résultat 3.1) ; et iv) le budget-programme est utilisé par la majorité des ministères durant l'exercice 18 (résultat 3.2).

⁸⁵ Par exemple, des travaux d'analyse importants comme le mémorandum économique intitulé *Le Maroc à l'horizon 2040* ont aidé à orienter le Diagnostic-pays systématique et ont eu un large écho à la fois dans les secteurs public et privé.

Tableau 1 : Récapitulatif des notes attribuées aux résultats en matière de développement et aux indicateurs de résultat du CPS

Résultat du CPS	Note globale pour le résultat	Notes pour l'indicateur de résultat			
		Atteint	Pratiquement atteint	Partiellement atteint	Pas atteint
Domaine de résultats n° 1 : Promouvoir la compétitivité et une croissance solidaire — Modérément satisfaisant					
1.1 Renforcement du cadre institutionnel pour la création d'entreprises, la facilitation du commerce, la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des PME	Atteint	3			
1.2. Amélioration de l'accès aux financements pour les TPME et les femmes	Atteint	3			
1.3. Accroissement de la valeur ajoutée du secteur agro-industriel	Pratiquement atteint	1		1	
1.4. Accroissement de l'accès des jeunes à la formation technique et professionnelle, aux services d'aide à l'emploi et aux opportunités de création de microentreprises et de génération de revenus	Atteint	5			
1.5. Amélioration de l'accès aux programmes de protection sociale et de promotion de l'emploi, en particulier à l'intention des jeunes, et de l'efficacité de ces programmes	Partiellement atteint	1			1
		13		1	1
Domaine de résultats n° 2 : Construire un avenir vert et résilient — Modérément satisfaisant					
2.1. Renforcement de la gestion des ressources en sols et en eau et des ressources côtières	Pratiquement atteint	2		1	
2.2. Augmentation de la production d'énergie de sources renouvelables et renforcement de l'efficacité énergétique	Pratiquement atteint	4			1
2.3. Amélioration des mécanismes de prévention et d'atténuation des catastrophes naturelles	Atteint	2			
		8		1	1
Domaine de résultats n° 3 : Renforcer la gouvernance et les institutions en vue d'offrir de meilleurs services à l'ensemble des citoyens — Modérément satisfaisant					
3.1. Renforcement de la transparence et la participation au sein de l'administration	Partiellement atteint		2		1
3.2. Amélioration de la responsabilité et la transparence dans la gestion des ressources publiques	Atteint	2			
3.3. Développement de la capacité à planifier, gérer et évaluer la prestation de services essentiels, particulièrement à l'échelon local	Pratiquement atteint	1	1		
3.4. Élargissement de l'accès aux services de base	Partiellement atteint		2		1
		3	5		2
Note globale pour le résultat — Modérément satisfaisant		24	5	2	4

Domaine de résultats n° 1 : Promouvoir la compétitivité et une croissance solidaire — *Modérément satisfaisant*

Le programme du Groupe de la Banque mondiale a bien évolué dans l'appui qu'il apporte aux initiatives prises par les pouvoirs publics pour mettre en place un cadre institutionnel plus propice à la création d'entreprises, promouvoir les possibilités d'investissement au profit de jeunes entrepreneurs, améliorer l'inclusion financière et renforcer le secteur financier à cette fin (par exemple en établissant l'Autorité marocaine du marché des capitaux — AMMC — qui est devenue opérationnelle en mars 2016). Ces actions ont eu de profondes répercussions sur le cadre de l'activité économique et l'accès aux financements pour les entrepreneurs, particulièrement les jeunes et les femmes, et posé les bases pour accélérer la création d'emplois plus équitables au profit de l'ensemble des Marocains. Plusieurs réalisations au titre des résultats 1.1 et 1.2 ont dépassé ce qui avait été envisagé dans le CPS. Bien qu'il faille faire plus pour développer l'agriculture à forte valeur ajoutée, les pouvoirs publics sont en train de prendre des mesures dans le but d'améliorer l'accès des petits agriculteurs aux marchés de gros et à une sélection de chaînes de valeur, ce qui devrait montrer de meilleurs résultats durant le prochain cycle du CPP.

Résultat 1.1 Renforcement du cadre institutionnel pour la création d'entreprises, la facilitation du commerce, la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des PME

7. **Le Maroc a simplifié sa réglementation relative à l'activité commerciale.** L'appui budgétaire, l'assistance technique et les travaux d'analyse du Groupe de la Banque mondiale ont aidé les autorités à mettre en place un cadre institutionnel solide dont le but est d'améliorer le climat de l'investissement, de favoriser la création d'emplois et d'encourager la compétitivité. Les réformes notables entreprises durant la période couverte par le CPS comprennent l'établissement d'un identifiant commun des entreprises ; la révision du droit des sociétés ; la mise en service de la plateforme de commerce numérique *Portnet* ; la mise en application des textes juridiques relatifs au commerce et de la structure de gouvernance du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA). Ces réformes ont permis au Maroc d'améliorer son rang au classement Doing Business ; de 129^e en 2010 à 60^e en 2018. La logistique commerciale s'est aussi améliorée, les délais moyens de transit pour les marchandises au port de Casablanca diminuant considérablement pour passer de 10 jours en 2013 à 6,1 jours en 2017 (cible atteinte). D'autres changements porteurs de transformations incluaient l'adoption d'une nouvelle Loi sur la concurrence⁸⁶, l'amélioration des méthodes d'allocation des incitations par la Commission des investissements et le développement des marchés financiers locaux. À travers son Programme de financement du commerce extérieur (GTFP), l'IFC a aussi aidé à mobiliser 35 millions de dollars auprès des banques marocaines pour le financement des opérations commerciales. À mesure que le Maroc renforce la formation des entreprises bénéficiaires et la communication à l'intention des investisseurs, l'impact d'une telle démarche va aller grandissant au fil du temps.

8. Le CPS a soutenu les actions de promotion de l'entrepreneuriat et de développement des TPME.

Les principales réalisations à ce titre sont : i) la formalisation du statut de l'entrepreneur⁸⁷ ; ii) le renforcement des structures de gouvernance du CNEA ; iii) l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation du développement des TPME⁸⁸ ; iv) l'établissement de centrale des risques ; v) la mise en place du cadre juridique des garanties mobilières en vue d'améliorer l'accès des TPME aux prêts bancaires assortis de garanties de cette nature (IFC) ; et vi) l'élargissement de la couverture du programme de garantie de prêts

⁸⁶ Le président du Conseil de la concurrence et son secrétaire général ont été nommés par le roi Mohammed VI le 17 novembre 2018, ce qui est un grand pas vers l'entrée en service effective du Conseil.

⁸⁷ Statut de l'autoentrepreneur

⁸⁸ Voir le *Recueil annuel des instruments et programmes publics de financement destinés aux start-up et aux TPME*, <https://www.le212.info/attachment/1014721/>. TPME est l'acronyme pour très petites, petites et moyennes entreprises.

aux PME. Ces initiatives ont permis aux petits entrepreneurs d'accroître leur contribution au développement économique.

Résultat 1.2 : Amélioration de l'accès aux financements pour les TPME et les femmes — Atteint

9. **Les interventions du Groupe de la Banque mondiale à l'appui des réformes destinées à accroître la participation au secteur financier, particulièrement celle des petites entreprises et des femmes, ont considérablement augmenté durant la période couverte par le CPS.** Le Groupe de la Banque mondiale a soutenu ces priorités à l'aide d'une série d'opérations de prêts-programmes à l'appui des politiques de développement (ou DPL programmatiques)⁸⁹ axées sur le renforcement du cadre institutionnel et réglementaire du secteur financier, l'élargissement du programme de garanties de crédit aux TPME et le développement du marché des capitaux. L'appui fourni par la Banque mondiale sous forme de garanties partielles de crédit a permis aux institutions financières participantes d'atténuer leur risque de crédit sur prêts aux TPME. Il s'en est suivi un accroissement conséquent du portefeuille de prêts alloués aux TPME, qui est passé de 78 millions de dirhams marocains en 2012 à 143 millions en 2017, dépassant de loin la cible de 94 millions de dirhams fixée dans le CPS⁹⁰. La série de DPL a soutenu les réformes publiques axées sur l'accès de tous aux financements, particulièrement en élargissant la portée des paiements électroniques par la mobilisation de prestataires extérieurs au système bancaire et la multiplication des points d'accès au financement pour les ruraux non bancarisés et les TPME.

10. **L'investissement de l'IFC (20 millions de dollars) dans la Fondation Banque populaire pour le microcrédit (BPMC),** le deuxième plus grand établissement de microfinance (EMF) du Royaume, a permis d'accroître le volume de microcrédits, qui est passé de 221 400 en 2012 à 703 386 en 2017, les femmes représentant 52 % des bénéficiaires. L'IFC a aussi injecté environ 20 millions de dollars de fonds propres dans *Mediterrania Capital Partners II*, un fonds de placement privé au service des PME. Les 112 millions de dollars investis par l'IFC dans le programme d'obligations vertes de la Banque centrale populaire (BCP) financent des projets énergétiques durables, y compris à l'initiative de petits entrepreneurs locaux. Le programme d'obligations vertes est le premier du genre dans la région.

11. **Les placements de l'IFC ont été complétés par des services-conseils, notamment au profit de la BCP, pour permettre à cette dernière de mettre de nouveaux produits et services sur le marché.** L'IFC apporte aussi un soutien important à l'EMF Attawfiq, filiale de la BCP, à l'effet de renforcer sa gouvernance, de diversifier son offre de produits et d'améliorer sa politique de crédit. Les services-conseils de la Société ont aussi aidé au lancement du programme *Women Banking Champions* en réalisant une première étude de marché pour identifier des partenaires bancaires potentiels⁹¹.

12. **Le marché financier marocain s'est également développé.** La série de DPL programmatiques de la BIRD mentionnée plus haut a soutenu des réformes qui ont abouti à l'établissement de l'AMMC, aidé à la mise au point de nouveaux instruments de marché susceptibles de diversifier le financement de l'économie en dehors du secteur bancaire, et renforcé la viabilité du fonds de pension de la fonction publique qui se pose désormais comme un investisseur institutionnel important dans les instruments du

⁸⁹ Développement du marché des capitaux et financement des PME (DPF 1 et 2)

⁹⁰ Grâce à l'augmentation substantielle des prêts adossés sur des garanties, de nombreuses personnes qui contractaient des emprunts pour la première fois ont pu constituer un antécédent de crédit qui leur facilitait l'obtention d'autres prêts par la suite. Il convient de noter que la base de référence établie à 78,644 milliards de dirhams dans le CPS était nettement inférieure aux 129,387 milliards de dirhams indiqués comme base de référence révisée par la Banque centrale durant la préparation du CLR.

⁹¹ Le Secrétariat d'État à l'économie de la Suisse (SECO) a mis à disposition jusqu'à 5 millions de dollars pour soutenir l'initiative de services-conseils *Women Banking Champions* de l'IFC en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

marché financier. Les pouvoirs publics ont aussi mis en place un fonds public-privé destiné à co-investir en fonds propres dans des start-up. Inauguré en fin 2017 avec un financement du Groupe de la Banque mondiale, ce fonds a mobilisé plus de 50 millions de dollars au profit de quatre fonds privés pour une contrepartie publique de 50 millions de dollars également. Un nouveau cycle de levée de fonds lancé à la mi-2018 va s'appuyer davantage sur la participation financière du gouvernement.

Résultat 1.3 : Accroissement de la valeur ajoutée du secteur agro-industriel — Pratiquement atteint

13. **Le programme mis en œuvre au titre du CPS a soutenu la stratégie du gouvernement en matière d'agriculture — le Plan Maroc vert (PMV) — et le Programme national d'économie d'eau en irrigation (PNEEI) en vue d'améliorer la productivité de l'eau à usage agricole et de transformer le secteur agroalimentaire marocain en un moteur de croissance économique et de création d'emplois.** Une combinaison d'investissements agricoles, de réformes systémiques apportées au secteur public, d'assistance technique et de services-conseils ciblés a contribué à améliorer le rendement des marchés intérieurs à travers la mise au point de modèles de gestion modernes pour les marchés de gros, à accroître l'efficacité du système d'innovation agricole, à établir des systèmes efficaces de gestion de la qualité des denrées alimentaires pour une sélection de filières, et à rapprocher les petits agriculteurs des grossistes et de l'agro-industrie. Environ 76 % des petits agriculteurs ciblés ont bénéficié d'une assistance technique du Groupe de la Banque mondiale pour accroître leur revenu en utilisant de meilleures techniques agricoles et en améliorant leurs compétences dans un contexte marqué par la rareté de l'eau et les défis climatiques. L'IFC a amplifié les effets positifs des interventions du PMV financées par la Banque en encourageant l'investissement privé dans l'agroalimentaire, et offert des services-conseils sur le renforcement des chaînes de valeur dans le but de sensibiliser le plus grand nombre d'agriculteurs, mais aussi d'accroître et de diversifier le revenu rural. Le résultat est que 4 100 agriculteurs supplémentaires se sont engagés dans la production avicole, laitière et bovine d'envergure industrielle. L'IFC a aussi appuyé l'expansion de l'agriculteur industriel à intégration verticale *Zalagh*⁹² et la création d'emplois chez celui-ci. La Banque mondiale a financé une opération relais de programmes axés sur les résultats (P4R) en vue d'accélérer la mise en œuvre des réformes engagées dans le cadre du PMV et de promouvoir le développement de la chaîne de valeur agroalimentaire au Maroc. Cependant, cette opération se trouve encore aux premiers stades de sa mise en œuvre et ses résultats ne seront visibles que durant la période couverte par le prochain CPP.

14. **Le Groupe de la Banque mondiale a soutenu l'amélioration des services d'approvisionnement en eau d'irrigation offerts aux petits agriculteurs dans de grands périmètres irrigués en vue d'accroître la production agricole et la productivité de l'eau.** La fragmentation et la copropriété des terres qui caractérisent les petites exploitations ont rendu l'adoption de l'irrigation au goutte-à-goutte plus chronophage que prévu. Par conséquent, les superficies irriguées de cultures à forte valeur ajoutée soutenues dans le cadre de projets financés par la Banque mondiale⁹³ ont augmenté de 72 % seulement, passant de 4 483 hectares (base de référence de 2013) à 6 340 hectares, contre une cible de 8 966 hectares dans le CPS. Cela dit, les pouvoirs publics ont simplifié les procédures d'accès des petits agriculteurs aux subventions pour l'irrigation au goutte-à-goutte, et celles-ci ont été maintenues même après la clôture du projet financé par la Banque mondiale (85 % des agriculteurs à fin octobre 2018).

Résultat 1.4 : Accroissement de l'accès des jeunes à la formation technique et professionnelle, aux services d'aide à l'emploi et aux opportunités de création de microentreprises et de génération de revenus — Atteint

⁹² L'IFC a investi 24 millions de dollars durant l'exercice 14.

⁹³ Projet de modernisation de l'agriculture irriguée dans le bassin de l'Oum Er Rbia (PROMER), Projet de modernisation de l'irrigation à grande échelle (PMG).

15. **Le Groupe de la Banque mondiale a soutenu cet objectif pluridimensionnel en axant ses interventions sur l'offre de compétences développées par les systèmes de formation professionnelle et d'enseignement supérieur et sur les qualifications en demande sur le marché de l'emploi.** La série de DPL programmatiques⁹⁴ de la Banque mondiale a accompagné les réformes institutionnelles visant à améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts dans les systèmes d'éducation et de formation techniques et professionnelles (EFTP) et dans l'enseignement supérieur. En conséquence : i) toutes les universités publiques ont établi des procédures qui mettent l'accent sur les compétences pertinentes pour le marché et sur l'efficacité interne (progression d'un niveau à l'autre, obtention de diplômes) ; ii) trois nouveaux instituts de formation professionnelle axés sur les compétences fortement recherchées ont été établis ; iii) un programme public de centres de formation à gestion privée a été expérimenté ; iv) un projet de loi relatif à la gouvernance et au financement de la formation en cours d'emploi a été préparé ; et v) une agence nationale d'assurance de la qualité des programmes d'enseignement supérieur a été créée. La participation active du secteur privé à la fourniture de programmes de formation a permis d'accroître le nombre de bénéficiaires de ces derniers. Les programmes de formation professionnelle en cours d'emploi ont atteint plus de 122 000 bénéficiaires par an, portant leur taux d'efficacité interne⁹⁵ à 70 %, ce qui est supérieur à la cible initiale. De plus, les ressources investies par l'IFC dans l'Institut des hautes études de management (HEM) au Maroc ont aidé à former 1 971 jeunes en gestion.

16. **L'efficacité des services d'aide à l'emploi destinés aux segments les plus défavorisés de la population s'est améliorée.** La série de DPL programmatiques a soutenu le programme public de subventions salariales qui vise à favoriser l'insertion des jeunes sans-emploi dans le marché du travail. Cette initiative a permis d'élargir les services intermédiaires de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) en augmentant le nombre de ses bureaux locaux (50 en 2010 contre 77 en 2015). En retour, le nombre de chômeurs inscrits a atteint 186 570 en 2015, loin devant la cible de 160 000 en 2017. Les femmes représentaient 41 % de cette cohorte, et les personnes n'ayant pas atteint l'enseignement secondaire, 20 %. En outre, l'ANAPEC a mis en place un programme pilote visant à offrir des services d'aide à l'emploi aux bénéficiaires faiblement qualifiés qui a été déployé⁹⁶ dans sept régions et profité à 5 000 jeunes.

17. **Dans l'ensemble, l'accès aux opportunités économiques et la promotion de l'entrepreneuriat jeune se sont aussi améliorés.** L'opération phare de programmes axés sur les résultats financée par la Banque mondiale⁹⁷ a soutenu des activités génératrices de revenus dont 75 % des bénéficiaires ont été associés à des initiatives viables mises en œuvre par des coopératives, des associations ou des TPME dans des secteurs comme l'agriculture, l'élevage et l'artisanat. Pour aider à diversifier le revenu au sein de la population rurale, les réformes structurelles soutenues par la série de DPL programmatiques sur la croissance solidaire et verte ont permis d'accroître les investissements dans 21 fermes aquacoles qui emploient 367 personnes à temps plein, parmi lesquelles 21 femmes. La cible en matière de formation à la création de microentreprises a été dépassée : 2 813 jeunes (parmi lesquels 38 % de femmes) ont reçu une aide pendant les 12 mois qui ont suivi la création de leurs entreprises.

⁹⁴ Second DPL sur les compétences et l'emploi

⁹⁵ L'efficacité interne a été mesurée en pourcentage des inscrits dans les programmes de formation professionnelle qui parviennent au bout de leur formation.

⁹⁶ Avec l'appui de l'Agence française de développement (AFD)

⁹⁷ Deuxième Initiative nationale de développement humain (INDH2). Le programme a mis en place un modèle institutionnel innovant dans le but de promouvoir des projets générateurs de revenus et d'assurer la viabilité des entreprises créées en s'appuyant sur l'approche pionnière de la première INDH.

Résultat 1.5 Amélioration de l'accès aux programmes de protection sociale et de promotion de l'emploi, en particulier à l'intention des jeunes, et de l'efficacité de ces programmes — Partiellement atteint

18. **Des initiatives importantes ont été menées pour améliorer l'accès aux programmes de protection sociale et leur efficacité.** Cet objectif du CPP a été partiellement atteint. Le Groupe de la Banque mondiale a soutenu la réforme visant à réduire l'ensemble des subventions aux combustibles liquides (gasoil, essence et fuel) qui a abouti à l'élimination complète de ces subventions et à la libéralisation des prix de ces produits. L'enveloppe totale des subventions pour ces trois produits a été réduite de 3 % du PIB en 2012 à 0 % en 2017, ce qui est supérieur à la cible du CPS. L'espace budgétaire libéré par la réforme des subventions a permis de développer le Fonds d'appui à la cohésion sociale (FCS) qui finance les principaux programmes de filets de protection sociale : Tayssir (le programme de transferts monétaires conditionnels dans le secteur de l'éducation), RAMED (le régime de couverture maladie non contributive) et DAAM (le programme de transferts monétaires au profit des pauvres, des personnes handicapées et des veuves démunies). Un autre avantage de l'élimination des subventions a été la réduction des émissions de GES, qui devraient s'établir à 6,6 % en moyenne par an jusqu'en 2030.

19. **Durant l'examen à mi-parcours du CPS, la Banque mondiale a renforcé son programme d'appui aux réformes menées par les pouvoirs publics dans le but d'accroître la couverture et d'améliorer le ciblage des programmes de filets de protection sociale, ce qui n'avait pas été envisagé au départ.** Le Groupe de la Banque mondiale a lancé une opération combinant des activités d'assistance technique et des prêts d'investissement pour aider le gouvernement à mettre en place un registre social ainsi qu'un registre biométrique national de la population destinée à améliorer le ciblage et éliminer les bénéficiaires fictifs et les doublons. Cette approche duale a le potentiel de doubler la couverture des bénéficiaires du quintile le plus pauvre du RAMED d'ici 2023-24, de promouvoir l'inclusion sociale et financière tout en réduisant les fuites de services au profit de familles mieux nanties. Par conséquent, même si cet indicateur n'a pas été atteint à la fin de la période couverte par le CPS, l'élargissement des interventions de la Banque mondiale devrait avoir une incidence plus profonde sur les filets de sécurité qu'escompté au départ⁹⁸.

Domaine de résultats n° 2 : Construire un avenir vert et résilient — Modérément satisfaisant

Le CPS a soutenu les politiques et mesures prises par les autorités pour améliorer la gestion des ressources naturelles, notamment la promulgation de la Loi sur la gestion intégrée des zones côtières qui représente une avancée significative vers la protection des ressources naturelles marines et côtières durables. L'une des conséquences de cette mesure a été l'enrichissement des terres côtières sous régime de protection de la biodiversité de 500 hectares supplémentaires au moyen d'une approche ascendante caractérisée par une forte participation et appropriation communautaires. Les méthodes de gestion des risques employées dans le Royaume ont été renforcées dans la Loi de finances 2017 par une disposition visant l'établissement d'un Fonds de lutte contre les effets des catastrophes naturelles (FLCN) devant aider les administrations locales à protéger les populations pauvres et vulnérables. Des progrès considérables ont été accomplis sur le plan du renforcement de l'efficacité énergétique à travers la diminution des pertes de transport d'électricité et l'augmentation de la capacité installée d'énergie solaire pour accroître la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique. Ces progrès ont considérablement amélioré la production d'électricité au Maroc et contribué à abaisser substantiellement le coût de l'énergie.

Résultat 2.1 Renforcement de la gestion des ressources en sols et en eau et des ressources côtières — Pratiquement atteint

⁹⁸ La Banque mondiale a organisé un second forum d'échanges Sud-Sud entre le Maroc et l'Inde dans le but de tirer des enseignements de la conception, du déploiement opérationnel et de l'utilisation efficace de certains aspects du système d'identification biométrique *Aadhaar* de l'Inde.

20. **Les cibles du CPS concernant le renforcement de la gestion des ressources en sols et en eau et des ressources côtières ont été pratiquement atteintes.** La Banque mondiale a soutenu des mesures de première importance dans le cadre de la série de DPL à l'appui d'une croissance solidaire et verte et du Plan Maroc vert (PMV), ainsi que des opérations de prêts d'investissement en faveur de la modernisation de l'irrigation et de l'approvisionnement en eau. Les projets financés par le FEM ont encouragé les petits agriculteurs à adopter des pratiques plus durables de gestion des terres et de l'eau, réduire la pollution des ressources en eau et accroître l'utilisation des mesures d'adaptation au changement climatique. En conséquence, environ 180 hectares (contre une cible de 500 hectares) de terres ont été placés sous gestion durable et 500 hectares (pour une cible de 20 hectares) de zones côtières ont bénéficié de mesures de protection de la biodiversité qui ont connu une forte participation et adhésion des communautés bénéficiaires. En outre, la Banque mondiale a aidé à la mise au point d'un jeu complet d'outils législatifs et de plans relatifs à la protection et la gestion durable des 3 500 kilomètres de zones côtières du Maroc. Le CPS a aussi soutenu : a) la promulgation de la Loi sur la gestion intégrée des zones côtières qui a marqué une avancée importante pour la protection et l'exploitation durable des ressources naturelles marines et côtières ; et b) la mise au point de plans nationaux et régionaux en vertu de cette loi pour orienter les actions engagées aux niveaux national, régional et local d'une manière intégrée et coordonnée.

21. **La proportion des petits agriculteurs ayant adopté des mesures d'adaptation au changement climatique a augmenté durant la période de mise en œuvre du CPS.** Le don du FEM à l'appui du Plan Maroc Vert a aidé à renforcer la capacité des organismes d'exécution publics et privés à intégrer les mesures d'adaptation au changement climatique dans les projets financés par le gouvernement au profit des petits agriculteurs dans cinq régions du Royaume. Cette initiative a permis à 45 % de bénéficiaires (9 891 sur 22 880 petits agriculteurs) d'introduire au moins une mesure d'adaptation au changement climatique dans leurs activités, ce qui dépasse de loin la cible de 35 %. Les projets agricoles financés par la Banque encourageaient la mise en œuvre de pratiques culturales résilientes dans une sélection de chaînes de valeurs à travers une utilisation plus rationnelle des intrants agricoles et de l'eau, l'adoption de moyens de production plus modernes et la réduction des émissions de gaz à effet de serre au profit de 2 305 agriculteurs (parmi lesquels 230 femmes).

Résultat 2.2 Augmentation de la production d'énergie de sources renouvelables et renforcement de l'efficacité énergétique — Pratiquement atteint

22. **Les indicateurs de résultat relatifs à la production d'énergie de sources renouvelables et au renforcement de l'efficacité énergétique ont été pratiquement atteints.** Le Groupe de la Banque mondiale a apporté un appui intégré au programme de promotion des énergies renouvelables et à la stratégie d'efficacité énergétique du Maroc. La BIRD et le Fonds pour les technologies propres (FTP) ont participé au financement du complexe de production d'électricité solaire de Noor-Ourzazate dans le cadre d'un partenariat public-privé. Leur concours a permis au Maroc d'atteindre la cible de 168 MW de capacité installée additionnelle de production d'énergie solaire à grande échelle⁹⁹, portant ainsi à 35 % la part totale des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique en 2017. Le projet d'énergie solaire a entraîné des transformations profondes à l'échelle mondiale en démontrant la viabilité de la production d'énergie solaire concentrée (ESC) dans les économies émergentes et en favorisant une baisse considérable des coûts. Le résultat global du projet est jugé hautement satisfaisant. En 2018, la capacité de production d'énergie de source solaire est davantage renforcée par la mise en service de 350 MW

⁹⁹ Hormis le projet de centrale hybride gaz-thermosolaire d'Ain Beni Mathar de 20 MW en cours (financé conjointement par la Banque mondiale et le FEM).

supplémentaires au complexe de Noor-Ouarzazate. L'IFC a soutenu la mise au point d'instruments de financement de l'énergie durable en investissant dans l'émission d'obligations vertes de la BCP. Les objectifs d'efficacité énergétique au Maroc ont également été renforcés par l'assistance technique et la série de DPL sur la croissance solidaire et verte de la Banque mondiale qui a accompagné les réformes visant éliminer progressivement les subventions aux combustibles fossiles, faisant du Maroc un pionnier dans la région MENA.

23. Le Groupe de la Banque mondiale a aussi apporté son appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable du Maroc, y compris une assistance technique sur le cadre législatif des énergies renouvelables. Ce cadre a été révisé par un décret portant production décentralisée d'électricité moyenne tension de source renouvelable et un amendement à la loi sur les énergies renouvelables qui ont ouvert l'accès des solutions d'énergies renouvelables aux usagers basse tension. La mise en application du cadre législatif révisé n'ayant pas attiré d'investisseurs privés dans la production décentralisée d'électricité de source solaire jusqu'à présent, principalement parce que le régulateur de l'électricité n'était pas encore opérationnel, la cible de 10 MW de capacité installée pour l'énergie distribuée à partir de sources renouvelables fixée dans le CPP n'a pas été atteinte. Cet indicateur a été soutenu par la série de DPL sur la croissance solidaire et verte, qui a largement encouragé les pouvoirs publics à adopter une législation visant à mettre en place un régulateur pour le secteur, bien que sa mise en service ait été retardée. Le responsable de l'autorité de régulation a été nommé en août 2018, ce qui va faciliter l'ouverture du segment du marché moyenne et basse tension à l'investissement privé.

24. Des progrès ont été accomplis sur le front de la maîtrise de l'énergie, par exemple en diminuant les pertes de transport d'électricité et les besoins énergétiques non satisfaits, mais il reste beaucoup à faire pour accroître l'efficacité énergétique dans les bâtiments. Les pertes de transport ont été fortement réduites, à 6,5 % notamment, soit quasiment 25 % de plus que la cible fixée à 8,5 %. Cela s'explique principalement par la mise en service réussie de la ligne de transport Adagir-Chichaoua. De plus, les besoins énergétiques non satisfaits — une mesure de la qualité du service aux utilisateurs finaux — ont été ramenés de 832 à 230 MWh, contre une cible de 400 MWh. Dans le cadre de programmes de services-conseils, l'IFC a produit 14 évaluations complètes de l'efficacité énergétique et hydrique pour le compte de diverses entreprises dans différents secteurs, y compris l'agro-industrie, qui ont conduit à la formulation de recommandations à l'effet de réduire les coûts au moyen de mesures de maîtrise de l'énergie et de conservation de l'eau. Tandis que des progrès étaient accomplis en vue de la mise en place d'un cadre réglementaire relatif aux bâtiments écoénergétiques et de la diminution des pertes de transport, des retards ont été constatés dans le processus d'adoption d'une stratégie nationale d'efficacité énergétique et d'un plan d'investissement connexe. Environ 3 millions m² de nouvelles constructions par an sont conformes aux nouvelles règles d'utilisation rationnelle de l'énergie¹⁰⁰, ce qui dépasse de loin la cible de 400 000 m². Ce résultat est attribuable à un taux de constructions plus élevé que prévu. En outre, le Groupe de la Banque mondiale continue d'apporter son appui aux initiatives de maîtrise de l'énergie dans les bâtiments dans le cadre de l'assistance technique offerte au Maroc pour la mise en œuvre de sa contribution déterminée au niveau national (CDN)¹⁰¹.

¹⁰⁰ Les hypothèses sur le taux de construction ont été établies à partir d'une diversité de sources, dont l'analyse de Nama Habitat (qui fait état, par exemple, de plus de 2 millions de nouvelles habitations durant la période allant de 2011 à 2026), ainsi que des taux de construction historiques dans certains cas. Les chiffres correspondent à la seule année 2015. Dans le cadre de ce modèle, les calculs sont effectués par étapes de cinq années, dont l'année suivante calculée sera 2020 ; pour 2016, il est proposé de reproduire les résultats pour 2015.

Source: *Support the Government of Morocco in the implementation of its NDC in selected sectors* (P159288).

¹⁰¹ La CDN est le volume de réduction des émissions de GES auquel chaque pays s'engage au titre de l'Accord de Paris sur le changement climatique.

Résultat 2.3 Amélioration des mécanismes de prévention et d'atténuation des catastrophes naturelles
— Atteint

25. Le programme mis en œuvre dans le cadre du CPS a soutenu un projet intégré d'amélioration de la résilience aux catastrophes naturelles au Maroc, où des progrès notables ont été accomplis. À travers un programme complet comprenant des activités d'assistance technique et des prêts, et plus précisément un programme axé sur les résultats à l'appui de la gestion intégrée des risques de catastrophe, le Groupe de la Banque mondiale a soutenu les efforts déployés par les pouvoirs publics pour consolider, moderniser et renforcer les initiatives de prévention des risques en cours dans le cadre d'une stratégie intégrée de gestion des risques. Les méthodes de gestion des risques ont été redéfinies en tenant compte des dispositions de la Loi de finances 2017 relatives à la création d'un comité de pilotage et à la mise en œuvre de mesures visant à faire en sorte que les collectivités locales soient en capacité de tirer profit du Fonds de lutte contre les effets des catastrophes naturelles (FLCN). Ce fonds a été restructuré en une grande institution de prévention et réduction des risques qui a déjà sélectionné 40 projets sur une base concurrentielle. De plus, la Loi instituant un régime de protection contre les risques de catastrophe a été adoptée en août 2016 et les décrets d'application connexes préparés. La Banque mondiale a fourni une assistance technique pour la conception et la mise en œuvre du mécanisme — prévu dans la loi — d'indemnisation des logements assurés partiellement ou pas du tout, grâce auquel un plus grand nombre de ménages pourra remplir les conditions requises pour obtenir des prêts hypothécaires. Dans le cadre du nouveau CPP, la Banque mondiale envisage de préparer une opération de tirage différé pour les risques liés aux catastrophes (CAT-DDO), qui est un mécanisme d'assurance destiné à faciliter l'accès du Maroc aux financements d'urgence en cas de catastrophes.

Domaine de résultat 3 : Renforcement de la gouvernance et des institutions pour améliorer la prestation de services à tous les citoyens – Modérément satisfaisant

Dans le Cadre de partenariat pays (CPP), le Groupe de la Banque mondiale a favorisé un contexte de gouvernance plus ouvert et plus inclusif, une gestion plus transparente et plus responsable des ressources publiques et une prestation plus efficace et plus équitable de services de base de qualité, comme le souligne le pilier Renouveler le contrat social de la stratégie MENA. L'adoption de la nouvelle loi organique relative à la loi de finance a introduit la budgétisation axée sur les résultats, qui jette les bases de la réforme de la gestion des finances publiques à l'avenir. L'application de cette loi s'est étendue à l'ensemble de l'administration centrale et fait en sorte que les budgets soient tenus d'être liés aux résultats. Il s'agit d'un jalon positif qui transforme la façon dont les ressources publiques sont programmées et gérées. Le Maroc a adopté, en février 2018, une loi novatrice sur l'accès à l'information qui, lorsqu'elle entrera en vigueur, permettra aux citoyens d'accéder aux informations du secteur public. En outre, les capacités techniques et de gestion de certaines villes continuent de s'améliorer, ce qui leur donne les moyens nécessaires de jouer un rôle plus proactif dans le développement local.

Réalisation 3.1 Gouvernance améliorée, ouverte et solidaire – Partiellement réalisé

26. Combinant l'assistance technique, le Fonds de transition de la région MENA et les séries programmatiques DPL (Hakama I et Hakama II), la Banque mondiale a soutenu la réforme du gouvernement pour accroître la transparence des finances publiques et l'accès du public à l'information. Le gouvernement a adopté des lois clés permettant aux citoyens d'accéder à l'information du secteur public, aux pétitions publiques et à une politique de consultation publique. Cela a permis d'améliorer à 3 sur 4 (objectif 4 sur 4) la note de partenariat du gouvernement ouvert du Maroc en matière d'accès à l'information, grâce à la promulgation de la loi organique relative à la loi de finance, de la loi organique relative aux pétitions et de la loi relative à l'accès à l'information. La loi organique relative à la loi de

finance¹⁰², promulguée en avril 2015, a introduit la budgétisation pluriannuelle axée sur les résultats. La loi organique relative aux pétitions¹⁰³, qui a établi les conditions et les modalités régissant la présentation des pétitions par les citoyens au gouvernement, a été approuvée en août 2016, et le décret instituant la Commission des pétitions a été publié en juillet 2017. En raison du retard subi dans la formation d'un nouveau gouvernement après l'élection de septembre 2016, le Parlement n'a approuvé la Loi¹⁰⁴ sur l'accès à l'information qu'en février 2018. Toutes ces lois représentent un grand pas en avant pour une gouvernance ouverte et réactive au Maroc. Seize ministères ont déjà commencé à mettre en œuvre la budgétisation axée sur les résultats. Ce processus sera appuyé dans le nouveau CPP. Au niveau local, la gouvernance inclusive a été renforcée par des mécanismes de responsabilité sociale ciblant les femmes et les jeunes. La proportion de femmes participant aux comités locaux de développement humain (CLDH) et aux comités provinciaux de développement humain (CPDH) est passée de 20 % à 21 %, comparé à la cible de 22 % qui devrait être atteinte lors du prochain cycle du CPP.

Réalisation 3.2 Responsabilité et transparence améliorées dans la gestion des ressources publiques – Réalisé

27. **Des étapes importantes ont été franchies dans la gestion des ressources publiques grâce aux réformes du budget et des marchés publics.** L'adoption de la nouvelle loi organique relative à la loi de finance a jeté les bases des réformes de la gestion des finances publiques. Tous les 42 ministères ont présenté un budget-programme en 2018. Elle a également amélioré la note de responsabilité financière du pays en matière de dépenses publiques (PEFA) de « D » à « B », dépassant ainsi l'objectif du CPP, qui est de « C ». Un système intégré d'information sur la gestion des dépenses (GID) fournit des informations en temps réel sur l'exécution du budget pour toutes les municipalités. Un nouveau décret sur les marchés publics¹⁰⁵ a étendu les nouvelles règles de passation de marchés aux administrations locales et aux entreprises publiques. De ce fait, 3 589 entités de passation de marchés sont désormais soumises aux règles de passation des marchés publics, atteignant la cible du CPS. Le décret prévoit également que 20 % des marchés publics doivent être attribués à des PME et il introduit les marchés publics en ligne. Le gouvernement a aussi adopté, en janvier 2018, un deuxième décret sur les marchés publics portant création d'un organisme indépendant de réglementation des marchés publics, la Commission nationale de la commande publique (CNCP). La CNCP est opérationnelle avec 12 membres, ce qui constitue un progrès notable dans la mise en place d'un cadre moderne des marchés publics au Maroc.

Réalisation 3.3. Capacité améliorée de planifier, gérer et évaluer la prestation effective des services essentiels, en particulier au niveau local – Essentiellement réalisé

28. **L'appui du Groupe de la Banque mondiale à l'amélioration de la gouvernance locale et des services urbains a largement atteint son objectif.** La capacité institutionnelle et technique des administrations locales à planifier, gérer et évaluer la prestation de services essentiels s'est considérablement améliorée. Par le biais de l'assistance technique et du Fonds de transition de MENA, la Banque mondiale a appuyé l'opérationnalisation des centres de programmes d'appui aux collectivités locales. Au cours de la période du CPS, quatre centres d'appui ont été créés (Oriental, Sousse Massa, Casablanca et Fès-Meknès) et ont fourni une assistance technique à la demande aux collectivités locales de leur zone géographique dans différents domaines, notamment la gestion de projets, la prestation de services publics locaux, les transports urbains et la gestion des déchets solides. Le centre de Casablanca apporte, à la demande, un soutien à la mobilité urbaine par l'intermédiaire de la société de

¹⁰² Loi n° 44-14

¹⁰³ Loi n° 44.14

¹⁰⁴ Loi n° 31-13

¹⁰⁵ Décret n° 1-12-349. Il a été promulgué en mars 2013 et il se fonde sur les normes internationales.

développement local, Casa Transport. En outre, le PforR du secteur de la santé a appuyé la création d'un système d'information sur la gestion de la santé, qui a amélioré la capacité des administrations locales cibles à planifier et à gérer efficacement la prestation des soins de santé.

29. La capacité des institutions de transport urbain s'est améliorée. Deux villes ciblées sur trois comptant plus de 300 000 habitants ont établi des plans directeurs multimodaux à long terme. En outre, Rabat, Casablanca et Marrakech ont créé des sociétés de portefeuille appartenant à l'administration locale et investies de l'autorité en matière de planification et de gestion des transports urbains. Cela contribuera de manière significative à améliorer la surveillance, la planification et la prestation de services d'infrastructure urbaine. Pour améliorer la coordination institutionnelle entre les municipalités au niveau de l'agglomération, Casablanca et Agadir ont créé des associations d'agglomération avec des dispositions juridiques, financières, de gouvernance et de dotation en effectifs claires. De plus, Marrakech a récemment ouvert son couloir d'autobus, utilisant des autobus électriques. Il s'agit d'un progrès important, bien que le couloir ait encore besoin de certaines améliorations pour devenir un système de transport en commun rapide par autobus à part entière et offrant des services de qualité. Casablanca et Rabat progressent également dans la mise en place de leurs couloirs. En outre, grâce à un don du Fonds PHRD, la Banque a contribué à l'élaboration de mesures pour améliorer la mobilité des personnes à mobilité réduite dans la ville de Marrakech et des plans ont été élaborés pour quatre autres villes : Rabat, Casablanca, Tanger et Oujda, où un inventaire de l'accessibilité a été réalisé. Cela a contribué de manière satisfaisante à promouvoir l'accès physique pour les personnes à mobilité limitée, y compris les handicapés, les personnes âgées et les femmes enceintes, grâce à des travaux pilotes de génie civil axés sur les édifices publics, les jardins et les trottoirs dans la ville de Marrakech.

Réalisation 3.4 Accès élargi aux services de base – Partiellement réalisé

30. L'appui à l'élargissement de l'accès aux services de base a fait des progrès modérés. L'aide de la Banque mondiale au programme de routes nationales a obtenu des résultats positifs, l'indice d'accessibilité des routes rurales nationales passant de 77 à 79¹⁰⁶, comparé à la cible de 80 %. Le système de surveillance novateur du programme a mesuré la population desservie par l'amélioration de l'accès à des routes praticables en toute saison plutôt que les kilomètres de routes construites. Environ 2,92 millions des habitants des zones rurales, soit 22 % de la population rurale du pays, ont bénéficié d'un meilleur accès routier. D'autre part, les résultats dans le secteur de l'eau ont été lents à se concrétiser. L'accès à des sources d'eau améliorées n'a atteint que 192 000 personnes en 2017 dans les zones rurales ciblées, contre un objectif de 547 000. L'objectif ne sera pas atteint puisqu'il a été mis fin au programme de soutien de cet indicateur. L'accès aux installations d'assainissement dans les zones urbaines a atteint 195 000 personnes en 2017, soit près de l'objectif du CPS de 200 000 personnes. La complexité de l'acquisition des terres et de l'indemnisation des personnes touchées avant le début des travaux a retardé la mise en œuvre du projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural et a rendu l'objectif d'accès à l'eau irréaliste durant la période limitée du CPS. La Banque mondiale a réglé le problème de l'acquisition des terres et de l'indemnisation en mettant en place un groupe de travail sur les mesures de sauvegarde pour procéder à un examen détaillé des causes profondes du problème et le régler conjointement avec le gouvernement. Les enseignements tirés du projet d'approvisionnement en

¹⁰⁶ Des résultats indirects considérables ont été obtenus du fait de l'appui de longue date de la Banque au deuxième programme national de routes rurales, depuis 2005. Les femmes en ont particulièrement bénéficié, d'après diverses consultations organisées par la Banque. L'accès accru à des routes praticables en toutes saisons s'est traduit par une augmentation sensible des visites par les femmes aux établissements de santé, un accroissement notable des inscriptions dans l'enseignement primaire, celles des filles en particulier, dans les zones rurales ciblées, et une réduction appréciable des corvées fastidieuses du ramassage du bois, le gaz butane pour la cuisson étant désormais livré à domicile.

eau et d'assainissement en milieu rural sont pris en compte au niveau du portefeuille afin de mieux régler les problèmes de sauvegarde et d'améliorer les résultats dans le cadre d'autres projets d'hydraulique rurale en cours.

THÈMES TRANSVERSAUX

Jeunesse

31. **Afin de promouvoir la participation, la représentation et l'autonomisation économique des jeunes au Maroc, le Groupe de la Banque mondiale a fourni des conseils de politique pour la préparation de la Politique intégrée de la jeunesse 2015-2030.** Le programme en faveur de la jeunesse a été davantage réaffirmé avec la mise en œuvre de la stratégie de MENA. Pour aider à l'exécution de ce programme, la Banque mondiale, par le biais du programme INDH2, a continué d'appuyer la représentation et la participation des jeunes, ce qu'elle avait commencé dans le cadre l'INDH1, avec pour résultat la représentation d'au moins 15 % des jeunes dans chaque comité de gouvernance locale de l'INDH à la fin de la période couverte par le CPS. L'appui de la Banque mondiale au programme d'emploi s'est traduit par une augmentation substantielle de l'efficacité interne des programmes de formation professionnelle pendant la période couverte par le CPS. IFC a complété cet effort par son initiative Education for Employment (E4E), qui a contribué à renforcer la capacité du gouvernement à établir des normes pour la formation des jeunes dans le secteur du tourisme. Environ 500 jeunes étaient inscrits à des programmes d'enseignement adaptés au marché dans le secteur du tourisme.

32. **La Banque mondiale et IFC ont collaboré à l'appui du programme d'entrepreneuriat** qui a permis à 1 971 jeunes d'acquérir des compétences en gestion et de se qualifier pour des possibilités concrètes d'emplois ou de développement de carrière. Après la création de leur entreprise, 2813 jeunes micro-entrepreneurs ont bénéficié de services de suivi. Les efforts du Groupe de la Banque mondiale visant à contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires et l'accès au financement ont profité aux jeunes plus qu'à tout autre groupe.

Genre

33. **Pour contribuer à promouvoir l'égalité des sexes au Maroc,** le Groupe de la Banque mondiale a : a) systématiquement introduit des indicateurs ventilés par sexe dans des domaines essentiels comme l'entrepreneuriat, les activités génératrices de revenus, l'accès au financement, la formation professionnelle, les programmes actifs du marché du travail et l'accès aux services de base ; et b) réalisé une évaluation complète de la parité des sexes dans le pays, pour mieux comprendre les défis auxquels les femmes sont confrontées au Maroc et formuler des recommandations concernant les meilleurs moyens de les relever. En outre, une initiative « *Hackathon EmpowerHer* » visant à mettre à profit les talents des jeunes génies en technologie a été organisé. Il visait à faire des jeunes une partie de la solution pour donner aux femmes les moyens d'accéder aux possibilités économiques dans les régions de l'intérieur.

34. **Ces activités menées au début de la période couverte par le CPS ont permis au Groupe de la Banque mondiale de mieux relever les défis liés à l'égalité des sexes grâce à ses programmes et au dialogue sur les politiques.** Toutefois, il reste encore beaucoup à faire étant donné les disparités territoriales persistantes. De nombreux indicateurs de résultats du CPS reflètent les efforts du Groupe de la Banque mondiale visant à intégrer le genre dans son programme. Grâce au soutien de la Banque mondiale : Les femmes représentent maintenant au moins 20 % de chaque comité de gouvernance locale de l'INDH ; elles réalisent plus de la moitié des activités génératrices de revenus de l'INDH2 ; elles représentaient 60 % des bénéficiaires du projet de micro-entrepreneuriat des jeunes ; elles représentent plus de 40 % des nouvelles inscriptions de l'ANAPEC. L'aide d'IFC a contribué aux résultats suivants : Près

de la moitié des bénéficiaires de son programme de microfinance étaient des femmes ; sur les 900 étudiants ayant suivi le programme de formation « Business Edge » d'IFC, 30 % étaient des femmes ; le programme « Women Banking Champion » a commencé par des études de marché et l'identification des banques désireuses de toucher davantage de femmes chefs d'entreprise et de femmes entrepreneurs.

Représentation et participation

35. **Pendant la période couverte par le CPS, le Groupe de la Banque mondiale a organisé un dialogue national sur la manière de garantir le droit des citoyens** à l'accès à l'information, à être consultés sur l'élaboration des politiques et à adresser des pétitions aux autorités centrales et locales, comme cela est consacré par la Constitution. Le dialogue a permis la conception participative d'une nouvelle législation garantissant ces droits. Comme preuve supplémentaire de l'engagement du Gouvernement à améliorer la gouvernance, en mai 2018, le ministère de la Justice a lancé un numéro vert que les citoyens peuvent utiliser pour signaler tout soupçon de comportement corrompu. Le gouvernement a également intensifié ses efforts en faveur de la transparence fiscale et il est en train d'élaborer une plateforme de participation électronique visant à faciliter et à renforcer la représentation et la participation dans l'ensemble du pays. De plus, une plateforme pour recevoir les pétitions et y répondre devrait être mise en place dans le nouveau CPP.

36. **L'accent mis par le CPS sur l'amélioration de la participation** était conforme à l'objectif de l'ensemble de la Banque mondiale concernant la participation des citoyens et l'intégration de la réaction des bénéficiaires dans les opérations à l'entrée d'ici l'exercice 18¹⁰⁷. Le portefeuille a fait des progrès, passant des faibles niveaux d'intégration à l'intégration totale à l'entrée lors de l'exercice 15, avant la cible de l'exercice 18 pour l'ensemble de la Banque mondiale.

Participation des citoyens

37. **Au cours de la période couverte par le CPS, environ 25 % des projets intégraient les mécanismes de participation des citoyens** au-delà du cadre du projet. Des projets spécifiques ont fait progresser l'utilisation des mécanismes de recours pour accroître la participation des citoyens (par ex., le projet d'assainissement d'Oum Er Rbia), tandis que d'autres ont pu expérimenter des approches novatrices pour faire participer les citoyens à la résolution des problèmes, comme dans le secteur de l'éducation (Partenariat mondial pour la responsabilité sociale, AT en matière d'éducation financée par le GPSA), dans le secteur de la santé (par ex., PforR de la santé, avec son appui au système Chikaya Santé), et dans l'agriculture (par ex., par le projet ASIMA financé par le FEM). Le PforR de la municipalité de Casablanca a également inclus ces mécanismes. Pour l'avenir, il sera important d'étendre ces points d'entrée à des approches sectorielles plus larges et de les amplifier en tenant compte des défis actuels.

IV. RÉSULTATS DU GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

38. **Les résultats globaux du Groupe de la Banque mondiale pour le CPS des exercices 14-17 sont jugés bons.** Le programme de prêts proposé était conforme au plan de développement du gouvernement et le nombre d'opérations a augmenté de 40 %. La BIRD a mis en œuvre un solide programme de prêts de 3,7 milliards de dollars, soit un peu moins que l'objectif de 4 milliards de dollars initialement prévu (en raison des résultats inférieurs pour l'exercice 17). De même, le Groupe de la Banque mondiale a obtenu des résultats en matière d'activités ASA, les plus visibles étant le Mémoire économique – Le Maroc à l'horizon 2040, Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique, l'Examen de

¹⁰⁷ La cible institutionnelle exige que tous les IPF et le PforR incluent au moins un indicateur de résultat avec la réaction des bénéficiaires ou la participation des citoyens. À partir de l'exercice 19, tous les projets qui ont passé trois ans depuis la date du Conseil, doivent rendre compte de l'indicateur citoyen/bénéficiaire dans la section des résultats de l'ISR.

l'urbanisation et le coût de la dégradation environnementale. Le programme d'IFC était bien aligné sur l'objectif stratégique du CPS. MIGA a étudié les possibilités d'effectuer des investissements transfrontaliers, mais n'a accordé aucune garantie pendant la période couverte par le CPS. Grâce à l'engagement ferme du gouvernement en faveur de la réforme, le programme du CPS a réalisé des progrès importants dans des domaines que le gouvernement a jugés prioritaires, notamment le perfectionnement des compétences, la création de revenus, l'amélioration du climat d'investissement pour les entrepreneurs, l'inclusion financière, la transparence budgétaire, la réforme des finances publiques, l'accès à l'information, l'adaptation au changement climatique et l'émancipation économique des femmes. Toutefois, les résultats ont été mitigés en ce qui concerne l'augmentation de la production agricole, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des services publics d'énergie et l'amélioration de l'accès aux services de base, notamment dans le secteur de l'eau. Le Groupe de la Banque mondiale a déployé des outils innovants pour améliorer la qualité et les résultats du programme.

A. Conception du CPS

39. **Pertinence** : Les domaines de résultats et les objectifs du CPS sont restés très pertinents par rapport aux défis du Maroc en matière de développement et bien alignés sur le programme du Gouvernement, qui reflétait les objectifs de la Constitution de 2011. Le PLR offrait l'occasion de réagir aux soulèvements du Printemps arabe en accordant davantage d'attention aux nouvelles priorités du Gouvernement, à savoir le chômage des jeunes, les disparités entre zones urbaines et rurales et la mauvaise qualité de l'éducation, qui relèvent toutes du pilier Renouvellement du contrat social de la stratégie de MENA. Le Groupe de la Banque mondiale a fait preuve de flexibilité lors de la mise en œuvre du programme, ce qui a permis d'améliorer la qualité du portefeuille.

40. **Conception** : La conception du CPS s'est concentrée sur les principaux obstacles au développement du Maroc à un moment où la nouvelle Constitution permettait à la Banque mondiale d'optimiser l'impact de son appui aux réformes essentielles dans les domaines de la gouvernance, de la transparence et de la responsabilité. Le CPS a mis davantage l'accent sur la croissance compétitive pour créer des possibilités d'emploi, tout en favorisant la croissance durable et solidaire alignée sur le double objectif du Groupe de la Banque mondiale. Le programme de celui-ci a également intensifié les efforts en faveur du programme de croissance verte du Maroc, en soutenant des approches multisectorielles innovantes pour un développement durable et écologiquement rationnel et en réduisant la vulnérabilité du pays aux chocs.

41. **Instruments** : Le programme du Groupe de la Banque mondiale a vu un changement progressif dans la composition du portefeuille vers davantage d'opérations PforR, pour appuyer la mise en œuvre des réformes. Par exemple, le PforR sur la gestion intégrée des risques de catastrophe a contribué à transformer le FLCN, qui avait initialement été utilisé de manière ponctuelle, en un instrument de prévention de vaste portée. Ce PforR accompagne également les efforts du gouvernement visant à concevoir une stratégie de gestion des risques, avec l'assistance technique de l'OCDE.

42. **Dans la seconde moitié de la période couverte par le CPS, un filtre de gouvernance a été élaboré pour mieux mettre en évidence les défis dans la conception de réformes complexes et rajuster le programme/les opérations en conséquence.** Le filtre a été appliqué aux nouvelles opérations, en particulier au stade de la conception, pour mieux comprendre le contexte local et les principales parties prenantes et ajuster les solutions en conséquence. Cela a été particulièrement le cas pour le PforR de Casablanca.

43. **Réalisme des résultats** : Le cadre de résultats a été dans l'ensemble structuré, mais présentait dans quelques domaines des lacunes qui ont été ajustées au cours du PLR pour améliorer la clarté et les

liaisons. Certains des objectifs du CPS étaient formulés de façon générale et comportaient des objectifs multidimensionnels avec des indicateurs étroits qui mettaient davantage l'accent sur les produits plutôt que sur les réalisations (par exemple, entités créées et nombre de stagiaires). Dans ces cas, il était difficile d'évaluer les réalisations à attribuer à la contribution du Groupe de la Banque mondiale. Au titre du processus de « Deep Dive », l'Unité de gestion pays a procédé à un examen approfondi du cadre de résultats de chaque opération, conjointement avec les Pôles mondiaux d'expertise, afin d'évaluer le réalisme et les progrès accomplis. Cet examen s'est avéré utile pour la préparation des ISR, des examens à mi-parcours et de la restructuration, et a conduit à une évaluation plus réaliste des résultats. Il a aussi permis de renforcer la capacité des clients en matière de suivi et d'évaluation.

44. **Risques.** Les risques ont été correctement identifiés et sont demeurés pertinents tout au long de la période du CPS. Le risque global pour le programme a été jugé modéré. Parmi les risques importants, le CPS a reconnu i) les risques associés à la conception technique des projets ou des programmes et ii) les risques environnementaux et sociaux. Ces risques se sont matérialisés en raison de la complexité des questions de sauvegarde sociale et d'acquisition des terres dans plusieurs opérations. Les risques associés à la conception technique ne se sont concrétisés que pour un seul projet (celui d'amélioration judiciaire) et se sont traduits par la fermeture anticipée de l'opération convenue mutuellement. Il semble que le gouvernement avait engagé les réformes avec l'appui de la Commission de l'UE, ce qui a rendu l'intervention de la Banque moins pertinente. Pour ce qui est des risques environnementaux et sociaux, le secteur de l'eau a été confronté à d'importants problèmes de sauvegarde, qui ont été atténués par une approche concertée entre la Banque mondiale et le gouvernement. Dans le cadre de « Deep Dive », un groupe de travail conjoint a examiné les procédures d'indemnisation sociale et conçu un plan d'action pour suivre de plus près le processus d'indemnisation. Par conséquent, tous les versements d'indemnisations ont été effectués et les contrats ont été entièrement mis en œuvre, mais avec un certain retard.

B. Mise en œuvre

45. **Les nouveaux prêts de la BIRD ont atteint 3,7 milliards de dollars EU durant la période couverte par le CPS, alors que l'objectif était de 4 milliards de dollars (en moyenne 1 milliard de dollars par an, sauf pour l'exercice 17).** Le rythme et le volume des prêts de la BIRD ont été légèrement plus élevés que prévu, sauf pour la dernière année du CPS. Les retards subis dans la mise en place du nouveau gouvernement, jusqu'à cinq mois après les élections, ont entraîné un ralentissement des nouveaux prêts, ce qui a fait que l'objectif fixé pour l'exercice 17 n'a été atteint qu'à moitié. Toutefois, les opérations touchées ont été exécutées de façon satisfaisante au cours de l'exercice 18, une année de transition vers le nouveau Cadre de partenariat pays (CPP). Le Groupe de la Banque mondiale s'est bien adapté à l'évolution des circonstances au cours de la mise en œuvre du programme, a tiré parti des nouvelles possibilités au fur et à mesure qu'elles se présentaient et a abordé les questions de mise en œuvre du projet de façon proactive. La qualité du portefeuille s'est considérablement améliorée et l'attention s'est concentrée sur les problèmes sous-jacents. Le portefeuille des opérations de dons a presque doublé durant la période.

46. **Dans le cadre des efforts déployés par la Banque mondiale pour améliorer les résultats du portefeuille et accroître les décaissements afin d'en accélérer l'impact,** l'Unité de gestion par pays, de concert avec les Pôles mondiaux d'expertise et le Gouvernement marocain, a tenu régulièrement des sessions de « Deep Drive » à partir de 2016 (annexe 4). Au début de la période couverte par le CPS, la performance du portefeuille de la Banque mondiale s'est quelque peu détériorée, principalement du point de vue du ratio des décaissements et du risque. Le gouvernement et la Banque mondiale ont déployé des efforts conjoints considérables pour s'attaquer aux problèmes de performance du portefeuille dans le cadre du processus « Deep Drive » du portefeuille maghrébin mentionné ci-dessus.

Une supervision et une coordination étroites avec les ministères concernés en matière de passation de marchés, de gestion financière et de décaissement ont permis d'améliorer les décaissements des projets. De ce fait, le ratio des décaissements a atteint 20 % par année au cours des trois dernières années du CPS. Les résultats du portefeuille ont été globalement satisfaisants, 85 % du portefeuille ayant obtenu la note « satisfaisant » ou « moyennement satisfaisant » à la fin la période du CPS (EX. 17) et l'indice de proactivité s'établissant à 100 %.

47. **Le Groupe d'évaluation indépendante (IEG) a évalué la plupart des opérations financées par la Banque mondiale au cours de la période du CPS comme étant satisfaisantes.** Douze sur 15 projets (80 %) évalués par IEG ont été notés soit « très satisfaisant », « satisfaisant » ou « modérément satisfaisant »¹⁰⁸. L'évaluation d'IEG a confirmé certaines des leçons essentielles tirées des rapports de fin d'exécution (ICR), notamment les suivantes : i) l'adhésion du gouvernement à tous les niveaux est indispensable pour assurer la mise en œuvre effective des réformes de politique ; ii) une connaissance approfondie du pays et des secteurs est un facteur essentiel pour assurer une conception adéquate d'une opération et sa mise en œuvre réussie ; iii) la participation et l'adhésion, au niveau de la collectivité, à la conception du projet sont indispensables ; iv) l'acquisition des terres et la compensation devraient être traitées plus tôt pour faciliter la mise en œuvre ; v) la conception du projet devrait convenablement refléter les facteurs politico-économiques et la réalité sur le terrain ; vi) un appui institutionnel au développement bénéficie d'une approche souple qui peut être adaptée à des circonstances en évolution pour garantir l'adhésion.

48. **Aspects fiduciaires et de sauvegarde.** Le portefeuille de la Banque mondiale a connu des retards dans la mise en œuvre du fait des décaissements des fonds des projets liés à un système complexe de gestion financière qui est directement lié au budget de l'État. Une supervision et une coordination étroites avec les ministères concernés en matière de passation de marchés, de gestion financière et de décaissement ont contribué à réaliser les améliorations nécessaires. Le portefeuille de la Banque mondiale était conforme aux politiques de sauvegarde. Plusieurs projets ont été confrontés à des questions complexes des sauvegardes et d'acquisition de terres. Les questions relatives à l'acquisition de terres ont été réglées lors de l'examen annuel du portefeuille et de la supervision continue au moyen d'un mécanisme de contrôle des sauvegardes axé sur les risques, qui a été mis en place par la Banque mondiale en étroite collaboration avec le gouvernement.

49. **À la fin de l'exercice 17, le portefeuille engagé d'IFC s'élevait à 286 millions de dollars dans 14 entreprises de secteurs diversifiés, dont les marchés financiers, les fonds de capital-investissement, l'agro-industrie, l'énergie et les services éducatifs.** Près de 72 % du portefeuille étaient concentrés dans le secteur financier, la facilitation de l'accès au financement pour les MPME étant un domaine d'intervention stratégique. Au cours de la période couverte par le CPP, les engagements d'IFC dans le secteur financier ont contribué à l'introduction de programmes novateurs, comme les obligations vertes pour l'investissement dans des projets d'énergie durable et le programme des femmes dans le secteur bancaire. En outre, les investissements d'IFC dans des fonds de capital-investissement ont ciblé des PME à forte croissance qui ont contribué à soutenir la création d'emplois et l'entrepreneuriat. IFC a exécuté des activités de conseil en matière de microfinance et de développement du secteur privé, par des interventions qui ont amélioré l'infrastructure financière et abouti à l'agrément d'une deuxième centrale des risques privée (credit bureau) pour améliorer l'accès à la finance¹⁰⁹. IFC a également poursuivi son

¹⁰⁸ Un projet jugé « très satisfaisant », quatre projets « satisfaisant » et sept projets « modérément satisfaisant ».

¹⁰⁹ Le Maroc est le premier pays de la région MENA avec deux centrales de crédit.

programme phare de gouvernance d'entreprise, qui a renforcé les capacités de l'IMA (Institut marocain des administrateurs) et de plus de 250 administrateurs de sociétés. Les conseils d'IFC ont également été concentrés sur l'amélioration de l'environnement général des entreprises grâce à un cadre de compétitivité infranational et sur le soutien au développement du secteur des transports. Le portefeuille d'IFC a bien résisté, sans prêts non productifs (PNP) à la fin de l'exercice 17 et avec de solides rendements des capitaux propres provenant de projets du secteur financier.

50. **MIGA a étudié les possibilités de soutenir les investissements transfrontaliers au Maroc par le biais de ses garanties d'assurance risques politiques et de rehaussements de crédit, mais n'a émis aucune garantie pendant la période couverte par le CPS.** Plus précisément, MIGA a étudié la possibilité d'offrir des rehaussements de crédit aux entreprises d'État admissibles dans le cadre de sa couverture Non-respect des obligations financières souveraines pour le produit des entreprises d'État. Bien qu'aucun des projets potentiels ne se soit concrétisé, l'intérêt de MIGA a déclenché le recours à une forte assistance technique de l'Office national des chemins de fer (ONCF) pour préparer la compagnie ferroviaire au financement international. MIGA étudie également les possibilités de soutenir les entreprises marocaines qui cherchent à investir dans d'autres pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne.

51. **Le solide programme ASA a contribué à élargir et à approfondir la base de connaissances dans des domaines comme la gestion des finances publiques, le développement des marchés financiers, les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la prestation de services, qui sont essentiels à la réussite à long terme du programme de réforme porteur de transformation du gouvernement.** Le programme ASA a éclairé la conception et la mise en œuvre des programmes de réforme sectorielle et la préparation des DPL, des opérations du PforR et des projets d'investissement dans l'ensemble du portefeuille du CPS. Le programme ASA a également servi d'instrument de sensibilisation efficace aux questions critiques de l'inclusion des jeunes, de la réforme de la protection sociale, de la pauvreté, de la gouvernance, de la compétitivité, de la dynamique du marché du travail et des approches novatrices en matière de prestation de services, comme les transferts monétaires conditionnels. En outre, un solide programme ASA a sous-tendu un vaste dialogue national (pour le Mémoire économique de 2017) et permis de mener des activités de sensibilisation dans de nombreux secteurs, conduisant à des financements une fois que les programmes de réforme sectorielle ont été conçus, chiffrés et prêts à être suivis sur la base des indicateurs convenus.

52. **Une étroite coordination des donateurs était particulièrement pertinente pour les opérations de soutien budgétaire et les programmes de prêts axés sur les résultats¹¹⁰.** Le Groupe de la Banque mondiale a contribué à relancer le Groupe des donateurs, qui se réunit tous les deux mois pour assurer une meilleure coordination des interventions, grâce à de meilleurs échanges de l'information et des connaissances. Parmi les exemples de coordination positive et efficace des donateurs, on peut citer le programme Hakama, dans le cadre duquel la Banque mondiale, l'Union européenne et la Banque africaine de développement ont collaboré à un programme conjoint de réforme, et le programme de l'eau du gouvernement, qui a été cofinancé par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et l'Agence française de développement.

¹¹⁰ Très peu d'opérations d'investissement au Maroc ont recours au cofinancement, mais le financement parallèle et une coordination étroite entre les donateurs ont eu lieu dans la mesure du possible, et tous les DPL ont été étroitement coordonnés avec le FMI et d'autres partenaires de développement.

V. ALIGNEMENT SUR LES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS ET RÉGIONAUX

53. **Le programme du Groupe de la Banque mondiale était aligné sur les objectifs institutionnels consistant à éliminer l'extrême pauvreté et renforcer la prospérité partagée de manière durable.** Ces objectifs sont directement pertinents pour le Maroc, alignés sur le programme du gouvernement et sont bien pris en compte dans le CPS et les activités réalisées par le Groupe de la Banque mondiale au cours des exercices 14-17¹¹¹. Le Domaine de résultats 1 était axé sur l'élimination des obstacles à la croissance en créant un cadre institutionnel dans l'environnement des entreprises, l'inclusion financière, l'accès aux compétences et aux possibilités d'emploi pertinentes sur le marché et le renforcement des systèmes de protection sociale, pour stimuler l'activité économique et créer des possibilités pour les jeunes entrepreneurs. Le programme de protection sociale du Groupe de la Banque mondiale visait à faire en sorte que la protection sociale atteigne les plus vulnérables pour réduire la pauvreté. Le programme appuyant le Domaine de résultats 2 a essentiellement fait en sorte que les ressources naturelles soient utilisées de manière durable. Enfin, le Domaine de résultats 3 contribue à améliorer la prestation des services en renforçant les institutions pour un gouvernement plus transparent et plus responsable. L'accès aux services publics de base est essentiel à la réduction durable de la pauvreté et à la promotion d'une prospérité partagée, car les segments les plus pauvres de la population sont particulièrement tributaires de ces services pour leur bien-être social et économique. Le CPS intégrait également les priorités institutionnelles en matière de genre, de participation citoyenne et de changement climatique.

54. **Le programme du Groupe de la Banque mondiale était également aligné sur le pilier de la stratégie de MENA sur le renouvellement du contrat social, ce qui a contribué à la réalisation du double objectif global.** Par conséquent, quelques domaines ont fait l'objet d'une attention accrue au cours des dernières années de la période couverte par le CPS : a) le programme pour l'emploi (du côté tant de l'offre que de la demande), une attention particulière étant accordée aux jeunes, qui représentent le groupe le plus important de chômeurs ; b) la lutte contre les inégalités, afin de réduire la grave vulnérabilité existante en dépit des résultats enregistrés à ce jour ; et c) la promotion de la gouvernance grâce au programme de décentralisation, notamment en renforçant le développement local et régional.

VI. ENSEIGNEMENTS TIRÉS

55. **Le CLR confirme les principaux enseignements qui se sont dégagés du PLR.** L'expérience de la mise en œuvre du CPS fournit des enseignements importants qui pourraient être intégrés dans la conception du prochain CPP. Certains des principaux enseignements sont résumés ci-dessous.

56. **L'acquisition de terres, si elle n'est pas correctement menée, peut retarder la mise en œuvre des projets.** Les enseignements tirés des projets d'eau et d'agriculture montrent que l'acquisition de terres est l'un des facteurs déterminants de la lenteur de la mise en œuvre des projets. Les experts en sauvegarde sociale de la Banque mondiale ont travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement pour trouver des solutions au niveau du portefeuille. En conséquence, un mécanisme amélioré de surveillance des mesures de sauvegarde est mis en place en partenariat étroit avec le gouvernement. En outre, l'installation de la population et des dispositions acceptables pour l'achat des terres et l'indemnisation représentent un critère obligatoire du « filtre de l'état de préparation » et devraient être abordées à un stade précoce de la phase de préparation du projet.

¹¹¹ POVNET de la Banque a été produit en septembre 2018 ; projections de la pauvreté et du revenu fondées sur l'enquête auprès des ménages de 2014.

57. **L'approfondissement et l'élargissement de la participation des citoyens sont essentielles pour l'engagement futur du Groupe de la Banque mondiale.** Une augmentation des troubles (région du Rif) et l'évolution des nouveaux outils de médias sociaux dénotent la nécessité d'approfondir et d'amplifier le travail sur la participation citoyenne. Comme c'est le cas dans d'autres parties de la région MENA, les niveaux de confiance envers le gouvernement ont diminué au fil du temps, ce qui dénote l'importance des mesures de confiance pour commencer à mettre en place une base pour la participation citoyenne. La participation du personnel de première ligne de la fonction publique et du personnel municipal à la démonstration de la façon dont une participation accrue des citoyens peut mener à des améliorations tangibles de la prestation des services sera essentielle pour combler l'écart entre les intentions et les résultats. Bien qu'une législation soit nécessaire, l'AT sur le terrain et le renforcement des capacités seront les éléments les plus importants pour induire un tel changement.

58. **Le cadre de résultats pourrait être utilisé plus régulièrement comme outil d'établissement des priorités stratégiques et de suivi de la responsabilisation.** Le futur CPP devrait être appliqué de manière sélective et être appuyé sur les éléments du programme qui sont plus développés et susceptibles d'être réalisés. Une matrice de résultats ciblée et réaliste facilite la consolidation du programme de financement et de connaissances du Groupe de la Banque mondiale pour un impact maximum. À l'avenir, il est possible d'améliorer le réalisme des indicateurs pour faire du cadre de résultats un outil plus pratique de suivi des progrès réalisés au titre du prochain CPP.

59. **La conception du projet doit refléter convenablement les facteurs de l'économie politique et la réalité sur le terrain.** Des facteurs complexes de l'économie politique peuvent entraîner des retards et des risques graves pendant la mise en œuvre du programme. La simplicité et la clarté de la conception sont importantes pour faciliter la mise en œuvre. Le filtre de gouvernance s'est révélé un excellent outil pour adapter les opérations au contexte local.

60. **Les activités ASA du Groupe de la Banque mondiale demeurent l'un des produits les plus importants pour obtenir des résultats.** Les interventions ASA ont contribué au dialogue sur les politiques et ont servi dans la conception et la mise en œuvre des programmes du gouvernement. Les conseils techniques et les analyses fournis par la Banque mondiale ont été très appréciés et considérés comme ayant un impact plus important que les concours financiers eux-mêmes. À l'avenir, les activités ASA devraient porter de manière stratégique sur les secteurs où le Groupe de la Banque mondiale a un avantage comparatif. Toutefois, pour que les services de conseil soient efficaces, il faudrait un programme pluriannuel plutôt que des activités autonomes.

61. **Les futures opérations d'appui budgétaire devront réaliser un meilleur équilibre entre l'appui au lancement des réformes d'une part et leur mise en œuvre d'autre part, pour avoir un impact plus important sur les citoyens et les entreprises.** Comme l'indique le Diagnostic systématique par pays (SCD), il est largement reconnu que la mise en œuvre plutôt que l'adoption de réformes est le grand défi au Maroc. Les DPL se sont révélés efficaces pour accélérer l'adoption des réformes, mais les effets de certaines de ces réformes ont été lents à se concrétiser. Par exemple, la série des DPL pour la compétitivité économique appuyait les changements juridiques et réglementaires visant à renforcer le Conseil de la concurrence, mais la nomination de son président et des membres s'est révélée plus complexe et a été retardée. Cela a retardé, à son tour, la mise en œuvre d'une réforme essentielle. À l'avenir, les DPL se concentreront davantage sur les mesures préalables essentielles et viseront à favoriser une coordination interministérielle plus étroite et l'établissement de l'ordre de priorité afin de rendre plus efficaces les programmes financés par les DPL.

62. **Des échanges Sud-Sud bien choisis peuvent être particulièrement efficaces**¹¹². Les interlocuteurs du gouvernement ont bénéficié de voyages d'étude financés par la Banque mondiale à l'étranger et dans le pays avec des interlocuteurs du Brésil, de la Chine, de l'Inde, de la Corée, du Mexique et de la Turquie, qui ont renforcé leurs capacités et leur compréhension dans des domaines clés. De même, plusieurs pays africains ont bénéficié de l'expérience du Maroc dans des domaines comme ceux des énergies renouvelables et de la gouvernance. En outre, la promotion de partenariats Sud-Sud pour soutenir l'expansion des acteurs régionaux du Maroc est un aspect essentiel de la stratégie d'IFC au Maroc et restera un élément essentiel de son programme dans le pays. L'investissement d'IFC a aidé l'une des plus grandes banques du Maroc à étendre ses opérations en Afrique, tandis que son programme de conseil de 2,5 millions de dollars a aidé les banques à accroître leurs prêts aux PME dans la région.

¹¹² Les délégations marocaines ont tiré parti de a) la réussite du Mexique en matière d'amélioration du transport urbain ; b) l'expérience du Brésil en matière de sécurité routière ; c) la réussite de la Corée dans la conception de saines politiques d'urbanisation ; d) l'expérience de la Chine dans le domaine de la gestion intégrée des ressources en eau ; e) l'expérience de la Turquie avec les réformes phares qui ont abouti à la couverture médicale universelle ; et f) la mise en œuvre par l'Inde d'un système d'identification unique pour améliorer le ciblage du filet de sécurité. Le Maroc a aussi partagé son expérience positive, en accueillant une délégation de haut niveau des chemins de fer éthiopiens venue tirer parti du programme réussi de restructuration des chemins de fer du Maroc financé par la Banque.

CLR – PIÈCE JOINTE 1 : ÉVALUATION RÉCAPITULATIVE DU PROGRAMME CPS

Réalisations et indicateurs CPS	Situation et évaluation	Enseignements tirés	Programme du Groupe de la Banque mondiale
Domaine de résultats 1 : Promotion de la croissance compétitive et solidaire			
Réalisation 1.1 : Cadre institutionnel amélioré pour l'entrée sur le marché, la facilitation du commerce, développement de l'entrepreneuriat et des PME : Réalisé			
<p><u>Création d'entreprise</u> Principales formalités administratives pour les entreprises simplifiées et uniformisées par le CNEA (nombre) <i>Référence : 20</i> <i>Cible : 40</i></p> <p><u>Facilitation du commerce</u> Réduction du temps moyen de transit pour les marchandises au port de Casablanca <i>Référence : 10 jours (juillet 2013)</i> <i>Cible : Moins de 7 jours (fin 2015)</i> <i>Source : Statistiques publiés par le système Portnet</i></p> <p><u>Développement de l'entrepreneuriat et des PME</u> MPME reçoivent une aide en matière de renforcement des capacités par le biais de l'outil</p>	<p>Réalisé : Jusqu'en juillet 2017, 52 procédures administratives essentielles ont été simplifiées (Source : CNEA/ministère de la Modernisation et des Affaires publiques).</p> <p>Réalisé : 6,12 jours pour dédouaner les marchandises au port de Casablanca. (Source : Portnet). Le système des TI géré par PORTNET pour les échanges de données est opérationnel et utilisé par les principales autorités publiques et les opérateurs privés participant aux activités d'importation et d'exportation.</p> <p>Réalisé : 25 MPME ont reçu une aide en matière de renforcement des capacités. Utilisant des outils mondiaux, une autoévaluation des pratiques de gouvernement</p>	<p>La collaboration satisfaisante entre le secteur privé et le gouvernement sur la mise en œuvre des réformes de l'environnement des entreprises a été un facteur déterminant de l'obtention des résultats.</p> <p>La Banque mondiale a été en mesure d'agir comme un catalyseur pour exploiter une solide coordination des réformes de l'environnement des entreprises en fournissant un appui technique en amont et en aval.</p>	<p>Financements accordés et en cours Développement de MPME (IPF) Deuxième compétitivité économique DPL (P128869) Investissements d'IFC dans les marchés financiers, le secteur réel et les fonds des PME</p> <p>ASA accordés et en cours Première étude pour la mise en place de l'Agence marocaine de développement des investissements (AT) Mémoire économique sur le pays (EES) Commerce et intégration-UE (EES) Commerce et intégration – Phase II (EES) Services conseil d'IFC à l'appui des réformes du climat d'investissement</p>

<p>d'appui à la gouvernance d'entreprise (nombre) (IFC) <i>Référence : 0 ; Cible : 20</i></p>	<p>d'entreprise des PME a été réalisée et des ateliers avec le Centre des jeunes dirigeants et la CGEM ont été organisés. En outre, un séminaire pour les secrétaires des conseils de direction des PME a été organisé en collaboration avec l'Institut marocain des administrateurs.</p>		<p>Projet de gouvernance d'entreprise d'IFC au Maghreb Conseil en matière de large bande et de l'e-gouvernement (AT) Croissance, emploi et pauvreté PESW Évaluation du genre (EES) Comptabilité patrimoniale (AT) RAS – Mise en place de l'autorité marocaine des investissements (AT)</p>
<p>Réalisation 1.2 : Accès amélioré à la finance pour les MPME et les femmes – Réalisé</p>			
<p><u>Financement des microentreprises et des PME</u> Volume de l'encours du portefeuille des MPME des institutions financières participantes : <i>Référence : 78 644 millions de dirhams (2012)</i> <i>Cible : 94 372 millions de dirhams (2017)</i></p>	<p>Réalisé : Portefeuille des MPME des institutions financières participantes de 78 644 millions de dirhams en 2012 à 142 736 millions de dirhams en 2017. Le niveau de référence du CPS de 78 644 millions de dirhams était nettement inférieur au niveau de référence révisé de 129 387 millions qui a été publié par la Banque centrale lors de la préparation du CLR.</p>	<p>Des programmes de garantie de crédit bien conçus peuvent appuyer les prêts aussi bien aux institutions financières participantes qu'aux PME à fort potentiel de croissance. La CCG a été en mesure de servir efficacement les deux groupes, ce qui est une excellente réalisation.</p>	<p>Financements réalisés et en cours Développement du marché des capitaux et financement des PME 1 DPL (P147257) Deuxième Développement des marchés de capitaux et des PME DPL (P153603) Investissements d'IFC dans les banques, l'assurance, les fonds des PME et la microfinance Développement de la microfinance (TF) Micro-entrepreneuriat des jeunes (TF)</p>

<p>Microprêts en cours (nombre) (IFC) Référence : 221 400 (127 286 aux femmes) (2012) Cible : 272 772 (156 820 aux femmes) (2018)</p> <p><u>Développement du marché des capitaux</u> Nombre de nouvelles petites ou jeunes entreprises touchées Référence : 1 572 (juin 2013) Cible : 3 000 (juin 2016)</p>	<p>Réalisé : 703 386 prêts en cours au 1^{er} trimestre 2017 dont environ 50 % aux femmes.</p> <p>Réalisé : Le nombre de prêts MPME aux jeunes pousses et petites entreprises a atteint 13 786.</p>		<p>Activités ASA effectuées et en cours Programme d'accès aux conseils financiers d'IFC (A2F) Renforcement de la microfinance pour les femmes et les jeunes (AT) Mécanisme d'AT pour le financement des MPME MA-Évaluation du genre (EES) MA-Enquête sur la capacité financière (AT) MA-Actualisation FSAP (EES) Renforcement de la microfinance pour les femmes et les jeunes (AT) Mécanisme d'AT pour le financement des MPME MA- Marché des capitaux (AT)</p>
<p>Réalisation 1.3 : Valeur ajoutée accrue du secteur agroalimentaire – Essentiellement réalisé</p>			
<p>Superficie des terres avec cultures à haute valeur ajoutée à Doukkala-Haouz-Tadla (ha) Référence : 4 873 (2013) ; Cible : 8 966 (2016)</p> <p>Agriculteurs participant à la production aviaire, laitière et</p>	<p>Partiellement réalisé : La superficie des terres avec cultures à haute valeur ajoutée à Doukkala-Haouz-Tadla est actuellement de 6 340 ha (71 de la cible).</p> <p>Réalisé : 4 100 agriculteurs touchés et 22 864 tonnes de volaille produites en 2016 – grâce</p>	<p>Le transport routier demeure un domaine d'intervention essentiel pour améliorer la capacité de production et l'intégration des producteurs au marché et pour développer et diversifier la production agricole à valeur ajoutée.</p>	<p>Financements accordés et en cours Croissante verte solidaire DPL 1 (P127956) Croissante verte solidaire DPL 2 (P149747) Modernisation de l'irrigation dans le bassin d'Oum Er Rbia (IPF)</p>

<p>animale industrielle atteints par les investissements d'IFC <i>Référence : 0 (2013)</i> <i>Cible : 4 000 (2016)</i></p>	<p>à l'investissement d'IFC dans Zalagh Holding (734029). Au début de 2016 le Maroc a été frappé par une épidémie de fièvre aviaire. La majeure partie du troupeau de volailles du pays a été touchée, ce qui s'est traduit par une flambée des prix. Les efforts de Zalar en faveur de la modernisation et l'utilisation d'aliments scientifiquement formulés ainsi que des normes d'élevage plus sanitaires lui ont permis d'être moins touchée par la fièvre aviaire que ses pairs d'une manière générale.</p>		<p>Modernisation de l'irrigation à grande échelle (P150930) IFC Investissement d'IFC dans l'agro-industrie et l'éducation Gestion intégrée de zone côtière (FEM)</p> <p>Activités ASA exécutées et en cours : Services conseil d'IFC sur les projets PPP en matière d'irrigation Dialogue programmatique sur le secteur agricole (EES)</p>
--	---	--	---

Réalisation 1.4 : Accès accru des jeunes aux compétences et à la formation professionnelle, aux services de placement, au micro-entrepreneuriat et aux possibilités de création de revenus – Réalisé

<p><u>Formation professionnelle :</u> Taux d'efficacité interne des programmes de formation professionnelle (%) <i>Référence</i> : 66 % (2012) <i>Cible</i> : >68 % (2015)</p> <p>Les jeunes sont formés aux compétences de gestion et accèdent aux emplois ou aux possibilités de développement de carrière. <i>Référence</i> : 0 <i>Cible</i> : 1 500 jeunes formés (30 % de femmes)</p> <p><u>Micro-entrepreneuriat</u> Jeunes micro-entrepreneurs qui bénéficient d'un appui post-crédation pendant au moins 12 mois (nombre), dont les femmes (%)</p>	<p>Réalisé : Le taux était de 70 à la fin du DPL Compétences et emplois. De plus, 10 programmes universitaires ont été évalués par le nouvel organisme d'évaluation sur l'adéquation de leurs programmes pour le marché du travail. Le Cadre national des qualifications a été mis en œuvre par le ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle en 2016.</p> <p>Réalisé : 1 971 élèves touchés en 2017 grâce à l'investissement d'IFC dans HEM.</p> <p>Réalisé. 2 813 jeunes entrepreneurs dont 38 % de femmes ont reçu un appui pendant 12 mois après la création de l'entreprise.</p>	<p>Il est important de continuer de promouvoir le dialogue sur les politiques dans les domaines de la formation technique et professionnelle et de la politique de l'emploi.</p> <p>La participation active du secteur privé est un modèle prometteur pour améliorer la qualité et la pertinence du programme de formation professionnelle ainsi que pour atteindre les segments vulnérables de la population, plus particulièrement au niveau local.</p>	<p>Financements accordés et en cours Deuxième Compétences et emplois DPL (P144185) INDH2 (PforR) Croissance verte solidaire DPL 1 (P127956) Croissance verte solidaire DPL 2 (P149747) Micro-entrepreneuriat des jeunes (FF)</p> <p>Financement de jeunes pousses et de PME (P150928)</p> <p>Activités ASA réalisées et en cours : Emploi programmatique (AT) IFC Investissements d'IFC dans l'éducation</p>
---	---	---	--

<p><i>Référence : 0</i> <i>Cible : 1 800 (40 % femmes)</i></p> <p><u>Activités génératrices de revenus</u> Activités génératrices de revenus réalisées par les coopératives, les associations ou les entreprises qui sont viables deux ans après bénéficié du financement INDH (%) <i>Référence : 25 % (2012)</i> <i>Cible : 40 % (2015)</i></p> <p><u>Programmes actifs du marché du travail</u> Nouvelles inscriptions auprès de l'ANAPEC par an, par sexe (nombre) <i>Référence : 130 000 (2011)</i> <i>Cible : 160 000 (60 % hommes, 40 % femmes) (2016)</i></p>	<p>Réalisé : 75 % des bénéficiaires sont viables grâce aux activités génératrices de revenus deux ans après la fin du programme en 2015.</p> <p>Réalisé : 186 570 nouvelles inscriptions. 41 % de femmes et environ 37 310 n'étaient pas diplômées (20 %).</p>		
<p>Réalisation 1.5 Amélioré de l'accès et de l'efficacité des programmes de protection sociale et d'emploi, en particulier pour les jeunes – Partiellement réalisé</p>			
<p><u>Programmes/politiques de protection sociale</u> Enveloppe de subvention totale pour le diesel, l'essence et le carburant industriel (en % du PIB) <i>Référence : 3 % (2012)</i> <i>Cible : <2,5 % (2017)</i></p>	<p>Réalisé. Enveloppe de subvention totale pour le diesel, l'essence et le carburant industriel réduit de 3 % du PIB en 2012 à 0 % en 2017.</p>		<p>Financements accordés et en cours : Deuxième Compétences et emplois DPL (P144185) INDH2 (PforR) Croissance verte solidaire DPL 1 (P127956)</p>

<p>Un registre social comprenant les bénéficiaires des deux plus grands programmes d'assistance sociale (RAMED et TAYSIR) est mis en place <i>Référence : Non</i> <i>Cible : Oui</i></p>	<p>Non réalisé. Cet indicateur n'a pas été atteint. Toutefois, grâce à l'AT et un projet d'investissement dans la protection sociale entrepris au titre du CPS, le Groupe de la Banque mondiale contribue à élaborer le registre social, mais aussi un registre biométrique national de la population. Ceci devrait produire un impact plus porteur de transformation sur les filets de sécurité que prévu initialement.</p>		<p>Croissance verte solidaire DPL 2 (P149747) Micro-entrepreneuriat des jeunes (TF) Financement de jeunes pousses et de PME novatrices (P150928)</p> <p>Activités ASA réalisées et en cours : Emplois programmatiques (AT) Investissements d'IFC dans l'éducation</p>
DOMAINE DES RÉSULTATS 2 : BÂTIR UN AVENIR VERT ET RÉSILIENT			
Réalisation 2.1. Gestion renforcée des sols, des côtes et des ressources en eau – <i>Essentiellement réalisé</i>			
<p><u>Aménagement des terres et des zones côtières</u> Superficie des terres où les pratiques de gestion durable ont été adoptées à la suite du programme de la Banque (ha) <i>Référence : 0 (2013)</i> <i>Cible : 500 (2017)</i></p> <p>Aires marines dont la biodiversité est protégée (ha) <i>Référence : 0 (2013)</i> <i>Cible : 20 (2017)</i></p> <p><u>Changement climatique</u></p>	<p>Partiellement réalisé : 180 ha seulement ont été aménagés.</p> <p>Réalisé. 500 ha ont été aménagés au titre du projet GIZC. Persuadé par l'activité du projet, le gouvernement (ADA) envisage de planter 900 ha en 2018</p> <p>Réalisé. 45 % des projets intègrent au moins une adaptation au changement climatique.</p>	<p>La gestion intégrée de la zone côtière est un processus qui doit être cultivé et soutenu dans le cadre de la consultation, de la participation et de l'engagement au niveau local pour réussir. La sélection des secteurs d'irrigation doit s'effectuer avec soin, en tenant compte de la situation du régime foncier. Le ciblage des petits producteurs passe par des procédures adaptées pouvant créer des économies d'échelle. La conversion collective envisagée</p>	<p>Financements effectués et en cours Croissance verte et solidaire DPL 1 (P127956) Croissance verte et solidaire DPL 2 (P149747) Systèmes régionaux d'alimentation en eau potable (P100397) Alimentation en eau en milieu rural (P145529) Modernisation de l'irrigation à grande échelle (P150930) Agriculture sociale et intégrée (FEM)</p>

<p>Les petits exploitants dans les projets du Pilier II du Plan Maroc vert intègrent au moins une adaptation au changement climatique (%) <i>Référence : 0 (2011)</i> <i>Cible : 35 % (2015)</i></p>		<p>dans le cadre du projet de modernisation de l'irrigation dans le bassin d'Oum Er Rbia a permis de louer l'équipement d'irrigation au goutte à goutte sur une superficie consolidée, ce qui a réduit les coûts tout en assurant la supervision de la qualité de la conception et des matériaux.</p>	<p>Gestion intégrée des zones côtières (FEM) Intégration du changement climatique dans la mise en œuvre du Maroc Vert (FEM) Assainissement Oum Er Rbia (IPF)</p> <p>Activités ASA réalisées : Restructuration distribution eau/énergie (EES) Appui à l'exploitation minière artisanale (AT) Impacts du changement climatique sur la gestion des ressources en eau (AT) Services conseil d'IFC sur les projets d'eau en PPP Évaluation du coût de la dégradation de l'environnement (EES) Gestion des eaux usées industrielles (AT)</p>
<p>Réalisation 2.2 Production accrue d'énergies renouvelables et efficacité énergétique améliorée – <i>Essentiellement réalisé</i></p>			
<p><u>Énergie renouvelable</u> Capacité installée de production d'énergie solaire à grande échelle <i>Référence : 20 MW (2013)</i> <i>Cible : 180 MW installée</i></p>	<p>Réalisé. Une capacité supplémentaire de 168 MW de la référence de 20 MW a été installée pour la production à grande échelle.</p>	<p>Solide attachement du gouvernement au rôle renforcé des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique du pays, et son appui à l'organisme de mise en œuvre (MASEN) ont offert une base institutionnelle</p>	<p>Financements réalisés et en cours Énergie solaire concentrée Noor-Ouarzazate I (IPF) Énergie solaire concentrée de Noor-Ouarzazate II/III Énergie solaire concentrée (P131256)</p>

<p>Capacité installée pour l'énergie renouvelable distribuée <i>Référence : 0 MW (2013)</i> <i>Cible : 10 MW (2017)</i></p> <p><u><i>Efficacité énergétique</i></u> Superficie totale de nouveaux bâtiments respectant les normes d'efficacité énergétique (en m²) <i>Référence : 0 (2013)</i> <i>Cible : 400 000 (2017)</i></p> <p>Pertes d'électricité lors du transport Sud de Chichaoua (%) <i>Référence : 11 % (2013)</i> <i>Cible : 8,50 % (2015)</i></p> <p>Réduction de l'énergie non servie (MWh) <i>Référence : 832,7 (2007)</i> <i>Cible : 400 (2015)</i></p>	<p>Non réalisé. Capacité installée pour l'énergie renouvelable distribuée : 0 MW. La cible n'a pas été atteinte parce que le gouvernement n'a pas approuvé la loi d'application pour l'ouverture de la production d'électricité à l'énergie renouvelable à faible coût et moyenne tension. En août 2018, le chef de l'autorité de réglementation a été nommé, et il devrait mettre en œuvre cette législation au cours du prochain cycle du CPP.</p> <p>Réalisé. Jusqu'en septembre 2017, 3 403 165 m² de nouveaux bâtiments ont respecté les normes d'efficacité énergétique</p> <p>Réalisé. Les pertes d'électricité lors du transport Sud de Chichaoua sont à présent de 6,5 %.</p> <p>Réalisé. Énergie non servie (MWh), – une mesure de la qualité du service aux utilisateurs finaux – a été réduite, de 832 MWh à 230 MWh (2017)</p>	<p>appropriée pour le programme Noor 2. L'appui du gouvernement est maintenu pour le programme Noor II et Noor III.</p>	<p>Croissance verte et solidaire DPL 1 (P127956) Croissance verte et solidaire DPL 2 (P149747) Projet d'énergie propre et efficace (P143689)</p> <p>Activités ASA réalisées : Partenariat pour la préparation aux marchés (CF) Énergie propre (Phase 2) (AT) Services conseil d'IFC sur les technologies d'efficacité des ressources/ressources propres Lien eau et énergie – initiative Thirsty Energy (AT, KP)</p>
--	--	---	---

Réalisation 2.3. Mécanismes de prévention et d'atténuation des catastrophes naturels améliorés - Réalisé			
<p>Réorientation des pratiques de gestion du risque du Maroc vers la prévention et la réduction de risque :</p> <p><i>Référence : néant (2015)</i> <i>Cible : La loi de finances de 2017 comprend des dispositions qui réservent spécifiquement une partie du FLCN à la prévention et la réduction du risque</i></p> <p>Lancement du programme d'assurance et de financement du risque de catastrophe</p> <p><i>Référence : non (2015)</i> <i>Cible : oui (2017)</i></p>	<p>Réalisé. La loi de finances de 2017 comprend des dispositions qui réservent spécifiquement une partie du FLCN à la prévention et la réduction du risque</p> <p>Réalisé. La loi sur l'assurance du risque de catastrophe (loi n° 110-14) a été approuvée par le Parlement en août 2016.</p>		<p>Financements effectués et en cours</p> <p>Intégration du changement climatique dans le PMV (FEM) Programme de gestion intégrée des risques de catastrophe et de résilience (PforR) (P144539)</p> <p>Activités ASA menées et en cours :</p> <p>Stratégie d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets (EES) Effets d'El Niño sur l'agriculture (KP) Changement climatique et adaptation pour les routes</p>
DOMAINE DE RÉSULTATS 3 : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DES INSTITUTIONS POUR LA PRESTATION AMÉLIORÉE DES SERVICES À TOUS LES CITOYENS			
Réalisation 3.1. Gouvernance améliorée et solidaire – Partiellement réalisé			
<p>Indice du budget ouvert (IBO) d'International Budget Partnership (IBP)</p> <p><i>Référence : Note d'IBO 38 (2012)</i> <i>Cible : Note d'IBO 42 (2015)¹¹³</i></p>	<p>Non réalisé : Indice du budget ouvert (IBO) de l'International Budget Partnership (IBP): Abandonné en tant qu'indicateur pour la Transparence et la responsabilité 2 (FPF) car</p>	<p>Le Printemps arabe et la ratification de la Constitution de 2011 ont créé l'occasion de mettre en œuvre le programme de réforme qui a permis de promouvoir la responsabilisation</p>	<p>Financements effectués et en cours</p> <p>Transparence et responsabilisation DPL 1 (P130903)</p>

¹¹³ La méthodologie d'évaluation OBI a sensiblement changé en 2015, ce qui affecte la note et la comparaison avec l'évaluation de 2012.

<p>Note OGP sur l'accès à l'information <i>Référence</i> : OGP 2 sur 4 (2012) <i>Cible</i> : OGP 4 sur 4 (2016)</p> <p>Les femmes dans les entités de gouvernance locale (CLDH et CPDH) (%) <i>Référence</i> : 20 % <i>Cible</i> : 22 %</p>	<p>l'indicateur n'était pas disponible. Ainsi, cet indicateur n'a pas fait l'objet de suivi au cours de la période couverte par le CPP.</p> <p>Essentiellement réalisé. La note du Maroc sur l'« accès à l'information » selon la notation de Open Government Partnerships (OGP) est de 3 soit un niveau inférieur à la cible de 4. La loi sur l'accès à l'information a été adoptée par le Parlement en février 2018, traduisant à la fois les retards subis dans la formation du gouvernement de coalition à la suite des élections de 2016 et la résistance de la classe politique marocaine.</p> <p>Essentiellement réalisé. 21 % de femmes et 7 % de jeunes sont dans des entités de gouvernance locale.</p>	<p>et la transparence dans la gestion des ressources publiques et la gouvernance ouverte.</p> <p>Le maintien d'un solide dialogue sur les politiques entre la Banque mondiale et le gouvernement est important pour garantir la pérennité des réformes. Après une première vague de réformes fondamentales, il est nécessaire d'entretenir le processus de réforme par le biais du dialogue avec le pays, afin que les réformes soient mises en œuvre dans les délais et que les citoyens puissent en profiter.</p> <p>Le maintien du suivi par le dialogue avec le pays sur Hakama a abouti à d'importantes réalisations, y compris la poursuite des progrès en matière de griefs et de pétitions, et la nomination des membres de la CNCP.</p>	<p>Transparence et responsabilisation DPL 2 (P154041) INDH2 (PforR) Alimentation en eau en milieu rural (P1445529) Transport urbain (PforR) (P149653) Croissance verte et solidaire DPL 1 (P130903) Croissance verte et solidaire DPL 2 (P149747) Modernisation de l'irrigation à grande échelle (IPF) (P150930)</p> <p>Activités ASA réalisées et en cours : Appui au nouveau Cadre de gouvernance (TF) Mémorandum économique pays (EES)</p>
---	---	--	--

Réalisation 3.2. Responsabilisation et transparence améliorées dans la gestion des ressources publiques - Réalisé			
<p>Évaluation et indicateurs PEFA¹¹⁴ liés aux informations sur les résultats (n° 8), <i>Référence : D en 2012</i> <i>Cible : C en 2016</i> <i>Source : PEFA Diagnostic</i> Entités de passation de marchés soumises aux nouvelles règles de passation de marchés (nombre) <i>Référence : 1 571 (2012)</i> <i>Cible : 3 345 (2015)</i></p>	<p>Réalisé. L'indicateur de résultat en matière d'information est noté B sur la base de PEFA 2016.</p> <p>Réalisé : 3 589 entités de passation de marchés étaient soumises aux nouvelles règles de passation de marchés (2016) Le Décret sur la commande publique a été émis en 2013, sur la base des meilleures normes internationales. En janvier 2018, la Commission nationale de la commande publique (CNCP) a été mise en place et était opérationnelle avec 12 membres.</p>		<p>Financements effectués et en cours Transparence et responsabilisation DPL 1 (P130903) Transparence et responsabilisation DPL 2 (P154041)</p> <p>Activités ASA exécutées et en cours : Appui au nouveau Cadre de gouvernance (FF) Diagnostic PEFA (avec l'UE et la BAD) (EES) Programme de réforme des subventions et de transferts monétaires (AT)</p>
Réalisation 3.3. Capacité améliorée de planifier, gérer et évaluer la prestation efficace des services essentiels, en particulier au niveau local – Essentiellement réalisé			
<p>Villes comptant plus de 300 000 habitants ayant un plan directeur de transport urbain multimodal <i>Référence : 5 villes (Casablanca, Tanger, Tétouan, Marrakech et Rabat) (2013)</i></p>	<p>Essentiellement réalisé. Deux villes supplémentaires (7 sur 8) comptant plus de 300 000 habitants ont fini de mettre en place leur plan directeur de transport urbain multimodal.</p>		<p>Financements effectués et en cours Croissance verte et solidaire DPL 1 (P127965) Croissance verte et solidaire DPL 2 (P149747)</p>

¹¹⁴ PEFA est un instrument de diagnostic multidonateurs comportant 30 indicateurs de performance de haut niveau mesurant la gestion des finances publiques d'un pays. Un cadre PEFA amélioré a été publié en 2015 et il est expérimenté au Maroc pour enrichir le cadre de résultats Hakama. Les indicateurs sont classés de A à D, D étant la note la plus basse.

<p><i>Cible : 8 villes (2017)</i></p> <p>Programme d'appui aux collectivités territoriales (PACT) opérationnel avec au moins deux centres d'appui</p> <p><i>Référence : non (2013)</i></p> <p><i>Cible : oui (2017)</i></p>	<p>Deux autres villes de taille moyenne à large (Fès et Kénitra) se trouvent aux derniers stades de préparation et de validation du plan directeur de transport urbain.</p> <p>Réalisé : Quatre Centres régionaux d'appui à la maîtrise d'ouvrage (CRAMO) ont été mis en place dans les régions Oriental, Sousse, Massa, Casablanca-Settat et Fès-Meknès</p>		<p>Appui à l'ONEE FA (IPF)</p> <p>Modernisation de l'irrigation dans le bassin de l'OER (IPF)</p> <p>Modernisation de l'irrigation à grande échelle (P150930)</p> <p>Agriculture sociale et intégrée (FEM)</p> <p>Gestion intégrée des zones côtières (FEM)</p> <p>IFC Investissement d'IFC dans l'agro-industrie et l'éducation</p> <p>Secteur des déchets solides 4 DPL (P148642)</p> <p>Transport urbain (PforR) (P149653)</p> <p>Appui à la municipalité de Casablanca (P149995)</p> <p>Activités ASA réalisées et en cours :</p> <p>Développement du tourisme (AT)</p> <p>Lien eau et énergie – Thirsty Energy (AT, KP)</p> <p>Services de conseil d'IFC sur les projets d'irrigation en PPP</p> <p>Services de conseil d'IFC E4E en logistique et tourisme</p> <p>MA-Examen public et institutionnel des routes (EES)</p>
---	---	--	--

			Analyse économique : Adduction-demande d'eau (AT) MA-Logistique urbaine (AT) Entretien axé sur les résultats (AT)
Réalisation 3.4. Accès élargi à des services de base - Partiellement réalisé			
<p>Indice national d'accessibilité aux routes rurales <i>Référence : 77 % (2013)</i> <i>Cible : 80 % (2015)</i></p> <p>Personnes dans les zones rurales bénéficiant de l'accès à des sources d'eau améliorées (nombre) <i>Référence : 171 000 (2013)</i> <i>Cible : 547 000 (2017)</i></p> <p>Personnes dans les zones ayant accès à l'assainissement amélioré (nombre) <i>Référence : 0 (2013)</i> <i>Cible : 200 000 (2017).</i></p>	<p>Essentiellement réalisé. L'indice national d'accessibilité aux routes rurales est désormais de 79,3 % contre un objectif de 80 %.</p> <p>Non réalisé. 192 000 personnes seulement bénéficient de l'accès à des sources d'eau améliorées</p> <p>Essentiellement réalisé. 195 000 personnes bénéficient de l'accès à des sources d'eau améliorées</p>	<p>Une démarche participative et décentralisée est importante pour le développement et la viabilité des routes rurales</p>	<p>Financements fournis et en cours</p> <p>Routes rurales 2 (IPF) (P094007) Routes rurales 2 AF (IPF) (P148003) Alimentation en eau et assainissement en milieu rural (IPF) Systèmes régionaux d'alimentation en eau potable (IPF) (P100397) Assainissement d'Oum Er Rbia (IPF) INDH2 (PforR) Transport urbain (PforR)(P149653) Alimentation en eau en milieu rural (IPF) (P145529) Appui au secteur de la santé (PforR) (P148017)</p> <p>Activités ASA réalisées et en cours :</p>

			<p>Promotion de l'accessibilité pour les personnes à faible mobilité (PHRD)</p> <p>Appui à l'éducation (AT)</p> <p>Appui systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) Développement de la main-d'œuvre et autonomie et responsabilisation de l'école (AT)</p> <p>Amélioration de la gouvernance de la prestation des services sociaux (EES)</p> <p>Examen des dépenses publiques : santé et éducation (EES)</p> <p>Résilience face au climat pour les routes (EES)</p> <p>MA-SIEF – Évaluation de l'impact écoles primaires (EES)</p> <p>MA-GAC Santé au Maroc (AT)</p> <p>MA-Couverture sanitaire (AT)</p>
--	--	--	--

CLR- PIÈCE JOINTE 2 : PRÊTS PRÉVUS ET EFFECTIFS (EX14-17)

EX	CPS - PRÉVUS	BIRD (MILLIERS D'USD)	EFFECTIFS	BIRD (MILLIONS D'USD)
EX14	Responsabilité et transparence -1 (DPL)	200	P130903 -Responsabilité et transparence DPL	200
	Croissance verte 1 (DPL)	300	P127956 – Croissance verte et solidaire DPL	300
	Marché de capitaux et financement des PME 1 (DPL)	300	P147257 – Développement du marché des capitaux et financement des PME - DPL	300
	Compétences et emplois 2 (DPL)	100	Passe à l'EX15 (P144185)	
	Appui ONEE (FC)	40	Appui à ONEE - FC	40
	Routes rurales II AF	95	P148003 – Deuxième projet de routes rurales - FC2	95
	Alimentation en eau en milieu rural	150	P145529 – Alimentation en eau en milieu rural	158,60
EX15	Compétitivité économique 2 (DPL)	120	P128869 – Compétitivité 2 DPL	200
	Déchets solides 4	130	P148642 – Secteur des déchets solides DPL4	130
	Transport urbain (PforR)	200	Déplacé à l'EX16	
	Modernisation du secteur de la santé (PforR)	100	P148017 – Appui au secteur de la santé	100
	Gestion intégrée des risques (PforR)	75	Déplacé à l'EXY16	
	Noor DSP 2-3	150	P131256 – Énergie solaire concentrée de Noor Ouarzazate	400
	Énergie propre et efficace	125	P143689 – Projet d'énergie propre et efficace	125
	Irrigation QER FC	180	P150930 – Projet de modernisation de l'irrigation à grande échelle	180
	Premier stade de l'entrepreneuriat	50	Déplacé à l'EX17 (P150928)	
	Eau non comptabilisée	100	Abandonné	
			P144185 – Compétences et emplois 2 DPL	100
EX16	Croissance verte et solidaire 2 (DPL)	1 585	P149747 – Croissance verte et solidaire 2 DPL	300
	Transparence et responsabilité DPL 2 et 3		P154041 – Transparence et responsabilité 2 DPL (Hakama II)	200
	Genre			
	Efficacité énergétique		Approuvés EX15 - P143689	
	Modernisation de l'agriculture		P150930 – Projet de modernisation de l'irrigation à grande échelle	150
	Appui à la création d'ORDAR		Abandonné	
	Appui à l'extension du service d'eau et d'assainissement périurbains		Abandonné	
	INDH3		Abandonné	

	Capacité institutionnelle des collectivités territoriales		Déplacé à l'EX18 - P149995 – Appui à la municipalité de Casablanca	
	Réforme de la protection sociale		Abandonné	
EX	CPS - PRÉVUS	BIRD (MILLIERS USD)	EFFECTIFS	BIRD (MILLIONS USD)
EX16	Amélioration des résultats du système judiciaire		Abandonné	
	Programme de développement rural		Abandonné	
	Appui à l'éducation		Abandonné	
	Appui à la jeunesse et à l'emploi		Déplacé à l'EX19 - P151169 -Appui à l'inclusion économique des jeunes	
	Routes rurales 3		Abandonné	
	Eau et assainissement		Abandonné	
	Développement du tourisme		Abandonné	
	Développement des TIC		Abandonné	
			P149653 – Projet de transport urbain	200
		P144539 – Programme de gestion intégrée des risques de catastrophe et de résilience	200	
EX17	2 ^e Marché des capitaux et financement des PME DPL	450	P153603 - MA- Deuxième développement du marché de capitaux et financement des PME DPL	350
	Investir dans les possibilités pour les jeunes	50	Déplacé à l'EX 19 - 151169 – Appui à l'inclusion économique des jeunes	
	Décentralisation et appui municipal	250	Déplacé à l'EX18 - P149995	
	Amélioration de la prestation de services sociaux	100	P155198 – Projet d'indentification et de ciblage pour la protection sociale	100
	Appui à l'éducation	200	Déplacé à l'EX19	
	Financement par capitaux propres publics pour les PME	50	P150928 – Financement de jeunes pousses innovantes et de PME	50

CLR – PIÈCE JOINTE 3 : SERVICES D’ANALYSE ET DE CONSEIL PRÉVUS ET EFFECTIFS DU MAROC (ASA) (EX14-17)

EX	Activités ASA prévues	Activités ASA effectives
EX14-17	<ul style="list-style-type: none"> - Première étude pour la mise en place de l’Agence marocaine d’investissement (AT) - Mémoire économique pays - Commerce et intégration-EU - Commerce et intégration – Phase II - Services de conseil d’IFC à l’appui des réformes du climat d’investissement - Projet de gouvernance d’entreprise du Maghreb d’IFC - Programme de conseil d’IFC en matière d’accès à la finance (A2F) - Programme d’accès d’IFC au crédit et aux transactions sécurisées - Renforcement de la microfinance pour les femmes et les jeunes (AT) - Financement des MPME (AT) - MA-Évaluation du genre - MA-Enquête sur la capacité financière (AT) - MA-Mise à jour du PESF (EES) - Renforcement de la microfinance pour les femmes et les jeunes (AT) - Financement des MPME (AT) - MA- Marché de capitaux (AT) - Services de conseil d’IFC sur les projets PPP d’irrigation - Dialogue programmatique sur le secteur agricole - Développement du tourisme (AT) - Services de conseil E4E d’IFC en logistique et tourisme - Services de conseil d’IFC sur les projets PPP de transport - Lien eau et énergie -Thirsty Energy - Emploi programmatique (AT) - Micro-travail compatible avec les TIC 	<p>EX14 :</p> <p>P107148 – MA- Santé-éducation PER -EE P116714 - MA-Gouv prestation services aux citoyens – EE P128429 - MA-Commerce et intégration-EU - EE P113768 - MA-PESW changement climatique - EE P127139 - MA-Gestion risque de cat. basée sur la commun (FF) – AT P114412 - MA-GFDRR Prévention et gestion de risque - AT P129990 - Maroc#10085 Strat – AT P123550 - Maroc #10007 Intro aux obligations sécurisées – AT P132539 - MA-SABER WfD – AT</p> <p>EX15 :</p> <p>P109306 - MA-Évaluation espagnole de l’impact – IE P127927 – Pauvreté PESW – EE P130087 – Emploi programmatique – AT P144621 – Évaluation du genre - EE P146288 – Conseils politique large bande et e-gouvernement - AT P143889 – Enquête sur la capacité financière – AT P148358 – Développement du tourisme – TA</p> <p>EX16 :</p> <p>P133498 – Progr. réforme subventions et transferts monétaires – AT P146654 – Première étude sur la mise en place de l’agence marocaine d’investissement – AT P147795 – Mémoire économique pays – EE</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la stratégie de formation professionnelle (AT) - Appui à la stratégie d'évaluation des universités (AT) - E4E en logistique et tourisme - Services de conseil E4E d'IFC en logistique et tourisme - Programmes de formation E4E - Programme de réforme des subventions et des transferts monétaires - Pauvreté au Maroc - Évaluation du genre - Restructuration de la distribution de l'eau/énergie - Appui à l'exploitation minière artisanale - Impacts du changement climatique sur la gestion des ressources en eau - Évaluation de l'eau non facturée - Services de conseil d'IFC sur les projets d'eau en PPP - Partenariat pour la préparation au marché (CF) - Énergie propre (Phase 2) (AT) - Services de conseil d'IFC sur l'efficacité des ressources/technologie propre - Services de conseil d'IFC sur l'efficacité des ressources/technologie propre - Stratégie d'adaptation au changement climatique et d'atténuation - Adaptation au changement climatique dans le secteur routier (AT) - Appui au nouveau Cadre de gouvernance (FF) - Diagnostic PEFA - Promotion de l'accessibilité de PLM (PHRD) - Appui à l'éducation (AT) - Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le secteur de l'éducation - Développement de la main-d'œuvre (AT) - Amélioration de la gouvernance de la prestation des services sociaux - Examen des dépenses publiques : santé et éducation 	<p>P148344 – Surveillance et réglementation paiements non bancaires – AT</p> <p>P148409 - GAC dans SIG santé au Maroc – AT</p> <p>P148926 – Commerce et compétitivité – EW</p> <p>P149407 – Marché de capitaux légis et règlement. AT</p> <p>P149570 - Adaptation des routes au risque climatique et au changement climatique – AT</p> <p>P150718 – Entretien axé sur les résultats – TE</p> <p>P151991 – Diagnostic PEFA – EE</p> <p>P152111 – Mise à jour FSAP – EE</p> <p>P152499 – Dépenses publiques sur le secteur routier et examen institutionnel – EE</p> <p>P152969 – Couverture sanitaire – AT</p> <p>P153362 – Comptabilité patrimoniale – AT</p> <p>P157648 - PA IUWM - Analyse économique – AT</p> <p>P157649 – Gestion des eaux usées industrielles – AT</p> <p><u>EX17 :</u></p> <p>P132884 – Mécanisme de développement des MPME -AAA</p> <p>P149408 - Supervision et réglementat. des conglomérats financiers - AT</p> <p>P151545 – Conseils sur le développement du secteur large bande et TIC – AT</p> <p>P151952 - Logistique urbaine - AT</p> <p>P153448 – Coût de la dégradation de l'environnement – EE</p> <p>P157316 – Dialogue programmatique sur le secteur agricole -EE</p> <p>P157495 – Amélioration de la prestation de services pour la protection sociale au Maroc – AT</p> <p>P158999 – Examen de l'urbanisation – AT</p> <p>P161894 – Promotion du développement régional par le mécanisme INDH – AA</p> <p>P162988 – Problèmes et options de promotion du développement rural au Maroc - AA</p>
--	--

CLR - PIÈCE JOINTE 4 : AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES OPÉRATIONS ET DES RÉSULTATS DU PORTEFEUILLE

Filtre de la gouvernance

1. **Au cours de la seconde moitié de la période couverte par le CPS, l'équipe de gouvernance de MENA a contribué à élaborer un filtre de la gouvernance au Maghreb, notamment au Maroc**, pour mieux mettre en évidence les défis liés à la conception de réformes complexes et ajuster le programme/les opérations en conséquence. L'application du filtre sur le Maroc a commencé au cours de l'exercice 18 et s'est concentré sur : i) le PforR de Casablanca ; ii) le Document d'information du DPS appliquant le Rapport sur le développement dans le monde de 2017 sur la gouvernance et la loi au contexte marocain ; iii) la mise en place d'un Comité consultatif du PforR pour l'éducation ; iv) une analyse d'économie politique pour le financement supplémentaire du projet Noor-Ouarzazate ; et v) une contribution au projet jeunesse en préparation. Enfin, l'équipe de gouvernance de MENA a préparé une note interne sur la coordination des politiques pour enrichir le CPP en préparation et une future opération de gouvernance.

Deep Dive

2. **Le portefeuille de la Banque mondiale a subi des retards dans la mise en œuvre en raison des décaissements des fonds des projets liés à un système complexe de gestion financière directement relié au budget de l'État.** L'appui à la mise en œuvre et la coordination étroite avec les ministères concernés en matière de passation de marchés et de gestion financière ont permis d'améliorer les décaissements. Dans le cadre des efforts déployés par la Banque mondiale pour améliorer les résultats du portefeuille et accroître les décaissements afin d'en accélérer l'impact, l'Unité de gestion pays, de concert avec les Pôles mondiaux d'expertise et le Gouvernement marocain, a tenu régulièrement des sessions de Deep Dive à partir de 2016. Une équipe Gouvernement-Banque mondiale s'est penchée sur les goulets d'étranglement des portefeuilles et les raisons du faible taux de décaissement, et a recommandé des mesures assorties de délais et contrôlables pour résoudre les problèmes. L'exercice de Deep Dive a identifié les problèmes cruciaux suivants : a) un portefeuille aux résultats insuffisants financé par des dons ; b) une gamme relativement fragmentée de projets ; c) des problèmes de coordination inhérents aux opérations gouvernementales multisectorielles et à plusieurs niveaux ; d) un processus difficile d'acquisition de terres, y compris les questions de titres fonciers et une longue procédure de paiement des indemnités ; et e) un manque de préparation de certaines opérations.

3. **Un plan d'action détaillé de mesures correctives concrètes visant à améliorer les résultats du portefeuille a été mis en œuvre au cours de la seconde moitié de la période couverte par le CPS.** Il comprend l'application d'un filtre sur l'état de préparation à toutes les nouvelles opérations, un alignement accru sur les procédures budgétaires gouvernementales et un soutien accru à la surveillance et à la mise en œuvre. En outre, comme indiqué plus haut, une équipe d'appui à la mise en œuvre a été mise en place au bureau de pays de la Banque mondiale pour formuler des recommandations concrètes sur la manière de concilier les réglementations gouvernementales et les procédures opérationnelles de la Banque mondiale, y compris les sauvegardes sociales. L'équipe d'appui à la mise en œuvre travaille en étroite collaboration avec un groupe de travail mis en place par le gouvernement pour s'attaquer aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Ces mesures ont eu un impact positif sur la performance du portefeuille. En conséquence, le ratio de décaissements a atteint 20 % par an au cours des trois dernières années du CPS. Le rendement du portefeuille a été globalement satisfaisant, 85 % des projets

ayant obtenu la note « satisfaisant » ou « moyennement satisfaisant » à la fin de la période couverte par le CPS (EX17) et l'indice de proactivité étant de 100 %.

Tableau 1. Sélection d'indicateurs du portefeuille de la BIRD au Maroc (EX14-EX18)

	EX14	EX15	EX16	EX17	EX18
Nombre de projets actifs	14	15	15	13	11
Engagements nets (millions USD)	2 459,6	2 296,0	2 249,1	1 996,6	1 883,6
Ratio de décaissement (investissement)	16,3	12,6	19,4	20,0	20,0
Indice de proactivité	100	50	100	100	100
% projets à risque	14	13	13	15	9
% engagements à risque	7,8	10,7	7,7	13,0	6,6
% projets à problème	14	13	13	15	9

Annexe 3. Quelques indicateurs de résultats et de gestion du portefeuille de la Banque

CAS Annexe B2

Sélection d'indicateurs* des résultats et de la gestion du portefeuille de la Banque

Au 20/9/2018

Indicateur	EX16	EX17	EX18	EX19
Évaluation du portefeuille				
Nombre de projets en cours d'exécution ^a	17,0	15,0	12,0	12,0
Période moyenne d'exécution (années) ^b	3,0	3,0	2,6	2,8
Pourcentage de projets à problème par nombre ^{a,c}	17,6	20,0	8,3	8,3
Pourcentage de projets à problème par montant ^{a,c}	7,9	13,2	6,3	6,3
Pourcentage de projets à risque par nombre ^{a,d}	17,6	20,0	8,3	8,3
Pourcentage de projets à risque par montant ^{a,d}	7,9	13,2	6,3	6,3
Ratio de décaissements (%) ^e	19,5	20,1	20,4	0,5
Gestion du portefeuille				
Deep Dive au cours de l'année (oui/non)	Oui	Oui	Oui	Oui
Ressources de supervision (total USD)	3 327	3 234	3 554	3 252
Supervision moyenne (USD/projet)	196	216	296	271

Pour mémoire	Depuis EX80	Cinq derniers EX
Projets évalués par IEG par nombre	154	12
Projets évalués par IEG par montant (millions USD)	10 907,9	1 297,2
% de projets notés par IEG insatisf. ou très insatisf. par nombre	24,0	25,0
% de projets notés par IEG insatisf. ou très insatisf. par montant	20,7	12,0

a. Tel qu'indiqué dans le rapport annuel sur les résultats du portefeuille (extraits pour l'EX courant).

b. Âge moyen des projets du portefeuille pays de la Banque

c. Pourcentage de projets notés « insatisfaisant » ou « très insatisfaisant » en matière d'objectifs de développement (OD) et/ou de l'état d'exécution.

d. Tel que défini dans le Programme d'amélioration du portefeuille.

e. Ratio des décaissements au cours de l'année au solde non décaissé du portefeuille de la Banque au début de l'année : projets d'investissement uniquement.

* Tous les indicateurs concernent les projets actifs dans le portefeuille, à l'exception du ratio de décaissement, qui comprend tous les projets actifs ainsi que les projets sortis du portefeuille au cours de l'exercice.

* Dépenses effectives de l'EX18 de tous les fonds (BB+FF)

* Données du plan de l'EX19 uniquement

Annexe 4. Portefeuille d'opérations (BIRD/IDA et dons)

CAS Annexe B8 Portefeuille d'opérations (BIRD/IDA et dons) Au 31/8/2018

Projets clos **185**

BIRD/IDA*

Total décaissés (actifs)	760,63
dont ont été remboursés (1)	0,00
Total décaissés (clos)	6 108,30
dont ont été remboursés	3 913,62
Total décaissés (actifs + clos)	6 868,93
dont ont été remboursés	3 913,62
Total non décaissés (actifs)	1 198,25
Total non décaissés (clos)	0,00
Total non décaissés (actifs + clos)	1 198,25

Projets actifs

N° du projet	Intitulé du projet	Dernier PSR		Exercice	Montant initial en millions d'USD				Non décaiss.	Différence entre escomptés et effectifs	
		Note de supervision			BIRD	IDA	Dons	Annul.		Décaissements ² /	
		Objectif de développement	État d'exécution							Orig.	Rév.
P149995	Progr. d'aide à la municipalité de Casablanca	S	S	2018	200,0	0,0		0,0	131,5	-67,5	0,0
P155198	Identification et ciblage pour la PS	S	S	2017	100,0	0,0		0,0	65,2	13,4	0,0
P143689	MA-Énergie propre et efficace	MS	MU	2015	125,0	0,0		0,0	50,1	35,0	9,6
P150928	MA: Financement de jeunes pousses innovantes et des PME	MS	MS	2017	50,0	0,0		0,0	14,7	7,2	-7,3
P129774	MA- Agriculture sociale et intégrée (FEM)	MS	MS	2013	0,0	0,0	6,4	0,0	1,0	0,0	0,3
P148017	MA-Appui au secteur de la santé	MS	MS	2015	100,0	0,0		0,0	48,5	29,5	0,0
P144539	MA-Programme gestion intégrée de risque	S	S	2016	200,0	0,0		0,0	66,9	-133,1	0,0
P150930	MA-Modernis. de l'irrigation à grande échelle	S	MS	2016	150,0	0,0		0,0	120,1	35,3	0,0
P131256	MA-Énerg. élect. concentrée Noor Ouarzazate	S	S	2015	500,0	0,0		0,0	368,5	-113,2	10,2
P145529	MA-Alimentation en eau en milieu rural	MS	MS	2014	158,6	0,0		0,0	93,9	15,6	30,7
P149653	MA: Transport urbain (P4R)	S	S	2016	200,0	0,0		0,0	95,8	0,0	0,0
P158346	Renforcement des chaînes de valeur agroaliment.	S	S	2018	200,0	0,0		0,0	142,2	-53,4	0,0
Résultat global					1 983,6	0,0	6,4	0,0	1 198,3	-231,2	43,4

* Les données de décaissement sont actualisées à la fin de la première semaine du mois.

a. Décaissements envisagés à ce jour moins décaissements effectifs à ce jour tel que prévu lors de l'évaluation.

Annexe 5. État du portefeuille de participations détenues et de fonds décaissés par l'IFC

CAS Annexe B3
Programme d'opérations d'investissement d'IFC

Données au 20/ 9/2018

<u>Engagements initiaux (milliers d'USD)</u>	EX16	EX17	EX18	EX19
IFC et participants	0,00	151,13	0,40	0
Pour compte propre d'IFC uniquement	0,00	112,13	0,40	0
<u>Engagements initiaux par secteur (%) - pour compte propre d'IFC uniquement</u>				
FINANCE ET ASSURANCE	0,00	100,00	100,00	0
Total	0	100	100	0
<u>Engagements initiaux par instrument (%) – pour compte propre d'IFC uniquement</u>				
PRÊT	0,00	100,00	0,00	0
PRODUIT DE RISQUE	0,00	0,00	100,00	0
Total	0	100	100	0

Annexe 6. Portefeuille de garanties de MIGA

Portefeuille de garanties de MIGA (EX 2000 - EX 2019 cumul annuel)

Année budgétaire	Projet	Date d'entrée en vigueur	Date d'expiration	Pays investisseur	Secteur d'activité	Émission brute (USD)	Description
EX12	Soroa Peinieres, S.A.R.L.	Mar-12	Déc-17	Espagne	Agro-industrie	2 660 203	La garantie couvrait un investissement dans Soroa, une société consacrée à la production de fleurs en pot et de fleurs en pot décoratives pour distribution sur le marché marocain.
EX12	JP Industrie	Mar-12	Déc-17	Espagne	Fabrication	3 483 567	La garantie couvrait un investissement dans JPI, une société spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et l'installation de l'aluminium et de matériel de bâtiment en PVC pour les marchés de la construction et de l'amélioration des maisons au Maroc.

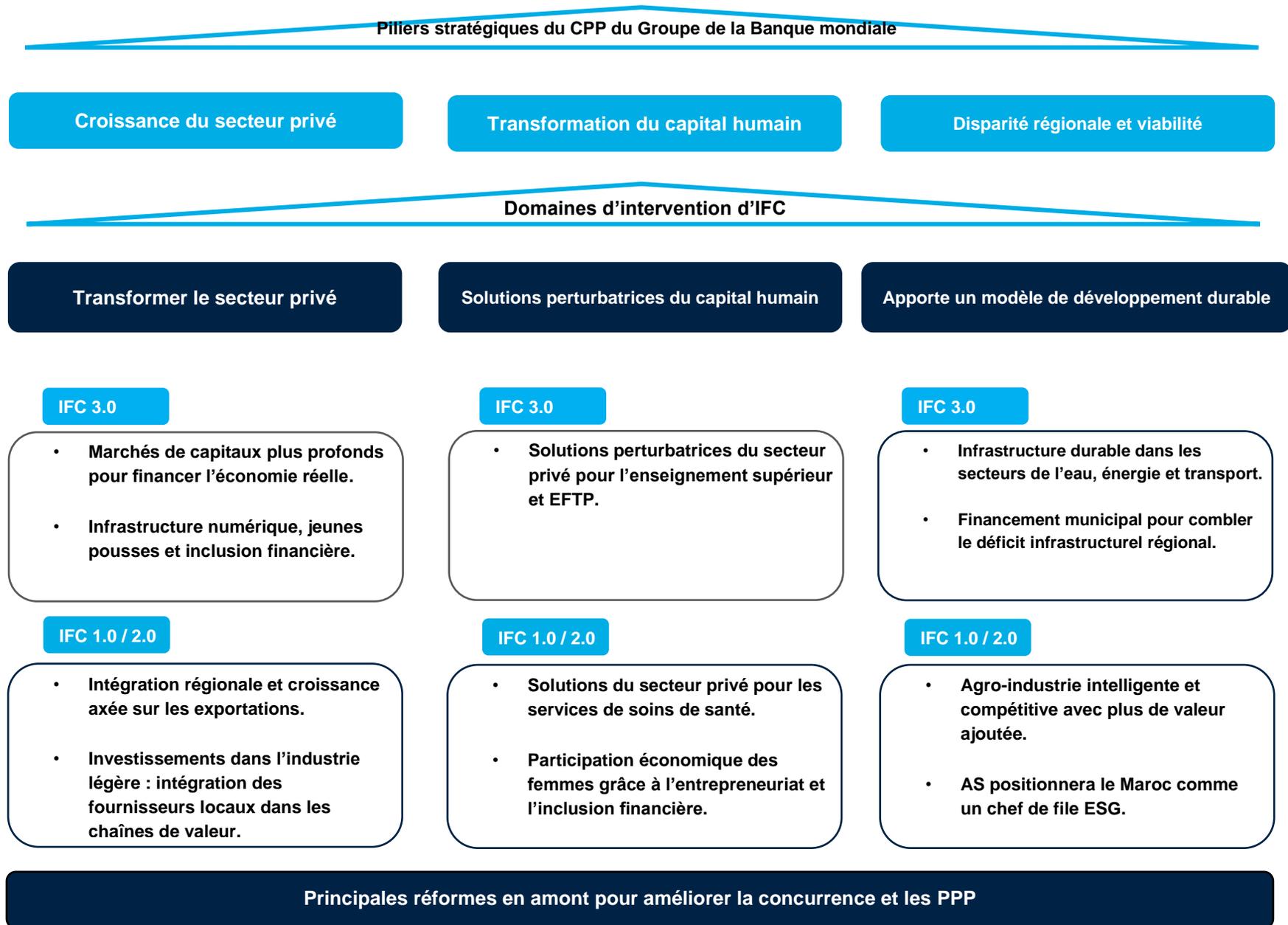
MIGA n'a actuellement aucune exposition au risque en cours au Maroc. Dans le passé, elle avait assuré dans l'agro-industrie, le secteur manufacturier et le secteur bancaire des projets qui ne sont plus actifs. Le Maroc est à présent admissible à l'aide de MIGA dans le domaine de l'assurance du risque politique et des produits de rehaussement de crédit.

Annexe 7. Feuille de route pour l'amélioration de l'interface citoyen-État au Maroc

<p>AT : (Portefeuille) Gouvernance au Maghreb et filtre de l'économie politique et de la participation citoyenne (en cours)</p>	<p>Participation citoyenne renforcée à la prestation de services</p>	<p>Participation citoyenne à l'aménagement du territoire</p>	<p>Environnement favorable à la participation citoyenne (Fondation gouvernance)</p>	<p>AT : (Client) Participation citoyenne Renforcement de la capacité du gouvernement et de la société civile (Proposé)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la réaction systématique et la satisfaction des citoyens, la responsabilité et la transparence Promouvoir les plateformes numériques et la responsabilité, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer les plateformes numériques des citoyens à Casablanca (avec échange de connaissances avec d'autres villes) Intégrer le règlement effectif des griefs au niveau municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la transparence y compris la transparence du budget dans le contexte du partenariat du budget ouvert <ul style="list-style-type: none"> Appuyer la supervision législative renforcée et la mise en place de mécanismes pour la collaboration du public avec le Parlement 	
	<p>Réserve Programme d'appui à l'éducation (PforR) Opérations de santé Programme d'hydraulique rurale pour améliorer les résultats des réseaux d'alimentation en eau et d'assainissement</p>	<p>En cours Programme d'aide municipale de Casablanca Réserve PforR de l'administration locale</p>	<p>En cours Projet de renforcement des capacités du Parlement Appui au nouveau cadre de gouvernance (don) Réserve</p>	

Indicateurs :
1) Nombre de plateformes sectorielles pour la participation citoyenne mises en place
2) Nombre d'opérations de la Banque mondiale appuyant l'institution de la participation citoyenne dans les systèmes de pays

Annexe 8. La stratégie d'IFC est enracinée dans le CPP



Annexe 9. Principaux domaines d'intervention d'IFC pour MFD et collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale

Croissance du secteur privé

Transformation du capital humain

Disparité régionale et viabilité



Intégration régionale

- Appuyer l'expansion des champions stratégiques marocains des affaires en Afrique
- Mettre l'accent sur les **secteurs stratégiques** où le Maroc a un avantage comparatif comme le secteur **bancaire et de l'assurance, l'agriculture intelligente** avec le groupe OCP, **énergie renouvelable et infrastructure**
- Engagement AS par la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et A2F



Marchés de capitaux (MC) plus approfondis

- **Catalyser de nouvelles transactions sur les marchés de capitaux et ouvrir des marchés en vue de soutenir les PME.** Les possibilités à court terme comprennent la titrisation d'actifs en difficulté et de microcrédits, l'introduction d'une obligation sociale/durable et des investissements dans des fonds de placement immobilier
- Renforcer davantage la **mobilisation et l'appui pour la diversification des investisseurs**
- **IFC envisage une émission en monnaie nationale** pour appuyer le développement de l'infrastructure



Économie numérique et inclusion financière

- **Investir dans l'infrastructure de réseau à large bande,** les sociétés indépendantes, les centres de données et les entreprises de télécommunications
- Investir dans les **jeunes pousses et les fonds d'accélération** et soutenir les incubateurs
- Investir dans la réduction de la taille des IMF et des banques en tirant parti de la technologie numérique
- **Appui AS** à l'entrepreneuriat et l'accès à la finance



Éducation

- Renforcer les investissements dans **l'enseignement supérieur et l'EFTP** par le biais des **PPP**, promouvoir une orientation transfrontalière en Afrique subsaharienne.
- Travailler sur le financement du côté de la demande par le biais de la collaboration MAS-FIG et la réforme de la politique de prêts aux étudiants
- L'engagement AS sera également une priorité par le biais de l'outil d'employabilité pour les institutions de l'enseignement supérieur



Infrastructure durable

- Appuyer le développement des PPP phares et les investissements dans l'infrastructure dans les domaines essentiels comme **l'eau, l'énergie et le transport** to pour promouvoir la participation du secteur privé
- **Appuyer l'accès à des financements municipaux plus importants** pour combler le déficit infrastructurel dans les régions
- Investir dans les **zones industrielles** spéciales qui serviront les PME

<p>Exemples d'activité conjointe BIRD et IFC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre conjointe du programme J CAP à partir de janvier 2019 ▪ L'AT de la BIRD sur les NPL et le régime d'insolvabilité permet à une opération d'IFC d'ouvrir un marché DARP/NPL au Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation conjointe de PRD sur la finance numérique de la BIRD qui appuiera les réformes essentielles en amont en vue d'améliorer l'accès à la finance ▪ Préparation conjointe du DPL en faveur de l'économie numérique de la BIRD qui appuiera les principales réformes visant à améliorer l'infrastructure et l'écosystème numériques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation conjointe d'un PRD d'inclusion économique des jeunes afin d'améliorer leur employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités de sensibilisation conjointes en vue de mettre en place un programme de PPP phares pour le Maroc (y compris l'aéroport de Casablanca) ▪ Préparation conjointe de PRD urbain pour renforcer les villes et l'urbanisation qui appuiera les réformes en amont en vue de faciliter les investissements privés ▪ Préparation conjointe d'un dialogue public-privé sur l'infrastructure, y compris des réformes en amont pour optimiser la gestion et la viabilité de l'infrastructure
---	---	--	--	--

Annexe 10. Gestion du changement et leadership collaboratif

1. **La réussite du CPP des exercices 19-24 sera fonction de sa capacité à réaliser des progrès en matière de gouvernance face aux changements sociaux.** L'appui du Groupe de la Banque mondiale à la réforme devra identifier les possibilités qui peuvent impliquer des interventions expérimentales mettant l'accent sur l'aspect immatériel, plutôt que technique, des réformes, y compris la gestion du changement et le leadership collaboratif.
2. **La gestion du changement et le leadership collaboratif reposent sur l'hypothèse que la transformation organisationnelle, quelle que soit sa complexité ou son importance, doit commencer au sommet.** La gestion du changement vise à faciliter le processus de changement : il s'agit de rendre les initiatives de changement efficaces et de mettre en œuvre le changement en une série d'étapes faciles à gérer. Elle établit l'ordre, le calendrier et le budget de ces étapes, afin d'intégrer le changement dans le statu quo. Le leadership de changement, d'autre part, vise à habiliter les leaders à innover et à prendre des mesures pour permettre au changement de décoller. Il est collaboratif et cherche à inspirer et à initier des changements à grande échelle, souvent en réponse à un besoin urgent de changement.
3. **La gestion du changement et le leadership collaboratif peuvent faciliter l'opérationnalisation de réformes difficiles en matière de gouvernance.** Au Maroc, dans le cadre d'un don pour un nouveau cadre de gouvernance, la Banque a appuyé l'introduction de la gestion du changement pour faciliter la mise en œuvre de la plate-forme de pétition électronique et des réformes du budget et de la gestion des investissements publics (PIM) et a encouragé le leadership en collaboration entre les acteurs de la chaîne des dépenses pour consolider les résultats des réformes.
4. **La gestion du changement et le leadership collaboratif peuvent également soutenir la coordination des politiques et la performance au niveau macroéconomique et au niveau du portefeuille.** Les expériences menées avec ces approches dans le cadre de la gestion de portefeuille des opérations de la Banque au Maroc ont montré leurs effets positifs sur la coordination et la performance des opérations.

Annexe 11. Résumé des consultations

1. **L'équipe du CPP au Maroc a mené deux types de consultations distinctes pour recueillir les réactions sur le cadre de partenariat de pays**, à la fois par le biais de consultations en ligne et en face à face.
2. **Les résultats de l'enquête en ligne, réalisée via le site Web de la Banque mondiale et Facebook, ont suscité un vif intérêt en ce qui concerne la participation.** L'enquête en ligne a touché un public de 432 700 personnes à travers le Maroc et a mobilisé 40 473 d'entre elles. La plupart des répondants ont entre 15 et 24 ans, ce qui montre le niveau d'intérêt des jeunes publics pour les activités du GBM. L'engagement du sud du Maroc était le plus élevé : 40%.
3. **Selon les répondants en ligne, le renforcement de la responsabilité et de la gouvernance sont des conditions cruciales et transversales pour le bon développement du Maroc.** Dans chaque secteur et thème inclus dans l'enquête (y compris l'éducation, la santé, la régionalisation, la création d'emplois, le soutien au secteur privé, etc.), les répondants ont estimé que l'impact des politiques publiques, l'efficacité budgétaire et les performances des secteurs ne peuvent être atteints qu'avec des règles plus strictes de la bonne gouvernance.
4. **Les suggestions récurrentes concernaient :** a) la réduction des pratiques anti-concurrentielles, b) la stimulation de l'entrepreneuriat et c) la promotion d'un environnement propice à la croissance des MPME dans la section "Déclencher le développement du secteur privé".
5. **Les répondants ont estimé que le programme de régionalisation pouvait constituer un puissant moteur de développement territorial** si les citoyens étaient mieux entendus et si la lutte contre la corruption et le détournement de fonds devenaient une priorité.
6. **L'éducation a été classée au premier rang des secteurs pouvant stimuler la croissance et l'inclusion sociale / économique.** Les répondants ont recommandé un engagement accru du GBM pour améliorer la performance du secteur de l'éducation et promouvoir la qualité de l'éducation.
7. **Parallèlement, des consultations face à face avec un éventail de parties prenantes ont eu lieu pour discuter des domaines prioritaires du CPP et recueillir les recommandations.**
8. **Comme indiqué dans l'enquête en ligne, la plupart des parties prenantes ont souligné l'importance d'un cadre de gouvernance solide pour la mise en œuvre des stratégies de développement et des politiques sectorielles.** Ils ont particulièrement insisté sur le « déficit de mise en œuvre » de programmes de développement ambitieux qui n'ont pas les effets attendus tangibles et efficaces. Les recommandations générales concernaient un rôle plus important du GBM consistant à intégrer le suivi et l'évaluation dans les programmes de développement phares au Maroc, à renforcer la convergence et la cohérence des politiques publiques et à soutenir une politique plus fondée sur des preuves permettant d'éviter les échecs et les dépenses budgétaires inefficaces.
9. **L'éducation a de nouveau été désignée comme secteur prioritaire où les parties prenantes souhaiteraient une plus grande implication du GBM,** notamment dans l'amélioration des performances du secteur, la réduction de la fragmentation et des écarts entre les secteurs public et privé et l'amélioration de la gouvernance. Les jeunes ont souligné la nécessité d'incorporer de nouvelles valeurs

et compétences dans le système éducatif afin de promouvoir le leadership, la communication et la prise de risques, considérées comme des compétences essentielles pour la compétitivité de la jeunesse marocaine sur le marché du travail.

10. **La création d'emplois a fait l'objet de discussions approfondies.** Certains ont recommandé que le Groupe de la Banque mondiale explore de nouveaux horizons pour des programmes de développement inclusif tels que l'entrepreneuriat social et le soutien aux coopératives, d'autant plus que ces secteurs sont particulièrement sollicités par la main-d'œuvre féminine. Les jeunes « start-up » ont appelé à davantage d'incitations pour les jeunes entreprises et les petites entreprises, notamment :

- Le développement de mécanismes de financement alternatifs pour les Start-up (tels que ceux proposés par le projet Innov Invest soutenu par la Banque mondiale qui vise à soutenir les Start-up innovantes et les *business angels*).
- L'importance de rendre les programmes de démarrage plus inclusifs.
- La création de catalyseurs économiques au sein des lycées et des universités pour encourager les étudiants à innover et à créer leur propre entreprise.
- La réduction des obstacles fiscaux pour les Start-ups, qui pourraient devenir un moteur de l'informalité.
- Le soutien à une entrée plus fluide pour les jeunes entreprises et les petites entreprises afin de leur permettre de gagner un « premier contrat » (Action 1^{er} contrat).
- Le renforcement de la participation des femmes au marché du travail en développant des systèmes de transport plus sûrs et des services de garde d'enfants abordables. Il est nécessaire de faire participer les hommes à cette entreprise, compte tenu de leur forte influence dans les processus décisionnels du ménage.

11. **Dans l'ensemble, les organisations de la société civile ont appelé à un plus grand engagement** du GBM auprès de la société civile et du monde universitaire afin de partager leurs expériences et de les mettre à jour sur les programmes de développement en cours ou passés du Groupe.