

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT**



REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

RAPPORT DE REVUE DE PORTEFEUILLE

**DEPARTEMENT REGIONAL NORD 2 - ORNB
Décembre 2009**

TABLE DES MATIERES

	Page
I. INTRODUCTION	1
II. APERCU GENERAL DU PORTEFEUILLE ACTIF	2
A. Principales caractéristiques du portefeuille actif	2
Volume et composition du portefeuille actif	2
Répartition sectorielle du portefeuille actif et activités soutenues par la Banque	3
Age moyen du portefeuille actif	4
Taux moyen de décaissement du portefeuille actif	4
B. Evaluation des performances du portefeuille	5
Performance globale et sectorielle du portefeuille	5
Projets à risque (PAR) et projets âgés	7
Impact sur le développement	7
Points d'amélioration dans la performance du portefeuille	8
Persistance de problèmes dans la performance et le suivi du portefeuille	8
C. Comparaison des performances du portefeuille	10
III. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION DU PORTEFEUILLE ET COORDINATION DE L'AIDE	10
Performance du Gouvernement	10
Performance de la Banque	11
Coordination de l'aide	11
IV. LECONS POUR LA GESTION DU PORTEFEUILLE ET LE DSP	12
A. Leçons tirées pour la gestion du portefeuille	12
B. Leçons tirées pour le DSP 2010-2014	12
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	13
A. Conclusion	13
B. Recommandations	13

Ce rapport a été préparé à la suite d'une mission pluridisciplinaire de revue de portefeuille de la Banque en République Islamique de Mauritanie du 13 au 20 octobre 2009. La mission était conduite par M. G.W. BENEHOANE, Spécialiste en Chef Economie, ORNB et comprenait Mme Jeanne NZEYIMANA, Spécialiste en microfinance, OSHD.1, M. Tijani NAJEH, Economiste principal, ORNB, M. Malek BOUZGARROU, Economiste Supérieur, ORNB, M. Mamadou KANE, Ingénieur supérieur en infrastructures rurales, OSAN.1 et M. Mustapha EL GHALI, Consultant, FFCO.3. Les principales orientations et conclusions de la présente revue ont fait l'objet d'un dialogue avec les autorités mauritaniennes sous la conduite de M. Isaac LOBE-NDOUMBE, Directeur ORNB.

ANNEXES

- Annexe I** : Portefeuille Actif de la Mauritanie : Caractéristiques des opérations en cours d'exécution (au 31 octobre 2009)
Annexe II : Plan d'amélioration du portefeuille

GRAPHIQUES

- Graphique 1** : Répartition sectorielle des opérations de la Banque en Mauritanie
Graphique 2 : Indicateurs comparatifs du Portefeuille entre 2007 et 2009
Graphique 3 : Répartition sectorielle des projets en cours d'exécution au 31 octobre 2009
Graphique 4 : Taux de décaissement et âge des projets par secteur

TABLEAUX

- Tableau 1** : Composition du Portefeuille actif de la Banque en Mauritanie
Tableau 2 : Etat des décaissements des opérations en cours d'exécution au 31 octobre 2009
Tableau 3 : Notation des performances du portefeuille
Tableau 4 : Comparaison des performances du portefeuille

GLOSSAIRE

Age	Temps écoulé à partir de la mise en vigueur des prêts/dons
Age moyen du portefeuille	Moyenne des âges des opérations en cours
Age relatif	Age divisé par la durée prévisionnelle de l'opération
Cellule d'exécution de projet	Unité de gestion du projet chargée de la mise en œuvre des activités du projet ainsi que de sa gestion technique et financière
Déclaration de Paris	Conférence internationale tenue à Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide et qui a donné lieu à un engagement des pays donateurs de l'aide et des pays bénéficiaires à œuvrer notamment à l'appropriation du processus de développement par les pays concernés, l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers (PTF), l'alignement de l'aide sur les politiques nationales des pays et la gestion axée sur les résultats.
État d'avancement (EA)	État d'avancement des projets. Il est mesuré par la moyenne des critères suivants : performance en matière d'acquisition, respect des conditions, performance financière, activités et travaux.
Opération	Terme utilisé dans le document de référence des «Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie» pour désigner un projet, une étude ou un programme
Opération sans garantie souveraine	Concerne les interventions de la Banque ne bénéficiant pas de la garantie de l'Etat.
Projet	Terme utilisé dans le document de référence des «Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie » pour désigner tout projet, programme ou autre opération pour laquelle le prêt est octroyé.
Portefeuille	Ensemble des projets financés par la Banque dans le pays
Portefeuille actif	Comprend l'ensemble des opérations en cours d'exécution du secteur public ainsi que celles sans garantie souveraine
Projets âgés	Opérations dont la durée d'exécution est supérieure ou égale à 8 ans.
Projets à problèmes (PP)	Opération dont la note moyenne de l'indicateur de l'état d'avancement (EA) ou la note moyenne de l'indicateur de l'objectif de développement (OD) est inférieure à 1,5.
Projet à problèmes potentiels (PPP)	Opération ayant une note inférieure à 1,5 pour au moins deux des critères suivants : conformité aux conditions du prêt pour son entrée en vigueur (A1), acquisition des biens et services (B2), disponibilité des fonds en monnaie locale (C3), performance dans la gestion du projet (D4)
Projets à risques (PAR)	Projets à problèmes ou projets à problèmes potentiels (PAR=PP+PPP)
Projet enclave	Projets du secteur public dans les pays exclusivement FAD, viables, orientés vers l'exportation et disposant d'un marché étranger sur pour leurs produits et services, et pouvant à ce titre bénéficier des ressources BAD
Revue de portefeuille	Exercice qui a lieu tous les deux ans par le Groupe de la Banque pour examiner avec le pays bénéficiaire la performance de l'exécution, la pertinence, l'efficacité, la viabilité et l'ensemble de l'aide qu'elle accorde au pays membre.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AEP	:	Approvisionnement en eau potable
AEPA	:	Approvisionnement en eau potable et assainissement
BAD	:	Banque africaine de développement
BCM	:	Banque centrale de Mauritanie
CAPEC	:	Caisse populaire d'épargne et de crédit
CAS	:	Country Assistance Strategy
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEP	:	Cellule d'exécution du projet
CSLP	:	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DSP	:	Document de stratégie par pays
FAD	:	Fonds africain de développement
FADES	:	Fonds arabe pour le développement économique et social
FAT	:	Fonds d'assistance technique
FRPC	:	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
FSN	:	Fonds spécial du Nigéria
IMF	:	Institutions de micro finance
MAED	:	Ministère des affaires économiques et du développement
MAFO	:	Bureau Régional de la Banque au Maroc
MRO	:	Ouguiya mauritanien (Unité monétaire du pays)
OMD	:	Objectifs du millénaire pour le développement
OPEP	:	Organisation des pays producteurs et exportateurs de pétrole
PADEL	:	Projet de gestion des parcours et de développement de l'élevage
PAHABO	:	Projet d'aménagement hydro-agricole de Brakna-Ouest
PARPEF	:	Projet d'appui au renforcement de la programmation économique et financière
PIB	:	Produit intérieur brut
PRECAMF	:	Projet de renforcement des capacités des acteurs de micro-finance
PROCAPEC	:	Projet de CAPEC
RAPP	:	Revue annuelle de la performance du portefeuille
SNFO	:	Bureau régional de la Banque au Sénégal
SNIM	:	Société nationale industrielle et minière
UC	:	Unité de compte

EQUIVALENCES MONETAIRES (Novembre 2009)

Unité monétaire	:	Ouguiya (MRO)
1UC	:	415,685 MRO
1UC	:	1, 58989 \$ EU
1\$US	:	261,455 MRO

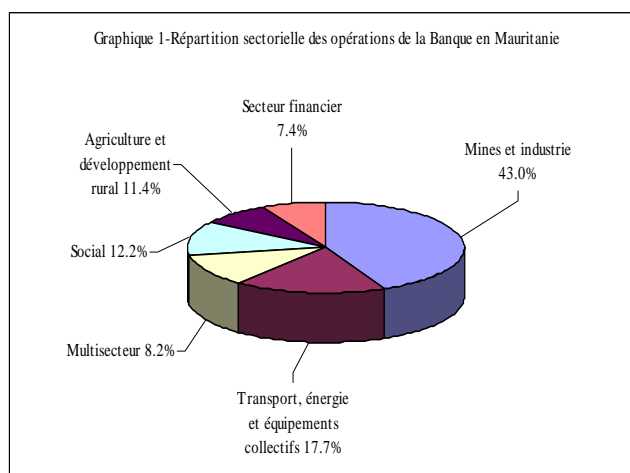
I. INTRODUCTION

1.1 *Le présent rapport a pour objet d'informer les Conseils d'administration de l'évolution des opérations de la Banque en Mauritanie et des progrès accomplis dans leur exécution depuis la dernière revue effectuée en 2007* (ADF/BD/WP/2008/39). Il évalue la performance du portefeuille et formule des recommandations en vue de son amélioration tant à l'attention de la Banque que du Gouvernement. Ce rapport est basé sur les conclusions des missions de supervision des projets en cours d'exécution, sur les analyses de la mission de revue de portefeuille qui s'est rendue en Mauritanie du 13 au 20 octobre 2009 ainsi que sur les résultats du dialogue avec les autorités mauritaniennes. La revue porte aussi bien sur les opérations du secteur public que sur celles du secteur privé. Elle couvre également les opérations à caractère régional¹.

1.2 *La période couverte par la revue (2008-2009) a été caractérisée par plusieurs évènements majeurs qui ont marqué l'environnement dans lequel s'est déroulée l'exécution des projets financés par la Banque en Mauritanie: (i) la crise politique qu'a connue le pays durant plus de douze mois* et qui s'est traduite par le gel ou la suspension par certains partenaires au développement (Banque mondiale, Fonds monétaire international, Union Européenne notamment) de leur coopération avec la Mauritanie et l'arrêt momentané de leur aide financière et technique et ; (ii) *la crise financière internationale, elle-même précédée par une grave crise alimentaire et une envolée significative des cours des produits énergétiques, et qui s'est muée par la suite en une crise économique profonde*. Cette dernière s'est traduite par une récession au niveau mondial et a entraîné une forte baisse de la demande des principaux produits d'exportation de la Mauritanie. Cette situation, conjuguée aux effets de la crise politique, qui a eu pour conséquence le gel d'une partie de l'aide extérieure, a affecté négativement les performances économiques de la Mauritanie. Ces événements ont nécessité un suivi renforcé du portefeuille, afin de s'assurer qu'en dépit du contexte susmentionné, l'exécution des opérations ne soit compromise. Il convient cependant de souligner, que suite à la mise en place depuis août 2009 d'un Gouvernement reconnu par la communauté internationale, la Mauritanie a amorcé un mouvement de normalisation graduelle de ses relations avec l'ensemble des partenaires au développement.

1.3 *Depuis le démarrage de ses opérations en Mauritanie en 1972, soit en près de 37 ans de coopération, le Groupe de la Banque y a financé 61 opérations pour un montant cumulé d'engagements de 493,61 millions d'UC*. Ces opérations se répartissent comme suit : 43 projets, 5 études, 5 programmes de réformes économiques, 3 prêts au titre de mécanisme de financement supplémentaire, 3 lignes de crédit et 2 aides humanitaires d'urgence.

1.4 La répartition sectorielle de ces opérations est présentée dans le **Graphique 1. En tenant compte des opérations sans garantie souveraine, les mines et l'industrie viennent en tête des secteurs soutenus par la Banque avec 43% des engagements cumulés**. Ce secteur est suivi par les **infrastructures (transports, énergie et équipements collectifs)** avec 17,7% des engagements, **le secteur social** (12,2%), **le secteur agricole** (11,4%), **le multi-secteur/gouvernance** (8,2%) et enfin **le secteur financier** (7,4%). La part prépondérante du secteur des mines et de l'industrie dans le portefeuille est essentiellement attribuable au prêt de 175 millions de dollars EU au profit de la Société nationale industrielle et minière (SNIM) approuvé en septembre 2009. Cette opération est, en termes de montant, la plus importante que la Banque ait jamais approuvée en faveur de la



¹ Au 31 octobre 2009, le portefeuille comprend une seule opération régionale, il s'agit du Projet de « Lutte contre l'invasion des plantes aquatiques ».

Mauritanie. Elle modifie sensiblement la structure du portefeuille de la Banque en Mauritanie dans la mesure où les opérations sans garantie souveraine, qui représentent avec ce projet 70% du portefeuille global, prennent désormais le pas sur celles du secteur public. Elle traduit également le fait qu'en dépit du niveau relativement modeste de son allocation au titre du FAD, la Mauritanie a pu bénéficier d'importantes ressources à travers le guichet BAD (opérations du secteur privé et projets enclaves). Ainsi, la Banque a pu répondre aux besoins de financement de l'économie mauritanienne bien au delà de l'allocation prévue pour le pays. Avant l'approbation cette opération, qui est relativement récente, le portefeuille était dominé par *les infrastructures (transports, énergie et équipements collectifs) qui venaient en tête des secteurs soutenus par la Banque avec 52% des engagements cumulés.*

1.5 *Sur l'ensemble des 61 opérations, 50 sont achevées et 11 opérations totalisant un montant global d'engagements de près de 171,8 millions d'UC sont encore dans le portefeuille.* Le financement de ces opérations s'est effectué à hauteur de : (i) 240,8 millions d'UC sous forme de prêts concessionnels et 4,79 millions d'UC sous forme de dons au titre du guichet FAD ; (ii) 236,13 millions d'UC sous forme de financements non concessionnels à travers le guichet BAD ; (iii) 10,3 millions d'UC sous forme de dons du Fonds spécial du Nigéria (FSN) et ; (iv) 1,55 millions au titre de la Facilité africaine de l'eau (FAE), des ressources de la coopération bilatérale et du Fonds Spécial de Secours (FSS).

II. Aperçu général du portefeuille actif

A- Principales caractéristiques du portefeuille actif

2.1 *La présente revue porte sur les projets en cours d'exécution, et par conséquent actifs, au 31 octobre 2009.* Elle ne prend pas en compte le prêt de la SNIM mentionné au paragraphe 1.4. En effet, bien que figurant dans le portefeuille global, cette opération n'était pas encore active au moment de la présente revue.

Volume et composition du portefeuille actif

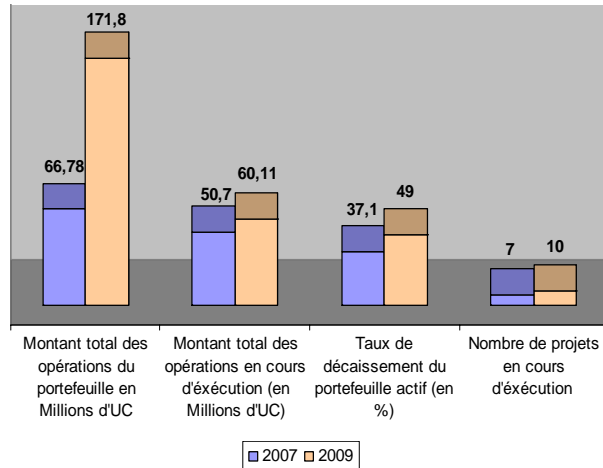
2.2 *Au 31 octobre 2009, le portefeuille actif est composé de dix (10) opérations en cours d'exécution (contre 7 opérations en 2007).* Ces dix opérations totalisent un montant total d'engagements d'environ 60,12 millions d'UC (voir Tableau 1 ci-dessous et Annexe I) dont 52,16 millions d'UC pour huit (8) opérations du secteur public dont une opération régionale dont le montant est de 810.000 UC et 7,95 millions d'UC pour deux (2) opérations sans garantie souveraine (lignes de crédit à la BCI et à Mauritanie Leasing).

Tableau 1 : Composition du Portefeuille actif de la Banque en Mauritanie

Nom du projet	Date approb.	Date signature	Mise en vigueur	Montant Approuvé (UC)	Date de clôture
OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC					
Opérations Régionales					
- Lutte contre l'invasion des végétaux et les plantes aquatiques	22/09/2004	07/12/2004	03/02/2006	810 000	31/12/2011
TOTAL SECTEUR PUBLIC REGIONAL				810 000	
Opérations Nationales					
- Amenagement hydro-agricole de Brakna -Ouest	17/11/2004	03/06/2005	10/08/2005	2 670 000	31/12/2010
- Amenagement hydro-agricole de Brakna -Ouest				4 300 000	31/12/2010
- Appui au programme décennal du développement du système éducatif	28/11/2001	16/12/2001	20/10/2002	8 293 000	31/12/2009
- Projet d'AEP Nouakchott (Aftout Essahili)	24/09/2003	16/12/2003	22/11/2005	10 000 000	31/12/2009
- Projet d'AEP Nouakchott (Prêt complémentaire - 1ère tranche)	28/05/2008	12/11/2008	07/05/2009	9 460 000	31/12/2010
- Projet d'AEPA en milieu rural zone méridionale	15/11/2006	12/01/2007	03/10/2007	9 700 000	31/12/2011
- Renforcement des capacités des acteurs de la micro-finance (PRECAMF)	02/03/2007	21/03/2007	02/04/2008	5 980 000	31/12/2012
- Projet d'Appui au renforcement de la Programmation économique et financière (PARPEF)	22/02/2007	29/03/2007	25/04/2007	487 457,6	31/08/2009
- Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE)	07/11/2007	08/05/2008	15/01/2009	459 618,0	31/12/2012
TOTAL SECTEUR PUBLIC NATIONAL				51 350 075,54	
TOTAL SECTEUR PUBLIC				52 160 075,54	
OPERATIONS DU SECTEUR PRIVE					
- Mauritanie Leasing	17/07/2008	15/03/2009		3 060 687	
- Mauritanie BCI	17/07/2008	15/03/2009		4 897 100	
TOTAL SECTEUR PRIVE				7 957 787	
TOTAL GENERAL				60 117 862,54	

La taille moyenne par opération est d'environ 6,0 millions d'UC, ce qui est relativement modeste. Par rapport à 2007, le portefeuille est en augmentation tant en volume (+18,5%) qu'en terme de nombre de projets (+3), comme il ressort du **Graphique 2 ci-dessous**.

Graphique 2 : Indicateurs comparatifs du Portefeuille entre 2007 et 2009

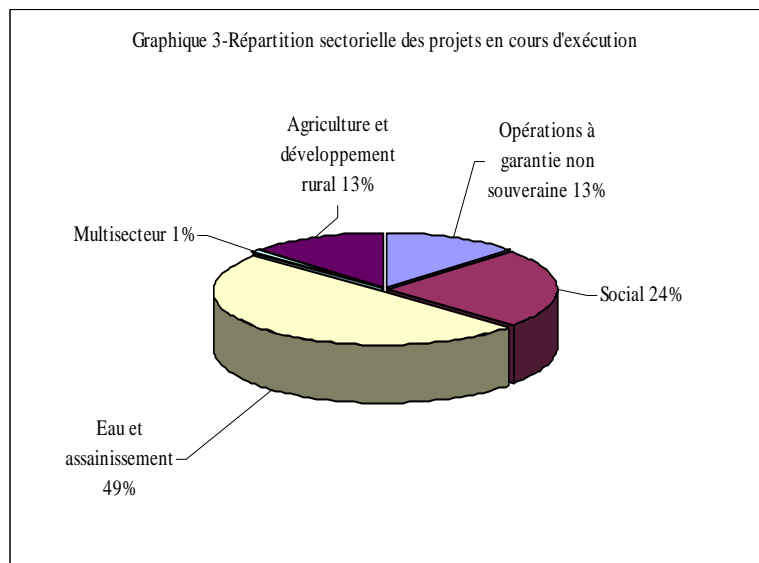


Répartition sectorielle du portefeuille actif et activités soutenues par la Banque

2.3 *Les dix opérations en cours d'exécution sont certes de taille relativement modeste, mais elles ciblent des secteurs d'intervention précis. Elles se répartissent entre cinq (5) secteurs* avec une forte concentration sur les infrastructures, en particulier l'eau et l'assainissement qui représente 49% des engagements actifs. Le reste des engagements est réparti entre le secteur social (24%), l'agriculture et le développement rural (13%), le secteur financier (13%) qui recouvre essentiellement les opérations sans garantie souveraine et enfin le multi-secteur (1%) (**Graphique 3**). Par rapport à 2007, la physionomie du portefeuille a connu un léger changement. Le secteur des transports qui en 2007 représentait 21,8% des engagements actifs et venait en seconde position dans le portefeuille n'y figure plus, suite à l'achèvement du *Projet de construction de la route Rosso-Boghé*. Par ailleurs, le secteur financier, qui ne figurait pas dans la répartition sectorielle du portefeuille, du fait de la non inclusion dans la revue de 2007 des opérations sans garantie souveraine, fait apparition à travers la prise en compte de deux lignes de crédit approuvées en 2008 au profit d'institutions financières privées.

2.4 La distribution sectorielle des opérations en cours d'exécution reflète la sélectivité accrue opérée par la Banque dans ses interventions en Mauritanie au cours des deux derniers cycles du FAD (X et XI), au cours desquels une partie significative de l'allocation a été consacrée au secteur de l'eau et de l'assainissement. La priorité accordée à ce secteur tant par le Gouvernement que par la Banque s'explique par le caractère critique du problème de pénurie d'eau en Mauritanie. Cette pénurie affecte considérablement les conditions de vie et l'état de santé des populations et handicape le développement de l'économie mauritanienne, en particulier les activités industrielles et commerciales.

Pour atténuer ce problème, le Gouvernement, avec l'appui de plusieurs partenaires au développement dont la Banque, a lancé un important *Projet d'approvisionnement en eau potable pour la ville de Nouakchott* (Projet Aftout Essahili). La totalité de l'allocation du FAD XI est affectée à ce projet.



2.5 ***Dans les autres secteurs soutenus par la Banque***, les interventions ont essentiellement porté sur la promotion de la micro-finance et les activités génératrices de revenus au profit des segments les plus vulnérables de la population (secteur social), le développement de l'enseignement supérieur (éducation), la lutte contre les maladies hydriques (développement rural), le renforcement des capacités institutionnelles (gouvernance économique), le soutien au développement des petites et moyennes entreprises à travers le renforcement des ressources du secteur financier local (secteur privé). Ces interventions s'inscrivent aussi bien dans les orientations stratégiques de la Banque que dans les priorités du Gouvernement, définies dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP 2006-2010). Dans le cadre de celles-ci, la Banque porte une attention particulière aux questions transversales et certaines de ces interventions sont destinées à avoir des effets directs sur la promotion de la femme (*Projet de renforcement des capacités des acteurs de la micro-finance*), la protection de l'environnement (*Projet de lutte contre l'invasion des plantes aquatiques*) et l'amélioration de la gestion des ressources en eau (*Projet de gestion intégrée de ressources en eau*).

Age moyen du portefeuille actif

2.6 ***L'Annexe I présente les principales caractéristiques du portefeuille actif au 31 octobre 2009.*** L'âge moyen du portefeuille a baissé en passant de quatre (4) ans en 2007 à deux années et demi (2.6) en 2009. Cette baisse est essentiellement due à la prise en compte des deux opérations sans garantie souveraine (lignes de crédit du secteur privé) dont l'âge moyen est d'un peu plus d'une année (1.3) et à une légère amélioration de l'âge moyen des opérations du secteur public qui s'établit à 3,9 ans, suite à la clôture de certaines opérations qui étaient relativement âgées. Il s'agit notamment du *Projet de développement de la pêche artisanale* qui avait plus de 9 ans d'âge et du *Projet de construction de la route Rosso-Boghé* qui dépassait 6 ans.

2.7 ***Si la baisse de l'âge moyen du portefeuille paraît encourageante au regard des critères généralement utilisés dans l'analyse du portefeuille et en comparaison avec la majorité des pays éligibles au FAD, elle ne doit pas faire oublier que certaines opérations (ayant plus de 5 ans) continuent à peser négativement sur l'âge moyen du portefeuille.*** Ces opérations, au nombre de trois, s'inscrivent dans les secteurs de l'agriculture, de l'eau et de l'éducation. ***Dans la perspective de la poursuite du rajeunissement du profil du portefeuille, il est prévu, en accord avec les autorités mauritaniennes, d'accorder une attention particulière à ces opérations, soit en vue de les clôturer, soit pour en accélérer l'exécution.*** Ainsi, il a été convenu avec les autorités, que l'opération la plus âgée du portefeuille (7,9 ans), le *Programme décennal de développement du système éducatif*, ne pourra plus faire l'objet d'aucune prorogation et un programme d'action a été mis au point pour en achever l'exécution au plus tard 31 décembre 2009. La clôture de cette opération permettra d'avoir un profil de portefeuille sensiblement rajeuni avec un âge moyen des opérations du secteur public ramené à 3.4 ans et un portefeuille global à 2,4 ans, ce qui représentera une amélioration significative.

Taux moyen de décaissement du portefeuille actif

2.8 ***Le taux de décaissement moyen du portefeuille (voir Tableau 2) connaît également une amélioration, qui traduit l'accélération de l'exécution de certains projets, qui jusque là connaissaient des retards importants dans leur démarrage ou mise en œuvre.*** Au 31 octobre 2009, les décaissements cumulés sur les projets en cours d'exécution s'élèvent à près de 29,5 millions d'UC, ce qui représente un taux moyen de décaissement de 49%. Cette amélioration est particulièrement significative pour les huit opérations du secteur public dont le taux de décaissement moyen est passé de 37,1% en 2007 à 48,8% en 2009. Ceci s'explique essentiellement par l'avancement notable enregistré dans l'exécution de certains projets, notamment : (i) le *Projet Aftout Essahili* (Projet d'approvisionnement en eau potable de la ville de Nouakchott) dont le taux de décaissement est passé de 3% en 2007 à près de 90% au 31 octobre 2009 ; (ii) le *Projet de renforcement des capacités des acteurs de la micro-finance (Precamf)* qui enregistre un taux de décaissement de 26,4% alors que ce dernier atteignait à peine 8% au 31 décembre 2008 ; et (iii) le *Projet de lutte contre l'invasion des végétaux et des plantes aquatiques* dont le taux de décaissement est passé de 7% en 2007 à 50,4% en 2009.

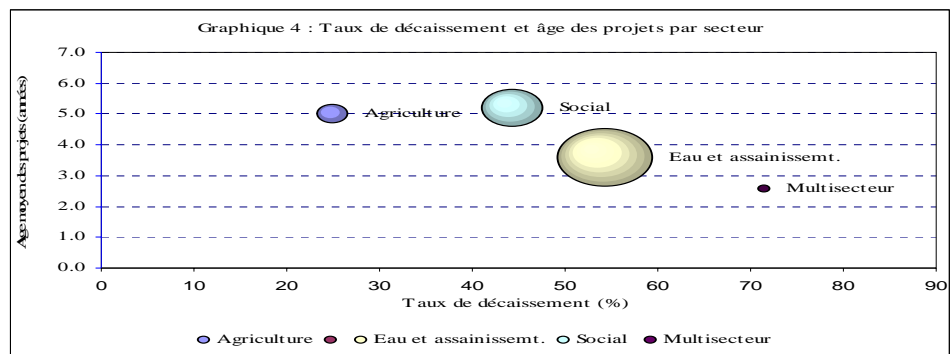
Tableau 2 : Etat des décaissements des opérations en cours d'exécution au 31 Octobre 2009

Secteurs	Nombre de projets	Montants approuvés	BAD	FAD	FAT	FAE	FSN	% source de financement	Montants décaissés M (UC)	Taux de décaissement (en %)
Opérations du Secteur public										
Agriculture et développement rural	2			3.5			4.3	12,97	2.0	25.7
Social	2			14.3				23.79	6.8	47.6
Equipements collectifs (eau et assainissement)	2			29.2				48.58	16.1	55.2
Multisecteur	1					0.5		0.83	0.2	45.8
Multisecteur	1					0.5		0.83	0.3	71.5
Total- Opérations du secteur public	8	52.2		46.9	0.5	0.5	4.3		25.5	48.8
Opérations sans garantie souveraine										
Secteur financier	2	7.9	7.9					13.14	3.9	
Total- Opérations sans garantie souveraine		7.9								50.0
Montant Global en Millions UC	10	60.1	7,9	46,9	0,5	0,5	4,3	100	29,4	49,0

2.9 Le *Projet Aftout Essahili* avait connu d'importants retards dans son exécution, en raison d'une réévaluation considérable de son coût due à une forte augmentation des prix des matériaux, ce qui a nécessité la mobilisation de financements supplémentaires. Depuis la mise en place de ces financements, des progrès sensibles ont été enregistrés dans l'exécution du projet, tel qu'en témoignent le taux de décaissement et l'avancement des travaux sur le terrain. Ces derniers sont réalisés à 90% et leur achèvement est prévu en 2010. En ce qui concerne le *Precamf*, les retards intervenus dans son exécution étaient essentiellement dus au départ, au caractère inapproprié du mode d'acquisition initialement prévu et à la lenteur dans la mobilisation par le Gouvernement des ressources de la contrepartie. S'agissant du *Projet de lutte contre l'invasion des végétaux et des plantes aquatiques*, il avait connu un retard à son démarrage en raison d'une faible coordination au niveau régional et à un mode d'acquisition inadapté. Toutefois, la révision de la liste des biens et services intervenue en novembre 2008 ainsi que l'amélioration de la coordination régionale, résultat des ateliers organisés par Banque avec la participation des représentants des différents pays concernés par le projet, ont permis de donner une impulsion à son exécution. Au total, sept (7) opérations du secteur public sur un total de huit (8) ont enregistré des progrès dans leurs réalisations, qui se sont traduit par un niveau plus élevé de décaissements qu'en 2007. Quant aux deux opérations, sans garantie souveraine, elles enregistrent également des taux de décaissement relativement élevés (50%).

2.10 L'amélioration d'ensemble du portefeuille tant au point de vue de l'âge moyen des projets que des décaissements est confirmée dans le Graphique 4 ci-après.

Ce graphique met en relation le taux de décaissement et l'âge moyen des projets par secteur. L'amélioration observée est le résultat des efforts déployés tant par les autorités



mauritaniennes que par la Banque pour assainir le portefeuille et en renforcer le suivi. Dans le cadre des mesures prises à cet effet, certaines opérations qui affectaient considérablement la performance globale du portefeuille, notamment en raison de leur âge ont été clôturées depuis juin 2009.

B. Evaluation des performances du portefeuille

Performance globale et sectorielle du portefeuille

2.11 Sur la base des critères d'évaluation reflétés dans le Tableau 3 ci-après, *la performance globale du portefeuille est jugée satisfaisante avec une note de 2,32 sur une échelle de trois (3)*. Cette note tient compte des deux opérations sans garantie souveraine dont la performance moyenne enregistre une note de 2,55. La revue de 2007 n'avait pas pris en compte les opérations du secteur privé. En ce qui concerne les opérations du secteur public, leur note moyenne est de 2,1, ce qui traduit une performance proche de celle de 2007 qui était

de 2,2. Cette note reflète une quasi-stabilité dans la performance du portefeuille de secteur public qui s'explique par le fait que certaines opérations ont vu leur situation s'améliorer alors que d'autres n'ont pas connu, depuis la précédente revue, une évolution favorable dans leur performance. En outre, certaines opérations qui figuraient dans le portefeuille en 2007 et dont les performances avaient été jugées satisfaisantes en sont sorties (ex : Projet de construction de la route Rosso-Boghé).

Tableau 3 : Notation des performances du portefeuille

	Conditions du prêt	Acquisition des biens et services	Performance financière	Activités et réalisations	Impact sur le développement	Evaluation globale
Opérations du Secteur Public						
A Agriculture et développement rural	2,25	1,75	2,25	1,875	2,335	2,09
Projet d'aménagement hydro-agricole de Brakna-Ouest	3,0	2,0	2,0	2,25	2,67	2,38
Lutte contre l'invasion des végétaux et plantes aquatiques (multinational)	1,5	1,5	2,5	1,5	2,0	1,8
B. Eau et assainissement	2,27	2,23	1,67	2,07	2,33	2,11
Projet d'AEP de Nouakchott (Aftout-Essahili)	2,66	3,0	2,0	2,25	3,0	2,58
Projet d'AEP en milieu rural-zone méridionale	2,66	2,0	1,0	1,66	2,0	1,86
Projet AGIRE	1,5	1,7	2,0	2,3	2,0	1,9
C. Secteur social	2,85	1,65	1,75	1,9	2,1	2,05
Appui au Programme décennal du développement du système éducatif	2,7	2,3	2	2,5	2,2	2,34
PRECAMPF	3	1	1,5	1,3	2,0	1,76
D. Gouvernance	2,0	2,4	2,16	2,05	2,6	2,24
PARPEF	2,0	2,4	2,16	2,05	2,6	2,24
Notes Globales - secteur public 2009	2,3	2,0	2,0	2,0	2,3	2,1
Notes Globales - secteur public 2007	2,4	2,1	2,1	2,0	2,5	2,2
Opérations sans Garantie Souveraine						
E. Secteur Financier						2,55
Mauritanie Leasing						2,6
BCI Mauritanie						2,5
Note Portefeuille Global 2009						2,32

2.12 *A la lecture du Tableau 3 ci-dessus, il ressort que près de la moitié (50%) des projets du secteur public ont un niveau de performance satisfaisant, avec une note moyenne égale au moins à 2, en dépit du contexte dans lequel s'est déroulée l'exécution des projets, tel qu'indiqué au paragraphe 1.2. Plus que les autres, ces projets ont une très forte probabilité d'atteindre les objectifs de développement dans leurs secteurs respectifs, une fois que leur exécution sera achevée. L'amélioration la plus significative, en termes de performance, a été enregistrée par le *Projet Aftout Essahili* pour les raisons indiquées au paragraphe 2.9. La note globale de ce projet, qui représente à lui seul près de 38% du portefeuille, est passée de 1,75 en 2007 à 2,58 en 2009. Des avancées notables ont été enregistrées dans son exécution dans des délais relativement courts, confirmant ainsi la pertinence du choix de la Banque à continuer à soutenir sa réalisation par l'octroi de financements supplémentaires. Par contre, quatre autres projets ont des niveaux de performance beaucoup moins satisfaisants avec des notes variant de 1,76 à 1,9. Les projets concernés rencontrent des problèmes au niveau des acquisitions et connaissent des retards dans la réalisation de leurs activités, malgré quelques améliorations observées pour certains d'entre eux. Ces projets feront l'objet d'une attention particulière, dans le cadre des actions de suivi du portefeuille et d'amélioration de sa performance. Parmi ceux-ci, figure la seule opération à caractère régional du portefeuille et qui tire la performance globale vers le bas, essentiellement en raison de problèmes de coordination entre les différents pays impliqués qu'elle a connu au démarrage (comme indiqué au paragraphe 2.9).*

2.13 *Sur le plan sectoriel, bien que tous les secteurs enregistrent des notes moyennes supérieures à 2, ce qui indique un niveau de performance relativement satisfaisant, des écarts importants apparaissent lorsque les projets sont examinés au cas par cas. Ainsi, la meilleure performance est enregistrée dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en raison de l'accélération observée dans la réalisation du *Projet Aftout Essahili*, alors que la plus faible se situe dans le secteur social, essentiellement*

du fait des difficultés rencontrées par le *Precamf* à son démarrage, notamment en matière d'acquisitions (sélection inappropriée du mode d'acquisition des biens et services), et en matière financière (lenteur dans la mobilisation des ressources de contrepartie, problèmes de gouvernance, etc.). Ces difficultés se sont traduites par des retards importants dans la réalisation des activités du projet. Toutefois, l'examen de la performance sectorielle et les conclusions qui pourraient en être tirées doivent être nuancés, dans la mesure où chacun des secteurs représentés dans le portefeuille ne comporte qu'un nombre très limité de projets, ce qui restreint la portée de ladite analyse. S'agissant des deux opérations sans garantie souveraine, leur exécution se poursuit normalement et toutes les deux enregistrent un niveau de performance satisfaisant.

Projets à risque (PAR) et projets âgés

2.14 ***En termes de projets à risque, le portefeuille affiche au 31 octobre 2009 un pourcentage relativement faible (10%) de projets pouvant être classés dans cette catégorie.*** Le nombre de projets à risque est en effet passé de deux (2) lors de la précédente revue à un seul (1) pour la présente revue. Le *Projet Aftout-Essahili*, qui figurait dans cette catégorie en 2007 en est sorti. Il n'y reste plus que le *Precamf*, qui représente 11,46% des engagements des opérations du secteur public en cours d'exécution. Les avancées récentes enregistrées dans l'exécution de ce projet et reflétées dans la forte progression du taux de décaissement (voir paragraphe 2.8) n'ont pu totalement compenser les retards accumulés à son démarrage. Ce projet requiert par conséquent un suivi étroit, d'autant plus que de nouveaux problèmes, notamment de gouvernance et de lenteur dans la mise en place du cadre légal et réglementaire devant régir le secteur de la micro-finance en Mauritanie, risquent d'entraîner des retards supplémentaires dans son exécution. Bien que n'étant pas classés dans la catégorie des projets à risque, deux autres projets requièrent une attention particulière : (i) le *Projet d'approvisionnement en eau potable en milieu rural dans la zone méridionale* qui depuis son approbation en 2007, enregistre un faible taux de décaissement d'à peine 6% ; (ii) le *Projet de lutte contre l'invasion des végétaux et des plantes aquatiques*, le seul projet à caractère régional dans le portefeuille.

2.15 ***En ce qui concerne les projets âgés, c'est-à-dire ceux ayant huit (8) années ou plus depuis leur date d'approbation par le Conseil, le portefeuille n'en compte qu'un seul.*** Il s'agit du *Programme décennal de développement du système éducatif*, qui dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées avec le Gouvernement, sera clôturé au 31 décembre 2009. Comme mentionné au paragraphe 2.7, la sortie de ce projet du portefeuille permettra de réduire encore davantage l'âge moyen du portefeuille.

Impact sur le développement

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

2.17 ***Dans le secteur de l'éducation, le Programme décennal de développement du système éducatif*** dont l'exécution est quasiment achevée, contribuera à l'amélioration et à l'extension des capacités offertes par le système éducatif, en mettant à la disposition du pays, une infrastructure moderne et de qualité. L'Institut Supérieur des Etudes Technologiques (ISET) de Rosso, réalisé dans le cadre de ce projet est fonctionnel. Il a été officiellement inauguré. Il permet de doter le pays de compétences nécessaires dans le domaine agricole et pastoral et devrait contribuer aux efforts du Gouvernement visant à atteindre l'autosuffisance alimentaire. Il favorisera également la recherche et technique. L'Institut dispose d'une capacité d'accueil de 250 étudiants par an et est doté des facilités et infrastructures modernes. ***Pour ce qui est du secteur de l'agriculture, le Projet Brakna-Ouest***, bien qu'il ne soit pas encore achevé, a d'ores et déjà permis, grâce notamment à l'introduction de nouvelles techniques culturales et aux efforts de vulgarisation, d'améliorer nettement les rendements des exploitations agricoles et de minimiser les pertes

post-récoltes. Il contribuera à améliorer la sécurité alimentaire à travers une augmentation durable de la production agricole et un accroissement des revenus des exploitants. Quant au *Projet de lutte contre l'invasion des végétaux et plantes aquatiques*, le seul projet à caractère régional dans le portefeuille, il limitera à son achèvement, l'impact négatif des plantes aquatiques sur les habitats naturels, entraînera une amélioration de la qualité de l'eau et facilitera le transport et la pêche dans les pays de la région dont la Mauritanie.

2.18 **En ce qui concerne le secteur de l'eau et de l'assainissement**, le *Projet Aftout-Essahili*, dont le taux d'exécution physique est de près de 90%, et le *Projet AEPA en milieu rural dans la zone méridionale*, permettront, une fois totalement achevés, un plus grand accès de la population à l'eau potable. A titre d'illustration, le *Projet Aftout-Essahili*, permettra dès 2010, l'accès à l'eau potable à plus d'un million de personnes, soit près du tiers de la population mauritanienne. **Dans le secteur de la micro-finance**, après deux ans et demi d'exécution et en dépit du retard enregistré à son démarrage, le *Precamf*, a déjà permis d'insuffler une nouvelle dynamique au développement de la micro-finance en Mauritanie. Grâce à ce projet, le nombre d'adhérents aux réseaux de micro-finance est passé d'environ 34.000 en 2005 à plus de 170.000 en 2009.

2.19 **En ce qui concerne les deux lignes de crédit du secteur privé**, elles ont permis au système financier mauritanien de disposer de ressources à long terme qui font encore défaut aux institutions financières locales. Les montants déjà décaissés ont contribué à la création de nombreux emplois et ont permis de soutenir la création ou l'extension des activités d'au moins 10 petites et moyennes entreprises locales opérant dans divers branches d'activités telles que le transport où la distribution de gaz domestique.

Points d'amélioration dans la performance du portefeuille

2.20 ***La revue a permis de mettre en évidence quelques points d'amélioration dans la performance du portefeuille depuis 2007, notamment en ce qui concerne les décaissements, l'âge moyen des projets et l'accélération de la réalisation sur le terrain de certains des projets*** qui avaient enregistré jusque là d'importants retards. Outre les mesures d'assainissement du portefeuille déjà mentionnées (clôture de certains projets, non prorogation systématique de la date de dernier décaissement, etc.), ces améliorations ont été obtenues grâce à un engagement plus actif des autorités mauritaniennes, dans le suivi de l'exécution des projets et à la mobilisation, pour certains projets, des ressources de contrepartie. Du côté de la Banque, en dépit du contexte de crise politique et de gel des activités par certains partenaires au développement, elle a maintenu une fréquence régulière et soutenue des missions de supervision, ce qui s'est traduit par un taux de supervision de 1,0 au cours de l'année 2008, chaque projet ayant fait l'objet d'une supervision et de 1,50 pour l'année 2009. Pour les opérations du secteur public, le taux de supervision a atteint 1,76 en 2009, ce qui reflète l'accent particulier mis sur la gestion et le suivi du portefeuille au cours des douze derniers mois. Certaines de ces supervisions ont été faites avec la participation soit du Bureau de la Banque au Sénégal (SNFO), soit de celui du Maroc (MAFO).

Persistance de problèmes dans la performance et le suivi du portefeuille

2.21 ***Nonobstant les points d'amélioration susmentionnés et les progrès enregistrés dans certains aspects, la quasi-stabilité de la performance globale du portefeuille du secteur public entre 2007 et 2009, laisse apparaître la persistance de problèmes entravant la bonne exécution de projets. Du côté du Gouvernement***, les principaux problèmes relevés en 2007 portaient sur : (i) la longueur des procédures d'acquisition ; (ii) le faible suivi des recommandations des auditeurs externes ; (iii) la faiblesse des mécanismes de suivi des projets et l'insuffisante coordination entre les parties impliquées dans leur exécution. En ce qui concerne la Banque, la revue de 2007 avait relevé la nécessité de : (i) diligenter le traitement des dossiers ; (ii) d'améliorer le suivi et la mise en œuvre des projets et ; (iii) renforcer le dialogue avec le pays et les autres bailleurs de fonds.

2.22 Le Gouvernement a été hautement sensibilisé à la nécessité d'améliorer le suivi de l'exécution des projets ainsi que la coordination entre toutes les parties impliquées. Des progrès ont été notés dans ce domaine avec la mise en place de structures nécessaires à cet effet, notamment : (i) la création en 2008, au

sein du Ministère des Affaires Economiques et du Développement (MAED), d'une Direction de suivi et de coordination, chargée de suivre l'exécution physique et financière des projets ainsi que de la mise en place d'indicateurs et d'outils de suivi ; (ii) la redéfinition du rôle de la Direction du financement et de l'évaluation, chargée désormais de la mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds, de l'évaluation ex-ante et ex-post des projets et de la dissémination des meilleures pratiques dans la conception et la mise en œuvre des projets ; et (iii) la mise en place d'un Comité chargé de la revue du portefeuille de la BAD, qui a pour fonction essentielle de suivre et d'évaluer l'état d'avancement de l'exécution des projets et d'identifier les points de blocage ainsi que les mesures correctives nécessaires. Un système d'information (SYSFIN) permettant de suivre les décaissements dans les différents projets a également été mis en place en juin 2009 à travers le *PARPEF*, un projet financé par la Banque et destiné à renforcer les capacités institutionnelles au sein du MAED. En outre, un système de contrats de performance a été instauré à l'effet de fixer des objectifs clairs aux cellules d'exécution, et d'évaluer et suivre de manière périodique leurs performances.

2.23 La mise en place de cet ensemble de structures traduit l'importance que le Gouvernement accorde désormais à l'amélioration de l'exécution des projets et de leur suivi. Toutefois, bien qu'il soit prématuré de tirer des conclusions définitives sur l'efficacité du dispositif mis en place, il peut déjà être relevé que son fonctionnement est handicapé par des problèmes de ressources et de capacités ainsi que par des interprétations divergentes sur le rôle et les attributions de chacune des structures. Cette question doit faire l'objet d'un dialogue suivi avec le Gouvernement afin que des dispositions soient prises pour améliorer et rendre plus efficace le système de suivi de l'exécution des projets.

2.24 *En outre, des difficultés persistent au niveau des acquisitions et des décaissements* à travers notamment les longs délais dans les procédures y relatives dus essentiellement à : (i) la faible capacité des cellules d'exécution des projets et une maîtrise insuffisante par ces dernières des règles et procédures de la Banque, se traduisant très souvent par le rejet des dossiers soumis pour approbation en raison de leur faible qualité et leur non-conformité aux exigences de la Banque (absence de pièces justificatives,...) ; (ii) des lenteurs dans l'instruction des dossiers d'acquisition par la Commission Centrale et les Commissions Départementales des Marchés Publics. A ces problèmes, s'ajoutent la mauvaise qualité des projets à l'entrée due à une préparation insuffisante et des lenteurs dans la mobilisation des ressources de contrepartie de l'Etat, qui sont souvent à l'origine de retards dans le démarrage ou la mise en œuvre des projets. Des difficultés spécifiques à certains projets sont également à signaler, notamment des faiblesses dans le respect des règles de la Banque en matière de gestion financière (ex : faible qualité des rapports d'audit, retards dans la transmission des rapports...) et des problèmes de gouvernance.

2.25 *Du côté de la Banque, des améliorations sont également à signaler dans les délais de traitement des dossiers, le suivi des projets comme en témoigne l'augmentation du taux de supervision en 2009 (1,76 pour les projets du secteur public et 1,5 pour l'ensemble du portefeuille en tenant des opérations sans garantie souveraine) et le dialogue avec le Gouvernement.* Plusieurs réunions de l'Equipe-Pays consacrées exclusivement aux questions de portefeuille ont été tenues au cours de l'année 2009. Ces réunions ont permis de sensibiliser les chargés de projets sur la nécessité d'améliorer et de renforcer le suivi et la performance des projets, d'assurer une meilleure coordination entre les différents départements impliqués dans leur suivi et d'initier des actions d'assainissement du portefeuille. Plusieurs séances de travail impliquant le Département Régional et les Départements Sectoriels ont également été tenues avec les autorités mauritaniennes pour discuter de l'exécution des projets et des questions de portefeuille. Ces séances de travail ont permis de sensibiliser les autorités mauritaniennes sur la nécessité d'améliorer le suivi du portefeuille et sa performance. Des missions ont également été effectuées par SNFO et MAFO dans le cadre du suivi de certains projets en cours d'exécution. A travers ces missions, la Banque a également pu approfondir le dialogue avec les autorités mauritaniennes sur l'exécution des projets concernés.

2.26 Toutefois, les actions ci-dessus mentionnées ont également permis de constater, que des lenteurs persistent dans le traitement des dossiers et la délivrance des avis de non objection. Elles ont notamment permis de noter que l'appui que la Banque apporte aux cellules d'exécution des projets, sur les aspects liés aux questions fiduciaires, d'acquisitions et de décaissements, reste relativement insuffisant, eu égard

aux capacités limitées des dites cellules. Dans cette perspective, il serait non seulement nécessaire de renforcer la fréquence des missions de supervision, notamment pour les opérations requérant un suivi particulier, mais également d'en assurer une meilleure planification, préparation et composition, afin qu'elles soient en mesure d'apporter davantage d'appui aux autorités et aux cellules d'exécution des projets. Un accompagnement plus systématique des autorités et des cellules d'exécution par la Banque est également prévu avec la plus grande implication envisagée du Bureau Extérieur dans le suivi du portefeuille. Enfin, pour ce qui est de la faible qualité à l'entrée des projets, la Banque devra veiller à ce que tous les projets qui lui sont soumis fassent l'objet d'une bonne préparation à travers des études techniques détaillées et une évaluation approfondie.

C- Comparaison des performances du portefeuille

2.27 Bien que de manière globale, la performance du portefeuille soit restée quasiment au même niveau qu'en 2007, des progrès ont été enregistrés dans plusieurs domaines et certaines difficultés atténuées, comme en témoignent les indicateurs figurant dans le tableau 4 ci-dessous. *Par rapport au portefeuille global de la Banque (RAPP 2008) et à celui de la Banque Mondiale, plusieurs indicateurs du portefeuille de la Banque en Mauritanie se situent dans une bonne moyenne, sauf pour la taille des opérations pour laquelle l'écart s'explique par le niveau relativement modeste de l'allocation du pays.* La meilleure performance du portefeuille de la Banque en Mauritanie par rapport à celui de la Banque Mondiale s'explique entre autres par le gel des décaissements et des supervisions de projets par cette dernière au cours de la période de crise politique et qui a entraîné une dégradation sensible de la performance globale de son portefeuille. L'amélioration des paramètres que sont l'âge moyen des projets, le taux de décaissements cumulés et la proportion des projets à risque, reflète les avancées enregistrées au niveau de certains projets ayant connu une accélération dans leur réalisation ainsi que le résultat des mesures graduelles d'assainissement du portefeuille. Pour une amélioration durable et significative du portefeuille, il est cependant nécessaire de poursuivre les efforts engagés (assainissement du portefeuille, amélioration de la coordination, renforcement du suivi-évaluation par la Banque et par les autorités mauritaniennes, etc.) afin que leur impact, qui est déjà perceptible, dans les paramètres susmentionnés et dans certains projets, puisse être étendu à l'ensemble du portefeuille.

Tableau 4 : Comparaison des performances du portefeuille

Indicateurs de performance	Evolution		Performance globale du portefeuille de la Banque (RAPP 2008)	Performance moyenne (BM 2009) ⁽¹⁾
	Revue précédente	Revue actuelle		
Age moyen des projets en années	4,0	2,6	4,2	3,9
Taux de décaissement cumulés	37,1%	49%	n.a	n.a
Taux de décaissement moyen 2008	n.a	26,5%	19%	n.a
Taille moyenne des projets en millions d'UC	6,6	6,0	20,6	12,6
Evaluation globale des projets ⁽²⁾	2,2	2,1	n.a	3,23
Proportion des projets à risques (PAR)	16,20%	10,0%	40%	12,5%
Projets cofinancés	50%	45%	30%	n.a

(1) Rapport trimestriel de la performance du portefeuille de la Banque Mondiale en Mauritanie (Septembre/Octobre 2009)

(2) La notation de la performance globale des projets se fait sur une échelle de (3) pour la Banque et sur une échelle de (5) pour la Banque Mondiale

(3) Volume des décaissements effectués durant l'exercice en cours en pourcentage du solde non décaissé à la fin de l'exercice précédent

III. Evaluation de la capacité de gestion du portefeuille et coordination de l'aide

Performance du Gouvernement

3.1 Les opérations de la Banque en Mauritanie sont coordonnées par le MAED. L'exécution des projets est assurée par les Ministères techniques à travers des cellules d'exécution de projets. Certaines de ces cellules ont cependant des capacités relativement faibles, et un appui plus systématique de la Banque et des formations s'avèrent nécessaires pour améliorer leurs performances, notamment en matière de gestion de projets. Pour renforcer la coordination entre les structures impliquées dans les projets, le Gouvernement a pris un certain nombre de mesures dans le but de mettre en place un dispositif de suivi. Cependant, ce dispositif recèle encore des insuffisances dans son fonctionnement, comme indiqué au paragraphe 2.23.

Performance de la Banque

3.2 Durant la période de la crise politique, la Banque a poursuivi ses activités en Mauritanie, en mettant un accent particulier sur la gestion du portefeuille. Ceci a permis de maintenir le dialogue et des contacts réguliers avec les autorités sur les questions du portefeuille, de poursuivre les missions de supervision, d'initier des actions d'assainissement du portefeuille et de s'assurer que l'exécution des projets financés par la Banque ne serait pas compromise par la situation de crise. Les actions entreprises dans ce cadre sont à l'origine des progrès enregistrés au niveau de certains paramètres (âge du portefeuille, décaissements, etc.). Le maintien du dialogue avec les autorités a par conséquent été un facteur déterminant dans la poursuite de l'exécution des projets et de la quasi-stabilité observée dans la performance globale du portefeuille, dans un contexte particulièrement difficile. Toutefois, la situation de crise n'a pas permis de mettre pleinement en œuvre le programme de travail (instauration d'un système de réunions périodiques régulières avec les agences d'exécution des projets et les autorités dans la perspective de renforcer le dialogue sur les questions de portefeuille, mise en place d'un dispositif d'accompagnement rapproché et renforcé à travers une plus grande implication du Bureau extérieur, etc.) qui avait été prévu pour renforcer le suivi et la coordination du portefeuille.

Coordination de l'aide

3.3 La coordination de l'aide en Mauritanie est assurée par le MAED. Elle se fait à travers un Comité Etat/ Partenaires au développement présidé par le MAED. Le Comité est chargé du suivi de la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2006-2010) et depuis 2008 de veiller à la mise en œuvre des orientations de la Déclaration de Paris sur l'alignement et l'harmonisation de l'aide. Pendant la période de crise politique, ce Comité pour lequel il est prévu des réunions trimestrielles, n'a pu fonctionner normalement, du fait de la suspension par certains partenaires de leur coopération avec le pays. Toutefois, avec la normalisation de la situation politique, et la reprise graduelle de la coopération par l'ensemble des bailleurs de fonds, le Comité a repris ses réunions, ce qui ouvre la voie à une plus grande concertation entre l'Etat et les partenaires au développement sur les orientations du CSLP.

3.4 Au cours des dernières années, la Banque n'a pas participé de manière régulière aux réunions périodiques de coordination de l'aide organisées par le Gouvernement, réunions auxquelles ne prennent généralement part que les partenaires ayant une représentation en Mauritanie. Toutefois, la Banque coordonne régulièrement ses activités avec les autres partenaires au développement, comme en témoigne le nombre élevé de projets cofinancés figurant dans le portefeuille. Le suivi de ces projets fait l'objet d'une étroite coordination avec les autres co-financiers, à travers des échanges réguliers d'informations, des réunions spécifiques par projet et des décaissements conformes au calendrier arrêté conjointement par l'ensemble des bailleurs. En outre, tout au long de la période de crise politique, la Banque a maintenu des contacts et échanges réguliers avec les autres partenaires afin de suivre l'évolution de la situation. Ces contacts ont permis à la Banque de maintenir la coordination de ses activités avec l'ensemble de ses partenaires au développement et de s'assurer qu'en dépit du contexte de crise politique, l'exécution des projets co-financés puisse se poursuivre sans entraves majeures. Par ailleurs, dans le contexte de la reprise graduelle des activités de certains partenaires au développement, qui avaient suspendu leur coopération avec la Mauritanie, une mission de dialogue a été organisée en septembre 2009, en étroite coordination avec la Banque Mondiale et le FMI, et ce dans le but de mener des concertations conjointes sur les perspectives économiques du pays et la préparation du prochain programme du Gouvernement. Le renforcement envisagé de l'implication du Bureau Extérieur dans le suivi des opérations de la Banque en Mauritanie, à travers le transfert en cours d'examen, de la Mauritanie à MAFO, pourrait permettre à la Banque de participer de manière plus régulière aux activités de coordination.

IV. Leçons pour la gestion du portefeuille et le DSP

A. Leçons tirées pour la gestion du portefeuille

4.1 La présente revue a permis de tirer plusieurs enseignements susceptibles d'améliorer à la fois la conception et l'exécution des opérations et de renforcer leur efficacité en vue de s'assurer qu'elles contribuent effectivement à la réalisation des objectifs du développement du pays. Les principaux enseignements à cet effet sont les suivants :

- ***Garantir un meilleur respect des délais et des procédures de passation des marchés*** - Il est nécessaire que les autorités mauritaniennes puissent réexaminer le mode de fonctionnement ainsi que la composition des Commissions Centrale et Départementales des Marchés Publics, afin que celles-ci ne soient plus une source de retards pour la réalisation des projets dans les délais (§2.24) ;
- ***Améliorer la qualité des projets à l'entrée*** - L'absence d'études techniques approfondies est un handicap à une bonne qualité des projets à l'entrée. Elle est à l'origine des retards et difficultés tant au démarrage qu'au cours de la mise en œuvre des projets. Pour remédier à cette situation, il est recommandé que les projets fassent au préalable, l'objet d'une bonne préparation à travers des études techniques détaillées et une évaluation approfondie (§2.26) ;
- ***Renforcer les capacités des cellules d'exécution et des structures de suivi des projets par un appui plus marqué et des programmes de formation ciblés*** - Etant donné la faible capacité des cellules d'exécution et de suivi des projets, il est nécessaire, pour obtenir une amélioration durable du portefeuille de : (i) les accompagner dans la mise en œuvre des projets, à travers une assistance renforcée sur les questions fiduciaires, de décaissement et d'acquisition ; et (ii) mettre en place des programmes de formation ciblés, en vue de renforcer leurs capacités dans les domaines essentiels de la gestion et se suivi de projet. Dans cette perspective, outre les ateliers de formation que la Banque pourrait organiser à l'intention de ces cellules, les projets doivent lorsque cela est possible, incorporer, au moment de leur préparation, un volet concernant le renforcement des capacités, notamment en ce qui concerne les aspects fiduciaires et de gestion de projet. Par ailleurs, les missions de supervision doivent être davantage mises à profit pour apporter un appui technique à ces cellules (§2.26).

B. Leçons tirées pour le DSP 2010-2014

4.2 A lumière de l'analyse des performances du portefeuille et des contraintes qui continuent à peser sur l'exécution des projets, les enseignements ci-après peuvent être tirés quant aux orientations stratégiques des interventions de la Banque en Mauritanie.

- ***Continuer à mobiliser des ressources supplémentaires pour répondre aux besoins de financement du pays au delà de l'allocation***- Pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de la Banque et répondre aux besoins de financement du pays, il est nécessaire, au vu du niveau relativement modeste de l'allocation, de mobiliser des ressources additionnelles, à travers d'autres sources (coopération bilatérale, Guichet BAD pour les opérations du secteur privé et les projets enclaves, etc.) et davantage de co-financements (§ 1.4) ;
- ***Consolider les acquis de la stratégie précédente et éviter le saupoudrage, compte tenu du niveau modeste de l'allocation du pays***- La Banque doit consolider les acquis de la stratégie précédente en renforçant ses interventions dans les infrastructures, en raison de la bonne performance de ce secteur, des besoins considérables de la Mauritanie en la matière et de son impact direct sur les conditions de vie des populations. Par ailleurs, au regard du niveau relativement modeste de l'allocation du pays, il est souhaitable, pour plus d'efficacité, de continuer à concentrer les interventions de la Banque, sur un nombre relativement limité d'opérations (§2.4) ;
- ***Soutenir la réalisation des objectifs de la stratégie de la Banque par des études économiques et sectorielles*** - Il s'avère nécessaire pour soutenir davantage la réalisation des objectifs de la stratégie de compléter les programmes et projets sectoriels par des travaux analytiques à caractère économique et sectoriel et de prévoir la mise en place d'activités visant à renforcer les capacités de l'administration mauritanienne (§ 3.1).

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A Conclusion

5.1 Malgré la quasi-stabilité de la performance globale du portefeuille, la présente revue a mis en lumière quelques points d'amélioration. Des progrès ont été enregistrés dans certains domaines, en dépit du contexte particulier dans lequel s'est poursuivie l'exécution des opérations de la Banque en 2008 ainsi qu'au cours d'une bonne partie de l'année 2009. Ces progrès ont été enregistrés grâce aux efforts déployés tant au niveau des autorités mauritaniennes que de la Banque pour accélérer l'exécution de certains projets et assainir graduellement le portefeuille. Toutefois, la revue montre également que les efforts engagés doivent être poursuivis et intensifiés afin d'étendre les progrès en cours, à l'ensemble des projets et parvenir à une amélioration durable et significative de la performance et de la qualité du portefeuille. Elle a mis en lumière la nécessité pour l'ensemble des parties concernées de prendre des mesures additionnelles pour corriger les faiblesses identifiées, en mettant un accent particulier sur les actions de formation et de renforcement des capacités des cellules d'exécution des projets, l'amélioration du fonctionnement des mécanismes de suivi et d'évaluation, la mise en place d'un dispositif d'appui et d'assistance impliquant étroitement tant les autorités mauritaniennes que la Banque et une plus forte implication du Bureau extérieur dans le suivi du portefeuille.

B Recommandations

5.2 Les principales recommandations visant à améliorer la performance du portefeuille de manière significative et durable sont récapitulées dans le Plan joint en Annexe II (Plan d'amélioration du portefeuille). Ces recommandations qui s'adressent tant au Gouvernement qu'à la Banque sont présentées ci-après :

Pour le Gouvernement

- Œuvrer à l'amélioration de la qualité à l'entrée des futurs projets en leur assurant une bonne préparation à travers l'élaboration au préalable d'études techniques détaillées ;
- Veiller à ce que les fonds de contrepartie soient budgétisés annuellement et mis à la disposition des cellules d'exécution des projets selon le calendrier établi afin d'éviter des retards dans le démarrage et l'exécution des projets ;
- Procéder au renforcement des capacités des cellules d'exécution et de suivi des projets à travers la conception et la mise en œuvre de programmes de formation ciblés dans les domaines essentiels de la gestion de projet, et en favorisant leur participation aux programmes de formation organisés par la Banque ;
- Améliorer le fonctionnement du dispositif de suivi et de coordination à travers : (i) la clarification du rôle et la délimitation des responsabilités des structures mises en place à cet effet ou en cas de besoin, en procédant à des réaménagements organisationnels ; et (ii) en dotant ces structures de ressources (humaines, techniques et budgétaires) appropriées afin de leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs mandats respectifs ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi de l'exécution des contrats de performance afin : (i) de s'assurer de leur mise en œuvre effective et du respect des engagements qui y sont définis par toutes les parties concernées ; et (ii) de pouvoir évaluer de manière périodique les performances des cellules d'exécution des projets ;
- Instaurer un système de réunions trimestrielles sur les projets impliquant les cellules d'exécution, les Ministères de tutelle, les autorités chargées du suivi et la Banque, pour favoriser l'échange et le partage d'expériences, permettre d'identifier les problèmes à temps et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Accélérer l'adoption du nouveau code de passation des marchés publics et l'élaboration et la mise en œuvre des textes d'application, notamment en ce qui concerne les dispositions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de la Commission Centrale et des Commissions et Départementales des Marchés Publics.

Pour la Banque

- Améliorer la qualité à l'entrée des futurs projets en s'assurant qu'ils aient fait au préalable l'objet d'une préparation rigoureuse par le biais d'études techniques détaillées et en procédant à leur évaluation d'une façon approfondie ;
- Améliorer la qualité des supervisions à travers une meilleure planification, préparation et composition des missions de supervision et en leur donnant un contenu davantage tourné vers l'appui et l'assistance aux cellules d'exécution des projets ;
- Engager le dialogue avec le Gouvernement concernant les mesures à mettre en œuvre pour améliorer le mécanisme de suivi-évaluation et lui apporter une assistance à cet effet ;
- Accroître l'efficacité de la gestion et du suivi du portefeuille en : (i) poursuivant les efforts engagés en vue de son assainissement ; (ii) mettant en place avec le Gouvernement un mécanisme permettant un suivi et une évaluation trimestriels du portefeuille ; (iii) impliquant davantage le Bureau extérieur dans le suivi du portefeuille et l'accompagnement des cellules d'exécution des projets ;
- Renforcer l'implication du Bureau extérieur dans la gestion et le suivi du portefeuille, en examinant la possibilité de transférer la couverture de la Mauritanie au Bureau du Maroc (MAFO) afin d'améliorer et faciliter la coordination des opérations de la Banque, et renforcer le rôle de ce Bureau dans la supervision, le suivi et la gestion du portefeuille ;
- Assister le Gouvernement dans la mise en place d'un programme de renforcement des capacités au profit des instances impliquées dans la gestion et le suivi des marchés publics.

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

**PORTEFEUILLE ACTIF DE LA MAURITANIE : CARACTERISTIQUES DES OPERATIONS EN COURS D'EXECUTION
AU 31 Octobre 2009**

	Projets	Informations financières			Durée		Notation *						Statut*
		Montant net Approuvé (UC)	Montant décaissé (UC)	Taux de décaissement (%)	Prorogations	Age	Conformité aux conditions	Acquisitions de BS	Performance Financière	Activités et travaux	Impact sur le développement	Note globale	*
1	Lutte contre l'invasion des végétaux et plantes aquatiques	810.000,0	408.240,00	50,4	0	5,1	1,5	1,5	2,5	1,5	2,0	1,8	NPP
2	Projet d'aménagement hydro agricole de Brakna Ouest	2.670.000,0	1.409.760,00	52,8	0	4,9	3,0	2,0	2,0	2,25	2,67	2,38	NPP
	Projet d'aménagement hydro agricole de Brakna Ouest	4.300.000,0	125.869,66	2,9	0	4,9							
	Total Agriculture	7.780.000,00	1.936.927,66	24,9		5,0	2,2	1,7	2,2	1,8	2,3	2,0	
3	Projet d'AEP de Nouakchott (Aftout Essahili)	10.000.000,00	8.891.000,00	88,9	0	6,1	2,6	3,0	2,0	2,2	3,0	2,5	NPP
	Projet AEP Nouakchott (Prêt complémentaire-1 ^{ère} tranche)	9.460.000,00	6.640.920,00	70,2	0	0,5	--	--	--	--	--		
4	Projet AEPA en milieu rural dans la zone méridionale	9.700.000,00	586.850,00	6,0	0	2,9	2,6	2,0	1,0	1,6	2,0	1,8	NPP
5	Projet de gestion intégrée des ressources en eau (AGIRE)	459.617,97	210.000,00	45,7	0	1,9	1,5	1,7	2,0	2,3	2,0	1,9	NPP
	Total Eau et Assainissement	29.619.617,97	16.060.600,00	54,2		2,8	2,2	2,2	1,6	2,0	2,3	2,1	
6	Appui au programme décennal de développement du système éducatif	8.293.000,00	5.300.056,30	63,9	2	7,9	2,7	2,3	2,0	2,5	2,2	2,3	NPP
7	Projet de renforcement des capacités des acteurs de la microfinance (PRECAMF)	5.980.000,00	1.578.720,00	26,4	0	2,6	3,0	1,0	1,5	1,3	2,0	1,7	PPP
	Total Secteur Social	14.273.000,00	6.336.988,30	44,4		5,2	2,8	1,6	1,7	1,9	2,1	2,0	
8	Projet d'appui au renforcement de la programmation économique et financière (PARPEF)	487.457,57	348.085,12	71,4	2	2,6	2,0	2,4	2,1	2,0	2,6	2,2	NPP
	TOTAL SECTEUR PUBLIC	52.160.075,54	25.499.501,08	48,8		<u>3,9</u>	<u>2,3</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>2,3</u>	<u>2,1</u>	
	OPERATIONS DU SECTEUR PRIVE												
9	Mauritanie Leasing	3.060.687,00	1.530.343,50	50,0		<u>1,3</u>							
10	Mauritanie BCI	4.897.100,00	2.448.550,00	50,0		<u>1,3</u>							
	TOTAL SECTEUR PRIVE	7.957.787,00	3.978.893,50	50,0		<u>1,3</u>							
	TOTAL GENERAL	60.117.862,54	29.478.394,58	49,0		<u>2,6</u>							

NPP : Projets non problématique, PPP : Projets potentiellement à problème ; PP : Projets à problème

PLAN D'AMELIORATION DU PORTEFEUILLE

Problèmes et contraintes	Mesure à prendre	Responsable	Calendrier	Observations
Questions fiduciaires				
Acquisition des biens et services				
Non-conformité des procédures d'acquisitions des biens et travaux aux règles de la Banque (§2.24)	-Améliorer la qualité des dossiers d'appels d'offres soumis à l'examen de la Banque -Apporter un appui aux Cellules d'Exécution des projets (CEP) pour la préparation des Dossiers d'Appels d'Offres - Organiser au profit des CEP un atelier de formation pour les aider à mieux se familiariser avec les règles et procédures de la Banque en matière d'acquisitions	GoM Banque (ORNB, ORPF) GoM/ Banque (ORNB,EADI)	Permanent Permanent Trimestre 3/2010	-Une plus grande implication du bureau extérieur dans le suivi des opérations de la Banque en Mauritanie permettra d'apporter un appui plus conséquent aux CEP en vue de les aider à améliorer les dossiers d'appels d'offres. Il permettra également un suivi renforcé des opérations de la Banque et contribuera par conséquent à accélérer le traitement des dossiers. -L'atelier de formation envisagé couvrira l'ensemble des aspects relatifs à la gestion d'un projet et aidera à renforcer les capacités des cellules d'exécution
Retards dans l'émission des avis de « <i>non-objection</i> » par la Banque (§2.26)	-Diligenter le traitement des dossiers de <i>non-objection</i>	Banque (OWAS,OSGE, OSHD,OSAN, OINF)	Permanent	-La fréquence des réunions des Equipes-Pays consacrées au portefeuille sera renforcée afin de permettre un meilleur suivi du traitement des dossiers
Lenteur dans l'instruction et le traitement des dossiers d'appels d'offres par la Commission Centrale et les Commissions départementales des marchés publics entraînant des retards considérables dans l'avancement de certains projets (§2.24)	-Accélérer l'adoption du nouveau Code de passation des marchés publics ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre des textes d'application notamment en ce qui concerne le fonctionnement de la Commission Centrale et les Commissions départementales des marchés publics - Mettre en place un programme de renforcement des capacités au profit des instances impliquées dans le suivi et la gestion des marchés publics	GoM GoM/ Banque (ORNB,ORPF, EADI)	Trimestre 3/2010 Trimestre4/2010	
Gestion financière, décaissements et audit				
Insuffisante maîtrise par les CEP des règles de gestion financière et comptable (§2.24)	-Mettre en place une organisation comptable fiable au niveau de chaque projet -Organiser un atelier de formation au profit des CEP afin de renforcer leurs capacités en matière de gestion financière et comptable	GoM/ Banque (ORNB,ORPF) GoM/ Banque (ORNB,EADI, ORPF)	Permanent Trimestre 3/2010	-L'atelier de formation dont l'organisation est envisagée au courant du troisième trimestre 2010 couvrira également les aspects comptables et financiers. Par ailleurs, une meilleure préparation et composition des missions de supervision ainsi qu'une plus grande implication du bureau extérieur dans le suivi du portefeuille permettront d'apporter un appui aux CEP dans ce domaine
Faible qualité des rapports d'audit et retards dans leur transmission à la Banque (§2.24)	-Introduire davantage de rigueur dans la sélection des cabinets devant auditer les projets financés par la Banque -Inviter les CEP à préparer et à soumettre les rapports d'audit dans les délais requis par les règles de la Banque	GoM/ Banque (ORNB, ORPF) GoM/ Banque (ORNB,OWAS ,OSAN,OINF, OSGE)	Permanent Trimestre 1/2010	

ANNEXE II

Problèmes et contraintes	Mesure à prendre	Responsable	Calendrier	Observations
Mauvaise qualité des dossiers de demande de décaissement entraînant des retards dans l'exécution des projets (§2.24)	-Améliorer la qualité des dossiers de demande de décaissement soumis à la Banque en veillant au préalable à ce que toutes les pièces justificatives y soient jointes - Apporter un appui aux CEP pour la préparation des dossiers de demande de décaissement - Organiser un atelier de formation au profit des CEP pour les aider à mieux se familiariser avec les règles et procédures de la Banque en matière de décaissements	GoM Banque (ORNB, FFCO) GoM/ Banque (ORNB,EADI ,FFCO)	Permanent Permanent Trimestre 3/2010	
Ressources de contrepartie				
Retards dans la mobilisation des ressources de contrepartie de l'Etat (§2.24)	-Veiller à ce que les ressources de contrepartie de l'Etat soient budgétisées annuellement et décaissées dans les délais requis	GoM/ Banque (ORNB,OWAS ,OSAN,OINF, OSGE)	Permanent	-La Banque poursuivra le dialogue avec le Gouvernement sur les problèmes de ressources de contrepartie de l'Etat afin de s'assurer de leur budgétisation annuelle
Faible qualité à l'entrée				
Faible qualité à l'entrée des projets (§2.24)	Améliorer la qualité à l'entrée des projets en s'assurant qu'ils aient fait au préalable l'objet d'études techniques approfondies	GoM/ Banque (ORNB,OWAS ,OSAN,OINF, OSGE)	Permanent	
Suivi, évaluation et coordination				
Appui insuffisant apporté par la Banque aux CEP notamment sur les aspects fiduciaires et les questions d'acquisitions et de décaissements (§2.26)	-Améliorer la préparation des missions de supervision et renforcer leur composition afin de s'assurer qu'elles soient en mesure d'apporter l'appui nécessaire aux CEP, notamment en ce qui concerne les questions fiduciaires, d'acquisitions et de décaissements -Renforcer l'implication du bureau extérieur dans le suivi des opérations de la Banque à travers le transfert dont l'examen est en cours de la Mauritanie à MAFO	Banque (ORNB,OWAS ,OSAN,OINF, OSGE,ORPF, FFCO) Banque (ORNB)	Permanent Trimestre 2/2010	-Une plus grande implication du bureau extérieur permettra d'apporter une assistance plus marquée aux CEP
Faiblesses au niveau du dispositif de suivi mis en place par le Gouvernement (§2.23)	-Mettre en place un mécanisme de suivi de l'exécution des contrats de performance afin de s'assurer de leur mise en œuvre effective et de pouvoir évaluer de manière périodique les performances des CEP -Améliorer le fonctionnement du dispositif de suivi et de coordination, en : (i) clarifiant le rôle et la délimitation des responsabilités des structures mises en place à cet effet ou en cas de besoin, en procédant à des réaménagements organisationnels ; (ii) dotant ces structures de ressources (humaines, techniques et budgétaires) appropriées afin de leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs mandats respectifs	GoM GoM	Trimestre 2/2010 Trimestre 3/2010	
	- Améliorer la coordination et la communication entre la BAD, le MAED et les CEP à travers l'organisation sur une base trimestrielle de réunions sur le suivi et l'exécution des projets et la performance du portefeuille y compris par visio-conférence	GoM/ Banque (ORNB)	Trimestre 2/2010	