



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

PROJET : Multinational – Projet de mise en place du Système de paiements de la Zone monétaire de l’Afrique de l’Ouest (ZMAO)

PAYS : Gambie, Guinée, Sierra Leone et Libéria

DON SUPPLÉMENTAIRE

RAPPORT D’ÉVALUATION DU PROJET

Date : juillet 2010

Équipe d’évaluation	<p>Chef d’équipe : M. C. Muthuthi, Économiste financier en chef, OSGE.2</p> <p>Membres de l’équipe : M. B. Mikponhoue, Coordonnateur de programmes, OSGE M. B. Ngenge, Chargé d’acquisitions principal, ORPF.1 M. C. Mbeng Mezui, Économiste, OSGE.2</p> <p>Chef de division sectoriel : M^{me} M. Kanga, OSGE.2</p> <p>Directeur sectoriel : M. G. Negatu, Directeur, OSGE</p> <p>Directeur régional : M. F. J. M. Perrault, Directeur, ORWB</p>
Pairs évaluateurs	<p>M. J. S. Kanyarubona, Coordonnateur en chef de programmes et politiques, ORPC.1</p> <p>M. G. Galibaka, Macroéconomiste principal, SNFO</p> <p>M^{me} M. Monyau, Analyste de politiques principale, ORPC.1</p> <p>M. G. Mougani, Macroéconomiste principal, ONRI2</p> <p>M. K. Gebre-Selassie, Expert en gouvernance, OSGE.1</p> <p>M. O. M. Agyei, Spécialiste de la gestion financière, GHFO</p> <p>M^{me} C. Saporito, Spécialiste du développement du secteur financier, MFW4A</p>

Table des matières

	<u>PAGE</u>
Équivalences monétaires, sigles et abréviations, informations relatives au don.....	i-iii
Résumé analytique.....	iv
Cadre logique axé sur les résultats (révisé).....	v-vi
Calendrier d'exécution du projet.....	vii
1. INTRODUCTION	1
2. LE PROJET INITIAL	2
2.1 OBJECTIFS.....	2
2.2 DESCRIPTION DES COMPOSANTES	3
2.3 COÛTS DU PROJET	4
2.4 CONDITIONS DE FINANCEMENT.....	4
3. ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET INITIAL	5
4. LE PROJET RÉÉVALUÉ.....	6
4.1 JUSTIFICATION DU DON SUPPLÉMENTAIRE	6
4.2 OBJECTIFS, DESCRIPTION ET COMPOSANTES.....	9
4.3 COÛTS ESTIMATIFS DU PROJET	10
4.4 SOURCES DE FINANCEMENT.....	11
4.5 CALENDRIER DE DÉPENSES RÉVISÉ.....	12
4.6 ORGANE D'EXÉCUTION.....	12
4.7 DISPOSITIONS RELATIVES À L'ACQUISITION RÉVISÉES	13
4.8 AUTRES MÉCANISMES D'EXÉCUTION	15
5. DURABILITÉ, RISQUES ET AVANTAGES DU PROJET	16
6. INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ LÉGALE	17
6.1 INSTRUMENT JURIDIQUE.....	17
6.2 CONDITIONS PRÉALABLES À L'ENTRÉE EN VIGUEUR.....	17
6.3 CONDITIONS PRÉALABLES AU PREMIER DÉCAISSEMENT.....	17
6.4 RESPECT DES POLITIQUES DE LA BANQUE.....	18
7. CONCLUSION	18
8. RECOMMANDATION	18

Liste des tableaux

Tableau 1 : Coûts estimatifs initiaux du projet par composante	4
Tableau 2 : Plan de financement initial du projet par composante et source de financement	4
Tableau 3 : Plan de financement initial du projet par source de financement	5
Tableau 4 : Coûts estimatifs révisés du projet par composante (Libéria compris)	10
Tableau 5 : Analyse comparative des coûts estimatifs initiaux et révisés par composante (plus le Libéria)	11
Tableau 6 : Plan de financement révisé du projet par composante et source de financement	11
Tableau 7 : Plan de financement révisé du projet par source de financement	11
Tableau 8 : Analyse comparative des sources de financement initiales et révisées	12
Tableau 9 : Calendrier de dépenses révisé par composante (Libéria compris)	12
Tableau 10 : Calendrier de dépenses révisé du projet par source de financement (Libéria compris)	12
Tableau 11 : Dispositions relatives à l'acquisition révisées (Libéria compris)	13
Tableau 12 : Analyse comparative des dispositions relatives à l'acquisition initiales et révisées (FAD uniquement)	14

Liste des annexes

Annexe I : Tableau AI-1 – Coûts estimatifs initiaux du projet par catégorie de dépenses	
Annexe I : Tableau AI-2 – Coûts estimatifs révisés du projet par catégorie de dépenses (Libéria compris)	
Annexe I : Tableau AI-3 – Coûts initiaux du projet par pays	
Annexe I : Tableau AI-4 – Coûts estimatifs révisés du projet par pays (Libéria compris)	
Annexe II : Structure organisationnelle de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest	
Annexe III : Organigramme pour la mise en œuvre du projet	
Annexe IV : Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) – Partenaires stratégiques (autres que la BAD)	
Annexe V : Carte de la zone d'implantation du projet	

Équivalences monétaires

Unité monétaire	=	Dalasi gambien (GMD)
	=	Franc guinéen (FG)
	=	Leone sierra-léonais (Le)
	=	Dollar libérien (LRD)

(Avril 2008)

1 UC	=	35,2396 GMD
1 UC	=	8 283,20 FG
1 UC	=	4 770,3 Le
1 UC	=	1,5156 \$ EU

(Juin 2010)

1 UC	=	105,415 LRD
1 UC	=	1,47433 \$ EU

Exercice financier

1^{er} janvier-31 décembre

Poids et mesures

1 tonne	=	2 204 livres (lbs)
1 kilogramme (kg)	=	2 200 lbs
1 mètre (m)	=	3,28 pieds (ft)
1 millimètre (mm)	=	0,03937 pouce
1 kilomètre (km)	=	0,62 mile
1 hectare (ha)	=	2,471 acres

Sigles et abréviations

ABC	: Applications pour les banques centrales
ACH	: Chambre de compensation automatisée
ACP	: Traitement automatisé des chèques
AOIR	: Appel d'offres international restreint
AON	: Appel d'offres national
APD	: Automatisation des paiements de détail
BAD ou la Banque	: Banque africaine de développement
BC	: Banque centrale
BCRG	: Banque centrale de la République de Guinée
BM	: Banque mondiale
BPR	: Biens publics régionaux
BSL	: Banque de Sierra Leone
CBG	: Banque centrale de Gambie
CBL	: Banque centrale du Libéria
CEDEAO	: Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CGP	: Cellule de gestion de projet
CNSP	: Comité national chargé des systèmes de paiement
DAOS	: Documents d'appel d'offres standard
Dev.	: Devises
DSP	: Document de stratégie pays
DvP	: Système de paiement contre livraison
FAD ou le Fonds	: Fonds africain de développement
FMI	: Fonds monétaire international
IMAO	: Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest
LAN	: Réseau local d'entreprise
M. L.	: Monnaie locale
M2	: Masse monétaire au sens large
MAN	: Réseau métropolitain
PCMC	: Programme de coopération monétaire de la CEDEAO
PIB	: Produit intérieur brut
PLEC	: Programme de libéralisation des échanges de la CEDEAO
RAP	: Rapport d'achèvement de projet
RBTR	: Système de règlement brut en temps réel
S&E	: Suivi et évaluation
SSSS	: Système de compensation des valeurs mobilières non scriptural
TdR	: Termes de référence
UC	: Unité de compte
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest-africaine
ZMAO	: Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest

Informations relatives au don

Informations relatives au client

BÉNÉFICIAIRE :	Institut monétaire de l’Afrique de l’Ouest (IMAO)
ORGANE D’EXÉCUTION :	Institut monétaire de l’Afrique de l’Ouest (IMAO) Premier Towers, PMB CT 75 Accra, Ghana Téléphone (233-21) 676901/2 Télécopie (233-21) 676903

Plan de financement

Source	initiale (millions d’UC)	nouvelle (millions d’UC)	supplémentaire (millions d’UC)
FAD (don)	14,00	19,00	5,00
Banques centrales de Gambie, de Guinée, de Sierra Leone et du Libéria	1,62	2,37	0,75
Banques commerciales en Gambie, en Guinée, en Sierra Leone et au Libéria	1,94	2,88	0,94
COÛT TOTAL	17,56	24,25	6,69

Calendrier – principaux jalons (prévus)

Approbation de la note conceptuelle	n. d.
Approbation du projet	Novembre 2010
Entrée en vigueur	Novembre 2010
Achèvement	Décembre 2012
Dernier remboursement	n. d.

Résumé analytique

Aperçu du projet	<p>Nom/cote du programme : Multinational – Projet de mise en place du Système de paiements de la Zone monétaire de l’Afrique de l’Ouest (ZMAO)/P-Z1-HZ0-001¹.</p> <p>Couverture géographique : Les quatre pays suivants de la Zone monétaire de l’Afrique de l’Ouest (ZMAO) : Gambie, Guinée, Sierra Leone et Libéria.</p> <p>Durée globale : Période de 4 années, à compter de mai 2008.</p> <p>Montant initial du don : 14 millions d’UC</p> <p>Montant du don supplémentaire : 5 millions d’UC</p> <p>Produits escomptés : Les principaux produits n’ont guère changé par rapport à ceux du projet en cours, qui a été approuvé par le Conseil au titre du guichet des biens publics régionaux (BPR) (cf. Document : ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008). Ceux-ci sont indiqués ci-après : le Système de règlement brut en temps réel (RBTR) – y compris le Système de compensation des valeurs mobilières non scriptural (SSSS) ; l’Automatisation des paiements de détail (APD), un système de compensation comprenant le Traitement automatisé des chèques (ACP) et une Chambre de compensation automatisée (ACH) ; le système des Applications pour les banques centrales (ABC) ; ainsi qu’une infrastructure de télécommunications et des groupes électrogènes de secours fonctionnant de manière satisfaisante.</p>
Description du projet	<p>Le projet vise à améliorer l’infrastructure de base du secteur financier dans la région de la ZMAO grâce à la modernisation des systèmes de paiement de quatre pays de la zone, en l’occurrence la Gambie, la Guinée, la Sierra Leone et le Libéria. Au moment de la conception du Projet de mise en place du Système de paiement de la ZMAO en 2008, le Libéria n’était pas prêt à y participer, en raison d’autres priorités liées à la réhabilitation post-conflit. Depuis que le Libéria a adhéré à la ZMAO, en février 2010, le don supplémentaire a été envisagé afin d’étendre la mise en œuvre du projet à ce pays. Les composantes du projet révisé sont les mêmes que celles du projet initial en cours, à savoir le RBTR, l’APD, les ABC, la Modernisation de l’infrastructure et la Gestion du projet.</p>
Réalizations et bénéficiaires du projet	<p>Au nombre des réalisations escomptées du projet figurent le renforcement de la participation des entreprises du secteur privé et des citoyens gambiens, guinéens, sierra-léonais et libériens au secteur financier formel, ainsi que l’amélioration de l’efficacité des transferts de fonds entre quatre États membres de la ZMAO. Parmi les bénéficiaires du projet figurent toutes les populations des quatre pays de la ZMAO – dont une majorité de femmes (par le truchement d’une participation accrue au secteur financier formel) ; ainsi que les banques commerciales et les entreprises du secteur privé – en particulier les petites et moyennes entreprises (grâce à l’amélioration de l’efficacité des transferts de fonds).</p>
Évaluation des besoins	<p>L’amélioration du système de paiement figure au nombre des plus hautes priorités des six États suivants de l’Afrique de l’Ouest : Gambie, Ghana, Guinée, Nigeria, Sierra Leone et Libéria². Deux États membres de la ZMAO – Ghana et Nigeria – ont amélioré leurs systèmes financiers et en tirent des avantages considérables. La mise en œuvre du projet en cours dans trois autres États membres de la ZMAO – Gambie, Guinée et Sierra Leone – se déroule sans heurt – hormis le retard initial lié au recrutement des consultants chargés de la supervision et des prestataires de services pour le système de paiement dernier cri – et bénéficie du ferme soutien des gouvernements de la région de la ZMAO et d’autres parties prenantes. En étendant le projet au Libéria, la Banque permettra au pays de tirer parti des biens publics régionaux (BPR) que celui-ci crée. En outre, en améliorant et en normalisant le système de paiement au Libéria grâce au don FAD supplémentaire d’un montant de 5 millions d’UC, prélevé sur l’enveloppe des Opérations régionales, avec une dérogation concernant le partage des coûts, la Banque améliorera l’efficacité générale de l’économie du pays en renforçant l’utilisation des instruments hors espèces comme moyen de règlement pour les transactions et en renforçant la confiance des citoyens libériens dans leur système bancaire. Enfin, le don supplémentaire contribuera, dans une large mesure, à améliorer les systèmes de paiement au Libéria dans le cadre des préparatifs pour un lancement réussi de la zone monétaire régionale dans les six pays membres de la ZMAO.</p>
Valeur ajoutée de la Banque	<p>Tout comme pour l’opération en cours, la Banque entend continuer de mettre à profit l’expérience qu’elle a accumulée en matière de mise en œuvre de systèmes de paiement et la confiance mutuelle qui existe entre elle et les autorités des banques centrales des quatre pays, d’une part, et l’IMAO, d’autre part. En outre, la mission de la Banque consiste, entre autres, à renforcer les capacités de pays post-conflit tels que le Libéria où les systèmes de paiement ont été détruits ou sérieusement endommagés par les conflits ou font tout simplement défaut.</p>
Développement institutionnel et accumulation du savoir	<p>Afin d’améliorer les connaissances liées aux défis et priorités en matière de développement du secteur financier, la Banque intensifiera le dialogue tant avec les banques centrales des quatre pays qu’avec l’IMAO dans le cadre de l’exécution du projet. Les leçons tirées éclaireront les services consultatifs du Groupe de la Banque pour les activités du secteur financier à travers le continent et contribueront à améliorer la conception des projets de la Banque en matière de systèmes de paiement à l’avenir. La Banque entend poursuivre ses efforts de consignation des enseignements tirés et de diffusion des résultats en son sein par divers moyens, notamment des séminaires et des bulletins.</p>

¹ Voir Document ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008.

² Le Cap-Vert, le dernier membre potentiel de la ZMAO, jouit du statut d’observateur.

**Multinational : Projet de mise en place du Système de paiements de la ZMAO (Gambie, Guinée, Sierra Leone et Libéria)
Cadre logique axé sur les résultats (révisé)**

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	BUTS INDICATIFS	HYPOTHÈSES/RISQUES
<p><u>Finalité sectorielle</u> Assurer la pleine union économique et monétaire des pays de la ZMAO afin de créer un cadre propice à une croissance induite par le secteur privé</p>	<p><u>Réalisations à long terme</u> Pleine intégration économique et financière dans la région de la ZMAO</p>	<p><u>Bénéficiaires</u> Les citoyens de la région de la ZMAO</p>	<p><u>Indicateurs d'impacts</u> 1. Intégration plus poussée du secteur financier dans la région de la ZMAO 2. Accroissement de la part des échanges internes dans le volume total des échanges 3. Accroissement de l'investissement du secteur privé <i>Sources/méthode :</i> <i>i) Rapports de surveillance économique de la ZMAO ; ii) rapports de l'IMAO ; iii) rapports de la CEDEAO ; et iv) rapports pays du FMI.</i></p>	<p><u>Progrès (à long terme)</u> 1. Le niveau de profondeur financière, tel que mesuré à l'aune de la masse monétaire (M2) comme pourcentage du PIB, passe de 20 % en 2007 à 30 % à l'horizon 2015. 2. La part des échanges internes dans le volume total des échanges dans la région de la ZMAO passe d'environ 2,5 % en 2007 à 10 % à l'horizon 2018 ; 3. Le taux de croissance moyen de l'investissement privé dans la région de la ZMAO atteint 15 % par an en 2015.</p>	<p><u>Hypothèses</u> i) Les gouvernements de la ZMAO sont résolus à assurer la pleine intégration économique dans la région, y compris la mise en œuvre des réformes stratégiques, réglementaires et institutionnelles connexes. ii) La région de la ZMAO connaît une stabilité politique et économique. iii) Des politiques macroéconomiques judicieuses continues sont mises en œuvre.</p>
<p><u>But du projet</u> Améliorer l'infrastructure de base du secteur financier au sein de la ZMAO grâce à la modernisation des systèmes de paiement dans quatre pays membres, à savoir la Gambie, la Guinée, la Sierra Leone et le Libéria</p>	<p><u>Réalisations</u> 1. Renforcement de la participation des citoyens des quatre pays de la ZMAO concernés au secteur financier formel 2. Amélioration de l'efficacité des transferts de fonds entre les quatre pays de la ZMAO concernés.</p>	<p><u>Bénéficiaires</u> i) Les citoyens des quatre pays de la ZMAO concernés ii) Les acteurs du secteur privé, notamment les acteurs de la bourse iii) Les banques commerciales</p>	<p><u>Indicateurs de réalisations</u> 1. Pourcentage des citoyens ayant accès aux services du secteur financier formel 2. Croissance des transferts de fonds interbancaires <i>Sources/méthode</i> <i>i) Rapports de surveillance économique de la ZMAO ; ii) rapports de l'IMAO ; et iii) rapports de la CEDEAO.</i></p>	<p><u>Progrès (à moyen terme)</u> 1. Le pourcentage des citoyens de la ZMAO ayant accès au secteur financier formel passe d'environ 8 % en 2007 à 12 % à l'horizon 2012, dont une majorité de femmes. 2. Le volume des transferts de fonds à forte valeur dans les quatre pays augmente de 45 %, passant de 1 370 en 2007 à 2 000 à l'horizon 2012. 3. La réduction du cycle de compensation en termes de nombre de jours pour les contrôles au niveau local et en province dans les quatre pays atteint 50 % à l'horizon 2012. 4. Le volume des opérations de faible valeur par le truchement de chèques augmente de 45 %, passant de 3 514 en 2007 à 5 145, à l'horizon 2012.</p>	<p><u>Hypothèses/risques</u> i) Les solutions techniques peuvent ne pas être durables. Ce risque est atténué par la conformité des technologies employées aux normes de l'industrie et la formation des utilisateurs prévue. ii) Le manque de ressources pour l'exploitation du projet après sa mise en œuvre pourrait compromettre la durabilité. Les frais prélevés sur les utilisateurs contribueront à atténuer ce risque.</p>

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS				RÉSULTATS ESCOMPTÉS	CIBLES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	BUTS INDICATIFS	HYPOTHÈSES/RISQUES
Moyens et activités				Produits 1. Un Système de règlement brut en temps réel (RBTR) pleinement opérationnel, y compris le Système de compensation des valeurs mobilières non scriptural (SSSS) 2. Un système de compensation pleinement opérationnel – Automatisation des paiements de détail (APD) – y compris des systèmes de Traitement automatisé des chèques (ACP) et de la Chambre de compensation automatisée (ACH) 3. Un système pleinement opérationnel d'Applications pour les banques centrales (ABC) 4. Fonctionnement satisfaisant de l'infrastructure de télécommunications et des groupes électrogènes de secours.	Bénéficiaires i) Les banques centrales de Gambie, de Guinée, de Sierra Leone et du Libéria ii) Les banques commerciales en Gambie, en Guinée, en Sierra Leone et au Libéria.	Indicateur de produits 1.1. Automatisation des transferts de fonds à forte valeur 1.2. Automatisation des échanges d'effets publics 2.1. Automatisation du traitement et de la compensation des chèques 3. Automatisation des systèmes informatiques au sein des banques centrales des quatre pays concernés 4. L'infrastructure de télécommunications et les groupes électrogènes de secours sont installés dans les quatre banques centrales. Source/méthodes i) <i>Rapports des banques centrales ; ii) rapports d'activité du projet soumis par l'IMAO ; iii) rapports des banques commerciales dans les quatre pays ; et iv) rapports de supervision de la BAD.</i>	Progrès (à court terme) 1.1. La loi sur le système de paiement harmonisé est promulguée par le parlement dans les quatre pays, à l'horizon fin 2011. 1.2. Les transferts de fonds à forte valeur dans les quatre pays sont exécutés par le truchement des systèmes RBTR et non par chèque bancaire en 2012. 1.3. Les transferts de fonds en temps réel au sein de la ZMAO sont possibles, d'ici à 2011. 1.4. Les échanges de titres dans les quatre pays sont automatisés en 2012. 2.1. Les nouvelles normes relatives aux chèques sont appliquées dans les quatre pays en 2011. 2.2. Les opérations de la chambre de compensation sont entièrement automatisées dans les quatre pays en 2012. 3. Les banques centrales des quatre pays sont équipées de systèmes informatiques modernes capables de servir d'interface avec les nouveaux systèmes de paiement en 2011. 4. L'infrastructure de télécommunications pour le nouveau système de paiement et les groupes électrogènes de secours pour l'alimentation supplémentaire en énergie sont installés, d'ici à 2011.	Hypothèses/risques i) Toutes les fonctionnalités des nouveaux systèmes ne sont pas mises en œuvre avec succès. Ce risque est atténué par l'engagement et l'appropriation continus des nouveaux systèmes par les banques centrales ; d'autres banques commerciales sont censées continuer d'y adhérer, compte tenu des avantages considérables qu'elles entendent tirer des nouveaux systèmes. ii) Le projet introduit de nouvelles manières de travailler. Par conséquent, les utilisateurs peuvent rencontrer des difficultés quant à la mise en œuvre des nouveaux systèmes. Afin d'atténuer ce risque, la conception du projet prévoit une formation intensive des utilisateurs et des techniques de gestion des changements.
Coûts du projet (millions d'UC)								
Composante	Initial	Nouveau	Supplémentaire					
A. Règlement brut en temps réel (RBTR)	4,04	5,39	1,35					
B. Automatisation des paiements de détail (APD)	4,25	5,94	1,69					
C. Applications pour les banques centrales (ABC)	2,98	4,68	1,70					
D. Modernisation de l'infrastructure	2,88	4,24	1,36					
E. Gestion du projet	1,82	2,09	0,27					
Sous-total	15,97	22,34	6,37					
Aléas	1,59	1,91	0,32					
Total	17,56	24,25	6,69					
Nouveau plan de financement								
Source		Total						
Don FAD		19,00						
Banques centrales		2,37						
Banques commerciales		2,88						
Total		24,25						
Besoins au titre du don supplémentaire : 5 millions d'UC pour l'extension au Libéria								

RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE À L'INTENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UN PROJET DE DON SUPPLÉMENTAIRE EN FAVEUR DE L'IMAO POUR LE FINANCEMENT DU PROJET MULTINATIONAL – PROJET DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE LA ZMAO (GAMBIE, GUINÉE, SIERRA LEONE ET LIBÉRIA)

La Direction soumet les présents rapport et recommandation concernant une proposition de don FAD supplémentaire d'un montant de 5 millions d'UC en vue de financer le projet multinational – Projet de mise en place du Système de paiement de la Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) en Gambie, en Guinée, en Sierra Leone et au Libéria.

1. INTRODUCTION

1.1 Le Programme de coopération monétaire de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (PCMC), adopté en 1987, en appelle à la création d'une zone monétaire unique dans la sous-région. Dans le cadre des efforts qu'ils déploient en vue de mettre en œuvre ce programme, les chefs d'État de six pays membres de la CEDEAO ont décidé, en 2000, de créer une seconde zone monétaire dans la sous-région, connue sous le nom de Zone monétaire de l'Afrique de l'ouest (ZMAO). La ZMAO comprend essentiellement les pays anglophones de la sous-région (Nigeria, Ghana, Sierra Leone, Gambie et Libéria), plus la Guinée, qui ne sont pas membres de la Zone monétaire actuelle de la sous-région, en l'occurrence l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Celle-ci comprend essentiellement les pays francophones de la sous-région (Côte d'Ivoire, Sénégal, Mali, Niger, Burkina Faso, Togo et Bénin), plus la Guinée-Bissau.

1.2 Depuis 2002, le Groupe de la Banque appuie les efforts d'intégration économique des pays membres de l'UEMOA par le truchement de deux projets multinationaux. Un prêt du Fonds africain de développement (FAD) d'un montant de 6,20 millions d'UC accordé à la BCEAO (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) en vue de financer le projet de réforme des systèmes et des moyens de paiement des pays de l'UEMOA a été achevé avec succès. La mise en œuvre du Projet de mise en place du Système de paiement de la ZMAO (Gambie, Guinée et Sierra Leone) en cours, approuvé en juillet 2008⁴ et financé par un don FAD d'un montant de 14 millions d'UC, est en bonne voie.

1.3 Tel qu'indiqué dans le rapport d'évaluation du projet en cours (voir Document ADF/BD/WP/2008/48 daté du 6 juin 2008, paragraphe 2.1.3), cette opération pilote de bien public régional (BPR) contribuera, dans une large mesure, à améliorer l'efficacité des transferts de fonds et à réduire la trop grande dépendance des espèces comme moyen d'échange privilégié au sein de la ZMAO. La loi sur le système de paiement harmonisé, qui est en train d'être adoptée par l'ensemble des pays membres de la ZMAO, contribuera à améliorer le régime de régulation des marchés financiers transnationaux et nationaux. En outre, le présent projet contribuera à renforcer les capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO) et des banques centrales des trois pays en vue de mieux superviser les systèmes financiers nationaux et transnationaux, notamment les systèmes de

⁴ Voir Document : ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008 « Multinational – Proposition relative à l'octroi d'un don FAD de 14 millions d'UC en vue de financer le Projet de mise en place du Système de paiement de la ZMAO (Gambie, Guinée et Sierra Leone) ».

paiement et de compensation des valeurs mobilières. À son tour, ceci améliorera l'efficacité de la mise en œuvre des politiques monétaires et contribuera à promouvoir la stabilité macroéconomique. En outre, le projet contribuera à améliorer les échanges transfrontaliers et se traduira par l'expansion et la croissance économiques dans tous les pays de la ZMAO. Les parties prenantes sont persuadées que des avantages plus substantiels se matérialiseront, une fois que les systèmes seront pleinement opérationnels. À cet égard, étant donné que le secteur financier est un secteur à forte intensité technologique, les banques commerciales au sein de la ZMAO s'attendent à ce que les nouveaux systèmes stimulent et servent d'élément catalyseur pour l'innovation en ce qui concerne les nouveaux produits financiers. Il existe déjà des preuves de l'accueil favorable des banques commerciales. En Sierra Leone, par exemple, elles sont en train de conceptualiser un projet visant à créer un commutateur national pour l'interopérabilité des cartes de GAB et des cartes de crédit, qui contribuera à améliorer considérablement le service à la clientèle et l'accès aux espèces pour les clients. En outre, la Gambie, la Sierra Leone et la Guinée auront bientôt droit aux avantages des systèmes modernes de paiement en gros et au détail et de règlement dont jouissent les autres pays membres de la ZMAO – par exemple l'envoi et la réception des messages de paiement par le biais du réseau SWIFT au Ghana se sont améliorés de 67 % depuis que ce pays a procédé à la réforme de ses systèmes de paiement et de règlement, conformément aux exigences de la ZMAO. Ainsi, le projet continue de bénéficier de l'intérêt du grand public et de comporter d'importants avantages pour celui-ci. Enfin, hormis le retard initial lié au recrutement des consultants chargés de la supervision et des prestataires de services pour le système de paiement dernier cri, l'exécution du projet en cours s'est déroulée sans heurt, avec le ferme soutien des gouvernements de la région de la ZMAO et des autres parties prenantes.

1.4 Au moment de l'évaluation du projet en cours, le Libéria n'était pas encore prêt à y participer, car préoccupé par d'autres défis liés à la réhabilitation post-conflit. Le pays a adhéré au programme de la ZMAO en février 2010. Par conséquent, l'IMAO et le Gouvernement libérien ont sollicité la Banque pour un don supplémentaire en vue d'étendre le projet en cours au Libéria.

1.5 Une mission de la Banque s'est rendue au Libéria en juin 2010 afin d'évaluer les besoins au titre du don supplémentaire aux fins d'extension du projet. Le présent rapport repose sur les informations collectées dans le cadre de cette mission.

2. LE PROJET INITIAL

2.1 Objectifs

2.1.1 Le but sectoriel de la ZMAO consiste à réaliser la pleine union économique et monétaire des six États membres de l'Organisation, à savoir le Nigeria, le Ghana, la Gambie, la Guinée, la Sierra Leone et le Libéria, afin de créer un cadre plus propice à une croissance induite par le secteur privé. L'objectif principal du projet en cours consiste à moderniser les systèmes de paiement de la Gambie, de la Guinée et de la Sierra Leone à l'effet d'améliorer la performance des systèmes financiers de ces pays. Outre l'approfondissement des secteurs financiers de ces pays, le projet vise à accroître l'investissement privé grâce à une meilleure efficacité en matière d'intermédiation financière. Par ailleurs, il facilitera le processus de lancement d'une union monétaire au sein de la zone et donnera un coup de fouet à la croissance économique et aux relations commerciales dans la région.

2.2 *Description des composantes*

2.2.1 Le projet comprend les principales composantes ci-après : A) Règlement brut en temps réel (RBTR) ; B) Automatisation des paiements de détail (APD) ; C) Applications pour les banques centrales (ABC) ; D) Modernisation de l'infrastructure ; et E) Gestion du projet.

2.2.2 A) Règlement brut en temps réel (RBTR) : Cette composante comprend le financement de l'acquisition d'un système de paiement « standard » de type RBTR (transfert de fonds et règlements à forte valeur) pour les banques centrales de la Gambie, de la Guinée et de la Sierra Leone. Il comprend les services après-vente connexes pour la personnalisation, la mise en œuvre et la formation. Outre le financement des serveurs hôtes dans l'environnement de production primaire, le projet financera également des serveurs pour le site d'appoint éloigné. Le nouveau système RBTR aura une interface avec le Système de compensation de titres non scripturaux (SSSS), ce qui améliorera la compensation des titres en temps réel ou dans le cadre d'un mécanisme de paiement contre livraison.

2.2.3 B) Automatisation des paiements de détail (APD) : Cette composante comprend la mise au point de systèmes de traitement automatisé des chèques (ACP) et de Chambres de compensation automatisées (ACH). Le système d'ACP est un système de scannage, d'imagerie, de et de compensation des chèques. Au niveau de la chambre de compensation dématérialisation des transferts de fonds, le système procède au tri électronique et à la distribution des fichiers vidéo et de données des chèques aux banques payeuses aux fins de validation. Le système assurera une compensation multilatérale des éléments acceptés avant le règlement au titre du RBTR. Le projet financera le logiciel et le matériel informatique de base des systèmes ACP et ACH, ainsi que les services après-vente connexes pour l'exploitation du système et le transfert du savoir.

2.2.4 C) Application pour les banques centrales (ABC) : Cette composante comprend la mise en place du logiciel d'application bancaire de base pour les Banques centrales de Guinée et de Sierra Leone, ainsi que la modernisation du logiciel bancaire pour la Banque centrale de Gambie. En outre, le projet finance les services après-vente afin d'adapter et d'installer les systèmes, ainsi que d'initier le personnel des banques centrales à l'exploitation des nouveaux systèmes.

2.2.5 D) Modernisation de l'infrastructure : Cette composante comprend la modernisation de l'infrastructure des Banques centrales de Gambie, de Guinée et de Sierra Leone en les portant au niveau des réseaux de communication de données dernier cri utilisant l'IP et alimentés en permanence par des sources d'énergie fiables. Le projet financera des groupes électrogènes de secours et la modernisation du réseau local (LAN) et du réseau métropolitain (MAN), conformément aux besoins identifiés pour chaque banque centrale.

2.2.6 E) Gestion du projet : Cette composante finance : i) les services de consultants pour la mise en place du système de paiement ; et ii) les coûts d'exploitation, notamment les coûts défrayés par les équipes de projet et les comités nationaux chargés des systèmes de paiement ; le coût des audits externes annuels du projet ; et les activités de formation et d'amélioration des compétences dans les trois banques centrales.

2.3 Coûts du projet

2.3.1 Le coût estimatif du projet s'élève à 17,56 millions d'UC, dont 14,72 millions d'UC en devises (soit 83,8 % du coût total) et 2,84 millions d'UC en monnaie locale (soit 16,2 %). Le Tableau 1 ci-dessous présente un résumé des coûts estimatifs initiaux du projet par composante, tandis que de plus amples informations concernant, notamment, les coûts estimatifs du projet par catégorie de dépenses et par pays, sont fournies à l'Annexe 1 (Tableaux AI.1 et AI.3) respectivement.

Tableau 1
Coûts estimatifs initiaux du projet par composante

Composantes	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)		
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total
A. RBTR et SSSS	5 641	474	6 115	3 722	313	4 035
B. APD	5 940	499	6 439	3 919	329	4 248
C. ABC	4 170	350	4 520	2 751	231	2 982
D. Modernisation de l'infrastructure	2 400	1964	4 364	1 584	1 296	2 880
E. Gestion du projet	2 125	629	2 754	1 402	415	1 817
Total coût initial	20 276	3 916	24 192	13 378	2 584	15 962
Aléas ⁵	2 028	392	2 419	1 338	258	1 596
Total général	22 304	4 308	26 611	14 716	2 842	17 558

2.4 Conditions de financement

2.4.1 Les Tableaux 2 et 3 ci-dessous présentent le plan de financement initial du projet par composante et par source de financement, respectivement. Le FAD a contribué au financement du projet à hauteur de 14 millions d'UC, soit environ 79,7 % du coût total du projet. Les trois banques centrales ont apporté une contribution totale de 1,62 million d'UC, représentant 9,2 % du coût du projet en monnaie locale, tandis que la contribution des banques commerciales est estimée à 1,9 million d'UC, soit 11,1 %.

Tableau 2
Plan de financement initial du projet par composante et source de financement

Composantes	(Milliers de \$ EU)			
	FAD	Banques centrales	Banques commerciales	Total
A. RBTR et SSSS	6 205	521	0	6 726
B. APD	4 851	549	1 683	7 083
C. ABC	4 587	385	0	4 972
D. Modernisation de l'infrastructure	2 520	540	1 261	4 321
E. Gestion du projet	3 055	454	0	3 509
Total	21 218	2 449	2 944	26 611

⁵ Le montant global des aléas est de 10 % : la provision pour hausse de prix s'élève à 3 % et les coûts en devises et en monnaie locale à 7 %, respectivement. Des aléas ont également été prévus en vue de tenir compte des changements éventuels liés à la portée des différents services.

Tableau 3
Plan de financement initial du projet par source de financement

Source de financement	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)			%
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	
FAD	20 224	994	21 218	13 344	656	14 000	79,7
Banques centrales	0	2 449	2 449	0	1 616	1 616	9,2
Banques commerciales	2 080	865	2 944	1 372	570	1 942	11,1
Total	22 304	4 308	26 611	14 716	2 842	17 558	100,0

3. ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET INITIAL

3.1.1 Après son approbation en juillet 2008 au titre du guichet des Biens publics régionaux (BPR)⁶, le Protocole d'accord relatif au Projet de mise en place du système de paiement de la ZMAO (Gambie, Guinée et Sierra Leone) a été signé en août 2008. Le projet est entré en vigueur en décembre 2008, une fois les conditions requises remplies. D'une manière générale, les progrès liés à l'exécution des activités du projet sont en bonne voie. Ils sont jugés « satisfaisants », dans la mesure où les objectifs de l'opération sont en train d'être réalisés avec une seule insuffisance mineure liée aux progrès réalisés en matière d'acquisition. Le projet, qui comporte six composantes et fait l'objet de plusieurs marchés, est complexe et nécessite de longs processus d'appel d'offres. Cependant, la majeure partie du processus d'appel d'offres est achevée, bien que ce processus ait duré plus d'une année.

3.1.2 Acquisition de services de consultants : L'acquisition de l'ensemble des services de consultants s'est faite avec succès, conformément aux Règles et procédures de la Banque relatives à l'utilisation des services de consultants, et d'importants progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'exécution des activités au titre des marchés connexes. *Logical Management Consulting* a entamé la supervision de l'exécution des activités du projet en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone en mai 2009, tandis que l'auditeur externe du projet a été recruté en janvier 2010.

3.1.3 Acquisition de biens : L'appel d'offres concernant les fournisseurs de services concernant le logiciel du système de paiement (RBTR, y compris SSSS ; ACP et ACH ; et ABC) pour la Gambie, la Guinée et la Sierra Leone s'est déroulé avec succès, conformément aux Règles et procédures de la Banque relatives à l'acquisition de biens, travaux et services connexes. Les fournisseurs de logiciel ont procédé à la formation initiale des utilisateurs et entrepris l'analyse des déficits et la validation fonctionnelle du logiciel, en consultation avec les utilisateurs au sein des banques centrales et commerciales des trois pays. En outre, le processus d'appel d'offres relatif à la composante Modernisation de l'infrastructure pour la Gambie et la Sierra Leone s'est déroulé avec succès, conformément aux Règles et procédures relatives à l'acquisition de biens, travaux et services connexes de la Banque. En Gambie, le pays hôte de l'expérience pilote, le prestataire de services pour la Modernisation de l'infrastructure est sur place et ses activités sont en bonne voie. En Sierra Leone, le bâtiment censé abriter les nouveaux systèmes est en cours de modification et le démarrage des activités du fournisseur est prévu sous peu. En Guinée, bien que les négociations avec le fournisseur de services concernant le marché au titre de la composante Modernisation de l'infrastructure n'aient pas été couronnées de succès, pour des questions de prix, la Banque centrale de la

⁶ Voir Document du Conseil ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008.

République de Guinée est en train d'achever la rénovation du bâtiment censé abriter les nouveaux systèmes de paiement. Par conséquent, l'on a relancé le processus d'appel d'offres pour la composante Modernisation de l'infrastructure en Guinée.

3.1.4 Aspects financiers : Le Don FAD accordé à l'IMAO pour l'exécution du projet s'élève à 14 millions d'UC (soit l'équivalent de 21,2 millions de \$ EU). Neuf contrats (sur dix), pour un montant total de 21,2 millions de \$ EU, ont été négociés et signés avec les prestataires de services et les consultants. L'unique marché en instance concerne la composante Modernisation de l'infrastructure pour la Guinée, dont le processus d'acquisition connexe a été relancé. À juin 2010, environ 54 % du budget alloué aux dépenses de fonctionnement et aux services de consultants (soit 3,1 millions de \$ EU) avaient été décaissés. Tandis que 6 % du coût total des biens au titre du projet (soit 18,1 millions de \$ EU) avaient été décaissés en juin 2010, l'on s'attend à ce qu'environ 54 % soient décaissés d'ici à fin décembre 2010. Les activités au titre du projet en cours devraient être achevées d'ici à fin décembre 2011, dans les délais et les limites du budget prévus.

4. PROJET RÉÉVALUÉ

4.1 *Justification du don supplémentaire*

4.1.1 L'économie de la ZMAO, dont le PIB cumulé, estimé à 390,6 milliards de \$ EU (PPP), représente 73,3 pour cent et 19,1 pour cent du PIB total de la CEDEAO et de l'Afrique, respectivement. Au total, la zone couvre une superficie de 1,60 million de kilomètres carrés et compte une population de 194,7 millions d'habitants, soit 77,3 pour cent et 20,6 pour cent de la population de la CEDEAO et de l'Afrique, respectivement. Le Nigeria constitue la principale économie, représentant plus de 76,5 pour cent de la population et 85,6 pour cent du PIB de la zone. Il est suivi du Ghana qui représente 9,2 pour cent du PIB de la zone, tandis que le Libéria et la Gambie sont les deux économies les plus modestes, représentant 0,4 et 0,6 pour cent du PIB, respectivement. Bien qu'il existe d'importants échanges intra-industriels dans les pays de la ZMAO, les produits agricoles demeurent les principales exportations de la Gambie, du Ghana et de la Sierra Leone, suivis des produits manufacturés. Le pétrole brut représente plus de 97 pour cent des exportations du Nigeria. En Guinée, les minerais et les métaux constituent la majeure partie des exportations de marchandises, tandis qu'au Libéria, le caoutchouc (86,1 pour cent), l'or (5,1 pour cent) et les diamants (4,1 pour cent) constituent les principales exportations.

4.1.2 Depuis octobre 2002, la Banque s'emploie à promouvoir, en collaboration avec la Banque mondiale, la croissance et l'intégration économique des pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en modernisant l'infrastructure de base du système de paiement en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Mali, au Niger, au Burkina Faso, au Togo et en Guinée-Bissau. Tant le projet de l'UEMOA que le projet en cours de la ZMAO constituent des piliers majeurs de la conception et de la mise en place de mécanismes de paiement régionaux appropriés en vue de satisfaire les besoins évolutifs de tous les secteurs du marché au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Cependant, dans la région de la ZMAO, la Banque, par le truchement du projet en cours, demeure le principal bailleur de fonds du secteur financier (voir Annexe IV – Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) – Partenaires stratégiques). Néanmoins, les efforts de renforcement des capacités en vue de rétablir les principales fonctions du système bancaire et de paiement dans des pays post-conflit tels que le Libéria et la Sierra Leone, font l'objet d'un important programme qui bénéficie du ferme soutien du Fonds monétaire international (FMI) dans le cadre de son programme d'assistance technique.

4.1.3 En juillet 2009, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la ZMAO a annoncé que le lancement de l'union monétaire au sein de la zone aurait lieu en janvier 2015 ou avant, afin de donner aux États membres suffisamment de temps pour atteindre tant le niveau de convergence macroéconomique nécessaire que les repères structurels et institutionnels requis. Dans l'intervalle, l'IMAO s'attelle, grâce au soutien de la Banque et de ses membres, à renforcer ses capacités institutionnelles afin de mieux coordonner la supervision bancaire dans les pays membres de la ZMAO et de mettre en œuvre les mesures d'intégration financière transfrontalière, notamment l'harmonisation des statistiques. En outre, le Plan stratégique 2010-15 de l'IMAO (voir extrait du Plan stratégique à l'Annexe technique I) souligne le rôle primordial que le système de paiement jouera dans le développement de l'économie au sein de la ZMAO. En tant que mécanisme par lequel transitent les ressources financières d'une partie de l'économie à une autre, il constitue l'une des principales bases de l'économie de marché moderne. Le projet en cours continuera, par conséquent, de contribuer au renforcement des efforts d'intégration financière régionale et d'appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de l'IMAO, en créant un cadre propice pour la stabilité du système financier grâce au développement de l'infrastructure du système de paiement et des réseaux de télécommunications.

4.1.4 Au moment de l'évaluation du projet en cours, le Libéria n'était pas encore prêt à y participer, car préoccupé par des défis liés à la réhabilitation post-conflit. Le pays a adhéré au programme de la ZMAO le 16 février 2010 et peu après, l'IMAO et le Gouvernement libérien ont demandé à la Banque d'étendre le projet au pays. L'appartenance du Libéria à la ZMAO nécessite la transformation de son système de paiement afin de le porter au même niveau que celui assuré par le projet. La Stratégie d'assistance commune de la Banque/Banque mondiale pour le Libéria (2008-11) et son éligibilité à la Facilité en faveur des États fragiles témoignent de ce que le pays tirerait parti des opérations régionales, conformément à la Stratégie d'intégration régionale du Groupe de la Banque. En outre, la Banque s'est engagée, dans le cadre de sa Stratégie à moyen terme (2008-12), à investir dans l'infrastructure et la gouvernance afin de contribuer directement à l'intégration régionale et à l'assistance aux États fragiles.

4.1.5 Les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du projet en cours et du projet régional de réforme des systèmes de paiement de la BCEAO financé par la Banque/Banque mondiale ont éclairé la conception de la présente opération. Tel qu'il ressort de l'expérience de la mise en œuvre du projet de la BCEAO, il est nécessaire d'assurer un solide leadership et le maintien d'un personnel dédié au projet. Il s'agit là d'un domaine où l'IMAO et les banques centrales des différents pays concernés continuent d'administrer la preuve de leur engagement à l'égard du projet. En ce qui concerne le suivi et l'évaluation (S&E), une leçon importante tirée concerne l'absence de statistiques pour une mesure adéquate de la réalisation des indicateurs de développement. Toutefois, dans ce domaine, l'IMAO a mis en place des mécanismes appropriés afin de mesurer l'évolution des indicateurs quantitatifs, comme en témoigne l'excellente qualité des rapports trimestriels reçus par la Banque. Les retards liés à l'acquisition sont imputables au manque de connaissance du processus d'acquisition de la Banque/Banque mondiale. Ce problème, qui est lié également au projet en cours, a eu une incidence négative sur la durée du processus d'acquisition au titre des premiers marchés. Afin de tirer le maximum de gains en termes d'efficacité, il est prévu de renégocier tous les marchés de biens et services au titre du projet en cours, hormis ceux concernant la modernisation de l'infrastructure, afin de prendre en compte l'extension du projet au Libéria. Un autre enseignement tiré de l'exécution du projet en cours et du projet de la BCEAO tient à la nécessité d'assurer des consultations avec une large gamme de parties

prenantes sur les problèmes complexes liés aux aspects techniques des nouveaux systèmes. Des comités de pilotage pays ont été mis sur pied aux fins du projet, au-delà de sa conception initiale. Cette pratique sera étendue au Libéria.

4.1.6 Le don supplémentaire, d'un montant de 5 millions d'UC, vise à couvrir la contribution du FAD au financement des coûts supplémentaires (estimés à 6,69 millions d'UC) qui découlent de l'extension prévue du projet au Libéria. Le projet demeure viable sur les plans économique et financier, conformément à la conception initiale (voir page 15 du Document ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008). Il existe un engagement et une appropriation continus des banques centrales et des banques commerciales dans les quatre pays à l'égard des nouveaux systèmes de paiement. Étant donné que le projet est censé introduire de nouvelles méthodes de travail, sa conception prévoit un important volet de formation des utilisateurs, ainsi que des techniques de gestion du changement, qui devraient en améliorer l'acceptabilité. En outre, les banques centrales dans les quatre pays entendent prélever des frais d'utilisateurs sur les banques commerciales afin de veiller à ce que les coûts d'exploitation des systèmes soient couverts après l'exécution du projet.

4.1.7 Tel que présenté de manière détaillée dans le Document ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008 (pages 2 et 3), le concept et la justification, ainsi que le contexte stratégique du projet, qui est celui de l'élimination des obstacles à l'intégration régionale et à la bonne gouvernance, n'ont pas changé. Plusieurs contraintes demeurent, notamment le caractère sous-développé de l'infrastructure financière, l'inefficacité de l'intermédiation financière, les insuffisances des pratiques de gestion de la trésorerie et le manque de profondeur des secteurs financiers. Par conséquent, la participation de la Banque servira d'élément catalyseur pour le processus de création de la ZMAO et l'introduction, en définitive, d'une monnaie unique régionale grâce à la mise à disposition des ressources nécessaires pour financer un système de paiement harmonisé. La récente crise financière mondiale a mis en évidence la nécessité pour les banques centrales de poursuivre leurs efforts d'amélioration de la gouvernance liés aux systèmes de paiement et de règlement, ce qui constitue un objectif primordial du projet en cours (voir Document : ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008, page 16). Ainsi, l'extension du projet au Libéria amènera le pays à mieux stabiliser son système financier en mettant en œuvre la loi sur le système de paiement harmonisé de la ZMAO et en utilisant les systèmes RBTR pour les transferts de fonds à forte valeur afin de réduire au minimum les risques de fraude liés au paiement par chèque. En outre, en intégrant efficacement les règlements financiers et la compensation des titres, les systèmes de paiement et de règlement de la ZMAO joueront un rôle important en ce qui concerne la création de l'infrastructure nécessaire à l'effet de contribuer à la fiabilité et à la stabilité du système financier au sein de la ZMAO. Les capacités de gestion des crises seront renforcées par la mise en place de systèmes d'appoint et de plans de continuité des activités. Chose importante, le projet renforcera l'intégrité et l'efficacité du système financier, notamment sa capacité à être vérifié en rendant visibles les contrôles liés à l'intégrité et en améliorant la finalité des règlements au titre des transactions financières. Ces mesures sont de nature à réduire au minimum les risques liés aux transactions financières.

4.1.8 La Banque a organisé d'intenses consultations avec les parties prenantes du Libéria qui seront touchées par l'impact du projet, au sein de la Banque centrale du Libéria et de l'ensemble des banques commerciales. Les banques commerciales ont manifesté de l'enthousiasme à l'égard du projet. Elles ont exprimé leur engagement et leur disponibilité à mettre en œuvre les activités du projet. En outre, elles ont indiqué à la Banque que le projet aurait pour effet de transformer une économie libérienne axée essentiellement sur la trésorerie

en une économie au sein de laquelle le système bancaire bénéficierait d'une meilleure confiance de la part du grand public et où l'utilisation des instruments papier en tant que moyen d'échange augmenterait. La Banque centrale a réitéré qu'elle porterait les services bancaires aux populations non bancarisées, notamment quelque 400 000 salariés qui sont en dehors du système bancaire⁷. Par conséquent, la Banque s'emploiera à améliorer l'efficacité générale du système économique et financier du Libéria. Tel qu'il ressort des consultations avec les parties prenantes, le projet suscite l'intérêt du grand public et comporte des avantages pour celui-ci.

4.2 Objectifs, description et composantes

4.2.1 Les objectifs sectoriels et spécifiques du projet réévalué n'ont pas changé (voir Document : ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008) ; ceux-ci consistent à assurer la pleine union économique et monétaire des pays de la ZMAO, créer un cadre plus propice à une croissance induite par le secteur privé et améliorer l'infrastructure de base du secteur financier au sein de la ZMAO grâce à la modernisation des systèmes de paiement. Les indicateurs sectoriels ont cependant changé. La conception initiale du projet ne comportait qu'un indicateur d'impact, en l'occurrence l'accroissement de la part des échanges internes dans le volume total des échanges au sein de la région de la ZMAO. Deux indicateurs supplémentaires ont été ajoutés au projet réévalué. Ceux-ci sont indiqués ci-après : i) l'approfondissement de l'intégration du

secteur financier tel que mesuré par la masse monétaire au sens large (M2) en tant que pourcentage du produit intérieur brut (PIB) ; et ii) l'augmentation de l'investissement du secteur privé. Il est important d'assurer le suivi des progrès au titre de ces indicateurs supplémentaires, car les objectifs de l'approfondissement de l'intégration financière régionale et de l'amélioration de l'environnement pour le développement du secteur privé constituent des priorités stratégiques pour les États membres de la ZMAO et la Banque. Le projet continue d'améliorer l'infrastructure de base du secteur financier en Gambie, en Guinée, en Sierra Leone et au Libéria. Hormis l'intégration du Libéria à sa conception, il n'existe aucun autre changement concernant ses objectifs, sa description et ses principaux produits (voir le Cadre logique axé sur les résultats du projet). En outre, les réalisations escomptées du projet demeurent inchangées : accroître la participation des entreprises du secteur privé et des citoyens de la Gambie, de la Guinée, de la Sierra Leone et du Libéria au secteur financier formel et améliorer l'efficacité des transferts de fonds dans les quatre États membres de la ZMAO (voir Encadré 1). Au nombre des bénéficiaires du projet figurent l'ensemble des populations des quatre pays de la ZMAO – dont une majorité de femmes – (grâce à une participation accrue au secteur financier formel) ; et les banques commerciales, ainsi que les entreprises du secteur privé – en particulier les petites et moyennes entreprises – (grâce à l'amélioration de l'efficacité des transferts de fonds). Enfin, le projet continuera de s'articuler autour de cinq composantes : A) le Système de règlement brut en temps réel (RBTR) ; B) l'Automatisation des paiements de détail (APD) ; C) les Applications pour les banques centrales (ABC) ; D) la Modernisation de l'infrastructure ; et E) la Gestion du projet.

Encadré 1 : Principales réalisations du projet

- Le niveau de la profondeur financière tel que mesuré par la masse monétaire au sens large (M2) en tant que pourcentage du PIB passe de 20 % en 2007 à 30 %, à l'horizon 2015 ;
- la part des échanges internes dans le volume total des échanges de la région de la ZMAO passe d'environ 2,5 % en 2007 à 10 %, à l'horizon 2018 ; et
- la croissance moyenne des investissements privés dans la région de la ZMAO atteint 15 % par an en 2015.

⁷ Selon une étude de la Banque centrale du Libéria, 2009

4.3 Coûts estimatifs du projet

4.3.1 Les coûts estimatifs totaux révisés du projet, nets de tous taxes et droits, s'élèvent à 24,25 millions d'UC, dont 21,41 millions d'UC pour les coûts en devises et 2,84 millions d'UC pour les coûts en monnaie locale. Par rapport au coût estimatif initial de 17,56 millions d'UC, une augmentation du coût du projet d'un montant de 6,69 millions d'UC (38 %) s'est avérée nécessaire, en raison des changements apportés à la portée du projet afin de prendre en compte la mise en place du système de paiement du Libéria.

4.3.2 Les coûts estimatifs révisés du projet, qui reposent sur les prix réels tirés de l'offre la moins-disante, prennent en compte les aléas, estimés à 3 % pour les coûts en devises et à 7 % pour les coûts en monnaie locale, tout comme pour les coûts estimatifs initiaux. Le coût estimatif global révisé du projet par composante est résumé au Tableau 4 ci-dessous. Les coûts estimatifs détaillés par catégorie de dépenses et par pays figurent à l'Annexe I (voir Tableaux AI-2 et AI-4, respectivement), tandis que l'Annexe technique II présente une ventilation plus détaillée des coûts.

Tableau 4
Coûts estimatifs révisés du projet par composante (Libéria compris)

Composantes	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)		
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total
A. RBTR et SSSS	7 487	461	7 949	5 079	313	5 392
B. APD	8 278	485	8 763	5 615	329	5 944
C. ABC	6 556	341	6 897	4 447	231	4 678
D. Modernisation de l'infrastructure	4 335	1 911	6 246	2 941	1 296	4 237
E. Gestion du projet	2 467	612	3 079	1 673	415	2 088
Total coût initial	29 124	3 810	32 933	19 754	2 584	22 338
Aléas ²	2 443	380	2 823	1 657	258	1 915
Total général	31 566	4 190	35 756	21 411	2 842	24 253

4.3.3 Tous les contrats relatifs aux biens et services au titre de l'actuel projet ont été signés, hormis celui relatif à la Modernisation de l'infrastructure pour la Guinée. L'on a enregistré douze soumissionnaires pour les systèmes RBTR (y compris le SSSS), ACH, APD et ABC, et quatorze pour la composante Modernisation de l'infrastructure en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone. Les coûts estimatifs initiaux pour les biens au titre du logiciel s'élevaient à 11,26 millions d'UC, contre 2,88 millions d'UC pour la Modernisation de l'infrastructure.

4.3.4 Une analyse comparative des coûts estimatifs au moment de l'évaluation et suite à la réévaluation du projet montre qu'il existe des besoins supplémentaires, tel qu'indiqué au Tableau 5 ci-dessous. Tous les coûts du projet sont considérés comme des dépenses en devises, car le Libéria est une économie à « double monnaie » où tant le dollar libérien (LRD) que le dollar EU (\$ EU) ont cours légal. Le dollar EU est utilisé essentiellement pour les transactions commerciales, tandis que le dollar libérien est utilisé par les citoyens à l'extrémité inférieure du secteur de détail.

² D'une manière générale, les aléas s'élèvent à 8 % et 10 % pour les coûts en devises et en monnaie locale, respectivement.

Tableau 5
Analyse comparative des coûts estimatifs initiaux et révisés par composante (Libéria compris)

Composantes	Estimations initiales (milliers d'UC)			Coût du projet, Libéria compris (milliers d'UC)			Financement supplémentaire (milliers d'UC)		
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total
A. RBTR / SSSS	3 722	313	4 035	5 079	313	5 392	1 357	0	1 357
B. APD (ACH/ACP)	3 919	329	4 248	5 615	329	5 944	1 696	0	1 696
C. ABC	2 751	231	2 982	4 447	231	4 678	1 696	0	1 696
D. Modernisation de l'infrastructure	1 584	1 296	2 880	2 941	1 296	4 237	1 357	0	1 357
E. Gestion du projet	1 402	415	1 817	1 673	415	2 088	271	0	271
Total coût initial	13 378	2 584	15 962	19 754	2 584	22 338	6 376	0	6 376
Aléas	1 338	258	1 596	1 657	258	1 915	319	0	319
Total général	14 716	2 842	17 558	21 411	2 842	24 253	6 695	0	6 695

4.4 Sources de financement

Tableau 6
Plan de financement révisé du projet par composante et source de financement

Composantes	(Milliers de \$ EU)			
	FAD	Banques centrales	Banques commerciales	Total
A. RBTR et SSSS	6 754	845	1 023	8 622
B. APD	7 447	931	1 128	9 506
C. ABC	5 861	733	887	7 481
D. Modernisation de l'infrastructure	5 327	666	807	6 800
E. Gestion du projet	2 622	328	397	3 347
Total	28 011	3 503	4 242	35 756

4.4.1 Les Tableaux 6 (ci-dessus) et 7 (ci-dessous) présentent le plan de financement révisé par composante et par source de financement.

Tableau 7
Plan de financement révisé du projet par source de financement

Sources de financement	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)			%
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	
FAD	27 044	967	28 011	18 344	656	19 000	79,7
Banques centrales	0	3 503	3 503	0	2 376	2 376	9,2
Banques commerciales	2 021	2 220	4 242	1 371	1 506	2 877	11,1
Total	29 065	6 691	35 756	19 715	4 538	24 253	100

4.4.2 Il ressort du plan de financement révisé proposé que le FAD devrait apporter une contribution de 5 millions d'UC (l'équivalent de 7,37 millions de \$ EU) sous forme de financement supplémentaire pour l'extension du projet au Libéria, tandis que la Banque centrale du Libéria et les banques commerciales dans le pays apporteraient une contribution de 0,76 million d'UC et de 0,94 million d'UC, respectivement (voir Tableau 8 ci-dessous). En tenant compte du don approuvé au titre du projet en cours d'un montant de 14 millions d'UC, la contribution du FAD au projet révisé passerait à 19 millions d'UC.

Tableau 8
Analyse comparative des sources de financement initiales et révisées

Sources de financement	Sources de financement initiales (milliers d'UC)			Sources de financement, Libéria compris (milliers d'UC)			Source de financement supplémentaire (milliers d'UC)		
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total
FAD	13 344	656	14 000	18 344	656	19 000	5 000	0	5 000
Banques centrales	0	1 616	1 616	760	1 616	2 376	760	0	760
Banques commerciales	1 372	570	1 942	2 307	570	2 877	935	0	935
Total	14 716	2 842	17 558	21 411	2 842	24 253	6 695	0	6 695

4.5 *Calendrier de dépenses révisé*

4.5.1 Les calendriers de dépenses annuels par composante et source de financement figurent aux Tableaux 9 et 10 ci-dessous, respectivement.

Tableau 9
Calendrier de dépenses révisé par composante (Libéria compris)

Composantes	(Milliers d'UC)					
	2008	2009	2010	2011	2012	Total
A. RBTR et SSSS	0	0	2 875	2 255	780	5 910
B. APD (ACH/ACP)	0	0	2 124	1 985	2 370	6 479
C. ABC	0	0	2 085	1 915	1 140	5 140
D. Modernisation de l'infrastructure	0	0	2 302	1 935	433	4 670
E. Gestion du projet	0	1 114	158	165	617	2 054
Total	0	1 114	9 544	8 255	5 340	24 253

Tableau 10
Calendrier de dépenses révisé du projet par source de financement (Libéria compris)

Source de financement	(Milliers d'UC)					
	2008	2009	2010	2011	2012	Total
FAD	0	1 114	6 386	6 600	4 900	19 000
Banques centrales	0	0	1 451	700	225	2 376
Banques commerciales	0	0	1 707	955	215	2 877
Total	0	1 114	9 544	8 255	5 340	24 253

4.6 *Organe d'exécution*

4.6.1 Les dispositions existantes concernant l'organe d'exécution sont jugées pertinentes. Dans le cadre du projet en cours, l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO) a démontré qu'il disposait des capacités nécessaires pour gérer les acquisitions (voir 4.7.6), assurer la gestion financière, ainsi que le suivi et l'évaluation des produits, réalisations et impacts du projet. Par conséquent, l'IMAO demeure l'organe d'exécution du projet et le bénéficiaire du don supplémentaire. L'actuel organigramme de l'IMAO figure à l'Annexe II.

4.7 Dispositions relatives à l'acquisition révisées

4.7.1 Dans le cadre du projet en cours, les prestataires pour les composantes relatives au logiciel (RBTR, SSSS, ACH, ACP, ABC et Modernisation de l'infrastructure) ont été recrutés, conformément aux *Règles et procédures pour l'acquisition des biens et travaux* et aux services connexes de la Banque africaine de développement (Édition de *mai 2008*) et, le cas échéant, aux *Règles et procédures pour l'utilisation des consultants*, en utilisant les documents types d'appel d'offres de la Banque. Compte tenu de la complexité de l'exécution des activités du projet et du caractère unique des biens et services et, dans la mesure où il s'agit de l'extension d'un projet existant, tous les contrats en cours passés avec les prestataires et consultants seront renégociés par l'IMAO dans les limites du budget approuvé afin de prendre en compte l'extension du projet au Libéria. Les dispositions relatives à l'acquisition révisées figurent au Tableaux 11 ci-dessous, tandis que le Tableau 12 présente une analyse comparative des dispositions initiales et révisées concernant les acquisitions au titre du don FAD.

Tableau 11
Dispositions relatives à l'acquisition révisées (Liberia compris)

Catégories	(Millions d'UC)				Total
	AOIR	Liste restreinte	AON	Autres*	
1. Biens					
1.1 RBTR et SSSS ; et APD (ACH et ACP)	13,21 (9,14)				13,21 (9,14)
1.2 ABC	4,20 (4,00)				4,20 (4,00)
1.3 Équipement de télécom et groupes électrogènes de secours			4,20 (3,30)		4,20 (3,30)
2. Services de consultants					
2.1 Supervision du projet		1,70 (1,70)			1,70 (1,70)
2.2 Audit du projet		0,06 (0,06)			0,06 (0,06)
3. Divers					
3.1 Coûts de fonctionnement				0,88 (0,80)	0,88 (0,80)
Total	17,41 (13,14)	1,76 (1,76)	4,20 (3,30)	0,88 (0,80)	24,25 (19,00)

* La rubrique « Autres » concerne les consultations pour les biens et les dépenses de fonctionnement effectuées selon les règles d'acquisition de l'IMAO

4.7.2 Biens : Six marchés concernant la Modernisation de l'infrastructure (équipement de télécommunications et groupes électrogènes de secours pour l'alimentation en énergie) pour la Gambie, la Guinée et la Sierra Leone ont fait l'objet d'un appel d'offres selon les procédures d'appel d'offres national (AON) et dans les limites du budget de 1,67 million d'UC approuvé. Cependant, le processus d'appel d'offres pour la Guinée n'a pas été couronné de succès et a été repris. L'on a eu recours à la méthode de l'AON pour les acquisitions au titre de ces marchés, compte tenu de la nécessité de disposer d'un agent local pour le service après-vente. La méthode de l'acquisition par AON sera adoptée également au titre de la composante Modernisation de l'infrastructure pour le Libéria, pour les biens dont le coût est estimé à 1,63 million d'UC.

4.7.3 Le matériel, les logiciels, les normes/processus et les services après-vente connexes pour les systèmes RBTR (y compris le SSSS), APD (ACH et ACP) et ABC, d'un coût estimatif total de 10,27 millions d'UC, ont fait l'objet d'un appel d'offres international restreint (AOIR), compte tenu du caractère spécialisé des biens et services connexes. En effet, bien qu'il s'agisse de produits standard et directement disponibles dans le commerce, le

service après-vente y relatif est limité à l'adaptation intensive nécessaire en vue de prendre en compte les besoins spécifiques de l'utilisateur. Pour des raisons de compatibilité, d'interface et d'efficacité, il a été convenu que les composantes RBTR (y compris SSSS), APD (ACH et ACP) et ABC seraient exécutées par BFI International Limited, CMA Small Systems et Temenos, respectivement. Ces sociétés fourniront à la fois le logiciel de base et le matériel connexe. Par ailleurs, elles sont en train d'adapter et d'installer le logiciel et d'assurer la formation des utilisateurs au sein des banques centrales et commerciales. Compte tenu du caractère spécial des biens et des services connexes au titre des composantes RBTR (y compris le SSSS), APD (ACH et ACP) et ABC, les contrats existants avec les prestataires seront renégociés par l'IMAO, dans les limites du budget approuvé, afin de prendre en compte la mise en place du système de paiement du Libéria.

4.7.4 Services de consultants : L'acquisition des services de consultants au titre du projet en cours s'est faite conformément aux *Règles et procédures pour l'utilisation des consultants* de la Banque. Deux contrats de services de consultants ont été négociés avec succès et signés : l'un pour les consultants chargés de la supervision du projet et l'autre pour les auditeurs externes du projet. Compte tenu de la complexité de l'exécution des activités du projet et vu qu'il s'agit de l'extension d'un projet existant, ces contrats de services de consultants seront renégociés par l'IMAO afin de prendre en compte l'exécution des activités au Libéria, dans les limites du budget de 1,7 million d'UC approuvé pour la supervision et de 0,06 million d'UC pour l'audit du projet. Par conséquent, afin de maintenir la cohérence au niveau de l'exécution du projet, l'acquisition des services se fera à titre exceptionnel ou auprès d'une source unique afin d'en accélérer le processus. Compte tenu de l'expérience précieuse acquise par l'IMAO dans le cadre de l'exécution des activités du projet en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone, il est prévu que l'Institut joue un rôle de leadership pendant la supervision des activités au Libéria, tandis que les interventions des consultants chargés de la supervision du projet seraient limitées.

Tableau 12
Analyse comparative des dispositions initiales et révisées concernant l'acquisition (FAD uniquement)

	Dispositions initiales relatives à l'acquisition (millions d'UC)	Acquisition, Libéria compris (millions d'UC)	Acquisitions supplémentaires (millions d'UC)
1. Biens			
1.1 RBTR et SSSS ; et APD (ACH et ACP)	8,12	9,14	1,02
1.2 ABC	2,15	4,00	1,85
1.3 Équipements de télécom et groupes électrogènes de secours	1,67	3,30	1,63
2. Services de consultants			
2.1 Supervision du projet	1,50	1,70	0,20
2.2 Audit du projet	0,04	0,06	0,02
3. Divers			
3.1 Dépenses de fonctionnement	0,52	0,80	0,28
Total	14,00	19,00	5,00

4.7.5 Divers : L'acquisition de biens et services au titre de la composante Dépenses de fonctionnement, d'un montant estimatif de 0,8 million d'UC, se fera selon les règles et procédures relatives aux acquisitions de l'IMAO, qui ont été examinées et jugées acceptables pour la Banque. L'IMAO participera de plus en plus à la supervision de l'exécution des activités du projet au Libéria, compte tenu de la précieuse expérience qu'il a acquise dans le cadre des activités du projet en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone.

4.7.6 Organe d'exécution : L'IMAO, avec le soutien des consultants chargés de la supervision du projet et des banques centrales, sera responsable d'une manière générale de l'acquisition des biens et services financés par le FAD. Les ressources, les capacités, l'expertise et l'expérience de l'Institut ont été jugées suffisantes pour continuer d'assurer l'acquisition au titre du projet. Par conséquent, le risque global à cet égard est jugé moyen. Les banques centrales et les banques commerciales assureront l'acquisition des biens et services qu'elles financent selon leurs règles et procédures d'acquisition respectives. Afin d'assurer l'exécution efficace des activités du projet, l'IMAO veillera à ce que toutes les activités d'acquisition soient coordonnées et menées progressivement et de manière judicieuse.

4.7.7 Avis général de passation de marchés (AGPM) et examen des acquisitions : Ces dispositions demeurent inchangées, dans la mesure où il s'agit d'un don supplémentaire au titre du projet existant.

4.8 *Autres mécanismes d'exécution*

4.8.1 Les dispositions existantes concernant l'exécution du projet et les audits externes, ainsi que les dispositions relatives aux décaissements, à l'établissement de rapports financiers, à l'exécution des audits et au suivi et à l'évaluation ont été jugées pertinentes et demeureront inchangées. La portée actuelle des activités des vérificateurs sera étendue afin de prendre en compte les activités au Libéria.

4.8.2 Étant donné que les dispositions relatives à l'exécution des activités au siège de la ZMAO et en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone sont jugées pertinentes et demeureront inchangées, celles concernant le Libéria seront alignées sur ces dispositions existantes. La Banque centrale du Libéria (CBL) sera tenue de mettre sur pied une équipe de projet de base dirigée par le Directeur des opérations bancaires de la Banque centrale, qui fera office de coordonnateur de projet. Cette équipe comprendra des experts pour chaque composante du projet. L'équipe de projet pour le Libéria sera responsable de l'exécution proprement dite du projet dans le pays. En outre, la CBL sera tenue de veiller à la mise sur pied d'un Comité national chargé des systèmes de paiement (CNSP) qui serait composé de représentants de la CBL, des banques commerciales et d'autres parties prenantes, notamment le fisc. Le CNSP se réunira régulièrement pendant l'exécution du projet afin d'examiner et de prendre en compte les préoccupations des utilisateurs. Ces dispositions figurent à l'Annexe III. La mise sur pied de l'équipe de base du projet dirigée par le Directeur des opérations bancaires de la Banque centrale du Libéria, en qualité de coordonnateur du projet, et comprenant des experts pour chaque composante du projet constitue une condition préalable au premier décaissement des ressources du don supplémentaire, tandis que la mise sur pied du CNSP sera également une condition du don supplémentaire.

4.8.3 Une leçon utile tirée de l'exécution de l'actuel projet tient à la nécessité de mettre sur pied un comité de pilotage au niveau national. Bien que la création d'un tel comité n'ait pas été prévue dans la conception du projet en cours, il a été mis sur pied en Gambie, en Sierra Leone et en Guinée afin d'assurer l'orientation stratégique et la supervision nécessaires pour l'exécution des activités du projet. Cette pratique sera étendue au Libéria où un comité de pilotage sera mis sur pied au sein de la Banque centrale du Libéria et présidé par le Vice-gouverneur, qui sera le Promoteur du projet. Au sein du Comité de pilotage siègeront des membres de la direction de la CBL qui seront directement concernés par la réussite ou les réalisations du projet, notamment les directeurs des systèmes d'information de gestion, des marchés financiers, des services bancaires, des études, de la finance et des services juridiques. Pendant l'exécution du projet, le Comité de pilotage assurera l'orientation stratégique. Il résoudra les problèmes transfonctionnels et les autres problèmes liés à la mise en place du système de paiement du Libéria. Le Coordonnateur du projet, en tant que membre du Comité de pilotage servira d'interface entre le projet et le comité. Les représentants de l'IMAO, le consultant chargé de la supervision du projet et les prestataires seront invités aux réunions du Comité de pilotage, le cas échéant.

4.8.4 Il est prévu d'achever l'exécution des activités au titre du don supplémentaire d'ici à décembre 2012 et non en décembre 2011, comme prévu au titre du projet initial. La révision du calendrier d'exécution s'explique par l'extension des activités, suite à l'intégration du Libéria dans le projet. L'exécution des activités du projet dans les trois autres pays est en bonne voie et se déroule conformément au calendrier initial.

5. DURABILITÉ, RISQUES ET AVANTAGES DU PROJET

5.1 La durabilité, les risques et les avantages du projet (y compris l'impact environnemental) demeurent les mêmes que dans la conception initiale (voir Document ADF/BD/WP/2008/48, daté du 6 juin 2008). Compte tenu de la fragilité des pays concernés par l'exécution, la conception des composantes du projet est simple et ses objectifs sont très réalistes. Au lieu d'être trop ambitieux et afin d'assurer l'efficacité générale de son impact, le projet continuera de mettre l'accent sur un seul volet du système financier – le système de paiement et de règlement – de manière à éviter une conception complexe, dans un environnement où les capacités d'exécution laissent à désirer. Tel qu'il ressort des évaluations en cours, le risque global lié à l'atteinte des réalisations en termes de développement au titre du projet est faible. Afin d'exécuter avec succès toutes les fonctions des nouveaux systèmes et d'assurer la durabilité des solutions techniques après l'exécution, la conception du projet veille à ce que les méthodologies adoptées soient en conformité avec les normes de l'industrie et prévoient une formation intensive des utilisateurs. Les capacités de mise en œuvre des solutions seront davantage renforcées par une équipe efficace de l'IMAO qui a été recrutée à plein temps afin d'appuyer les équipes de la Banque centrale en vue d'atteindre les objectifs de développement du projet. En outre, la Banque est en train d'intensifier le dialogue au niveau le plus élevé au sein des banques centrales de Gambie, de Sierra Leone et de Guinée afin de promouvoir la confiance du grand public dans le système bancaire à l'effet de réduire l'utilisation de la trésorerie et de favoriser un recours accru aux banques pour les transactions commerciales dans la région. À cet égard, une importante initiative consiste pour les gouvernements à entreprendre des campagnes de sensibilisation et à organiser des réunions publiques afin d'approfondir et d'étendre davantage l'utilisation des nouveaux systèmes de paiement, une fois ceux-ci mis en place. Ces mesures seront reproduites au Libéria. Les capacités dont dispose la Banque centrale du Libéria pour l'exécution du projet ont été

évaluées et jugées suffisantes. En outre, le pays collabore, à l'heure actuelle, avec le FMI afin de s'attacher les services d'un conseiller expérimenté en matière de systèmes de paiement à l'effet d'appuyer la mise en place du système de paiement et de règlement.

5.2 Suite à l'inclusion du Libéria, la portée des activités du projet s'est élargie et le nombre de ses bénéficiaires a crû. En outre, l'inclusion du Libéria induit la prorogation de l'exécution du projet de 12 mois, jusqu'en décembre 2012. Cependant, l'on ne s'attend pas à ce que cette situation retarde le début de la matérialisation des avantages du projet en Gambie, en Guinée et en Sierra Leone où les activités ont démarré à la mi-2008. En effet, la période d'exécution des activités au titre du don supplémentaire est plus courte que celle des activités en cours, car les équipes d'exécution au sein de l'IMAO et des banques centrales ont tiré des leçons de l'expérience et du processus d'exécution du projet en cours.

6. INSTRUMENTS JURIDIQUES ET AUTORITÉ LÉGALE

6.1 *Instrument juridique*

6.1.1 L'instrument de financement qui sera utilisé pour cette opération est un don FAD d'un montant de 5 millions d'UC sous forme de financement supplémentaire accordé à l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO) sur l'enveloppe des opérations régionales, avec une dérogation concernant le partage des coûts.

6.2 *Conditions préalables à l'entrée en vigueur*

6.2.1 Le Protocole d'accord supplémentaire entrera en vigueur dès sa signature par l'IMAO et le Fonds.

6.3 *Conditions préalables au premier décaissement*

6.3.1 Compte tenu des conditions initiales du projet, l'obligation du Fonds d'effectuer le premier décaissement des ressources du don supplémentaire sera subordonnée à l'entrée en vigueur du Protocole d'accord supplémentaire et à la présentation, par le bénéficiaire, de la preuve satisfaisante pour le Fonds de la satisfaction des conditions suivantes :

- la mise sur pied au sein de la Banque centrale du Libéria d'une équipe de projet de base dirigée par le Directeur des opérations bancaires en qualité de Coordonnateur du projet et comprenant des experts pour chaque composante du projet et dont les termes de référence seraient acceptables pour le Fonds (voir paragraphe 4.8.2).

6.3.2 Autres conditions : Compte tenu également des conditions initiales du projet, l'autre condition au titre du don supplémentaire est la suivante :

- le bénéficiaire doit fournir au Fonds la preuve satisfaisante de la mise sur pied du Comité national chargé des systèmes de paiement (CNSP) au Libéria, dont les membres et les termes de référence seraient approuvés par le Fonds (voir paragraphe 4.8.2).

6.4 *Respect des politiques de la Banque*

6.4.1 La présente proposition de don supplémentaire est en conformité avec toutes les politiques et stratégies en vigueur du Groupe de la Banque, notamment : la Stratégie d'intégration régionale 2009-13 ; la Stratégie à moyen terme 2008-12 ; l'Approche du financement des biens publics régionaux (BPR) 2008 ; la Stratégie relative à l'engagement renforcé dans les États fragiles de 2008 ; la Stratégie du secteur privé 2004 (mise à jour en 2007) ; et la Politique relative au secteur financier 2003.

7. CONCLUSION

7.1 Le coût supplémentaire du projet, estimé à 6,69 millions d'UC (38 %) (qui sera financé en partie par une contribution FAD d'un montant de 5 millions d'UC) s'explique par les changements apportés à l'envergure du projet suite à l'inclusion de la mise en place des systèmes de paiement et de règlement du Libéria. Ce financement supplémentaire contribuera à créer un bien public régional en permettant aux quatre pays membres de la ZMAO (Gambie, Guinée, Sierra Leone et Libéria) d'approfondir le développement de leurs secteurs financiers, d'améliorer le cadre de développement du secteur privé, de contribuer à une croissance économique plus robuste et de faire reculer davantage la pauvreté. En outre, il favorisera le lancement d'une union monétaire régionale au sein de la ZMAO et à la réalisation de l'objectif stratégique de la CEDEAO qui consiste à renforcer l'intégration économique et les échanges régionaux en Afrique de l'Ouest. Le projet demeure viable sur les plans économique et financier.

8. RECOMMANDATION

8.1 La Direction invite le Conseil d'administration à approuver le don FAD supplémentaire proposé d'un montant de 5 millions d'UC – à prélever sur l'enveloppe des opérations régionales, avec une dérogation concernant le partage des coûts – en faveur de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest aux fins et conditions stipulées dans le présent rapport.

Coût estimatif du projet

Tableau A.I-1 : Coût estimatif initial du projet par catégorie de dépenses

Catégorie	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)			%
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	
Biens	18 151	3 287	21 438	11 976	2 169	14 145	81
Services	1 575	132	1 707	1 039	87	1 126	6
Dépenses de fonctionnement	550	497	1 047	363	327	690	4
Total coût initial	20 276	3 916	24 192	13 378	2 584	15 962	91
Aléas	2 028	392	2 419	1 338	258	1 596	9
Total général	22 304	4 308	26 611	14 716	2 842	17 558	100

Tableau AI-2 : Coût estimatif révisé du projet par catégorie de dépenses (Libéria compris)

Catégorie	(Milliers de \$ EU)			(Milliers d'UC)			%
	Dev.	M. L.	Total	Dev.	M. L.	Total	
Biens	26 656	3 198	29 854	18 081	2 169	20 250	83
Services	1 532	128	1 660	1 039	87	1 126	5
Dépenses de fonctionnement	935	484	1 419	634	328	962	4
Total coût initial	29 123	3 810	32 933	19 754	2 584	22 338	92
Aléas	2 443	380	2 823	1 657	258	1 915	8
Total général	31 566	4 190	35 756	21 411	2 842	24 253	100

Tableau A.I-3 : Coût initial du projet par pays

Composante	(Milliers de \$ EU)			
	Gambie	Guinée	Sierra Leone	Total
A. RBTR	2 038	2 038	2 038	6 114
B. APD	2 146	2 146	2 146	6 439
C. ABC	802	1 859	1 859	4 520
D. Modernisation de l'infrastructure	1 273	1 545	1 545	4 364
E. Gestion du projet	815	970	970	2 754
Total coût initial	7 075	8 559	8 559	24 192
Aléas	707	856	856	2 419
Total général	7 783	9 415	9 415	26 611

Tableau A.I-4 : Coût estimatif révisé du projet par pays (Libéria compris)

Composante	(Milliers de \$ EU)				
	Gambie	Guinée	Sierra Leone	Libéria	Total
A. RBTR / SSSS	1 983	1 983	1 983	2 000	7 949
B. APD (ACH/ACP)	2 088	2 087	2 087	2 500	8 762
C. ABC	761	1 818	1 818	2 500	6 897
D. Modernisation de l'infrastructure	1 234	1 506	1 506	2 000	6 246
E. Gestion du projet	789	945	945	400	3 079
Total coût initial	6 855	8 339	8 339	9 400	32 933
Aléas	707	856	856	470	2 823
Total général	7 562	9 195	9 195	9 870	35 756

MULTINATIONAL
PROJET DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE LA ZMAO
(GAMBIE, GUINÉE, SIERRA LEONE ET LIBÉRIA)
RAPPORT D'ÉVALUATION

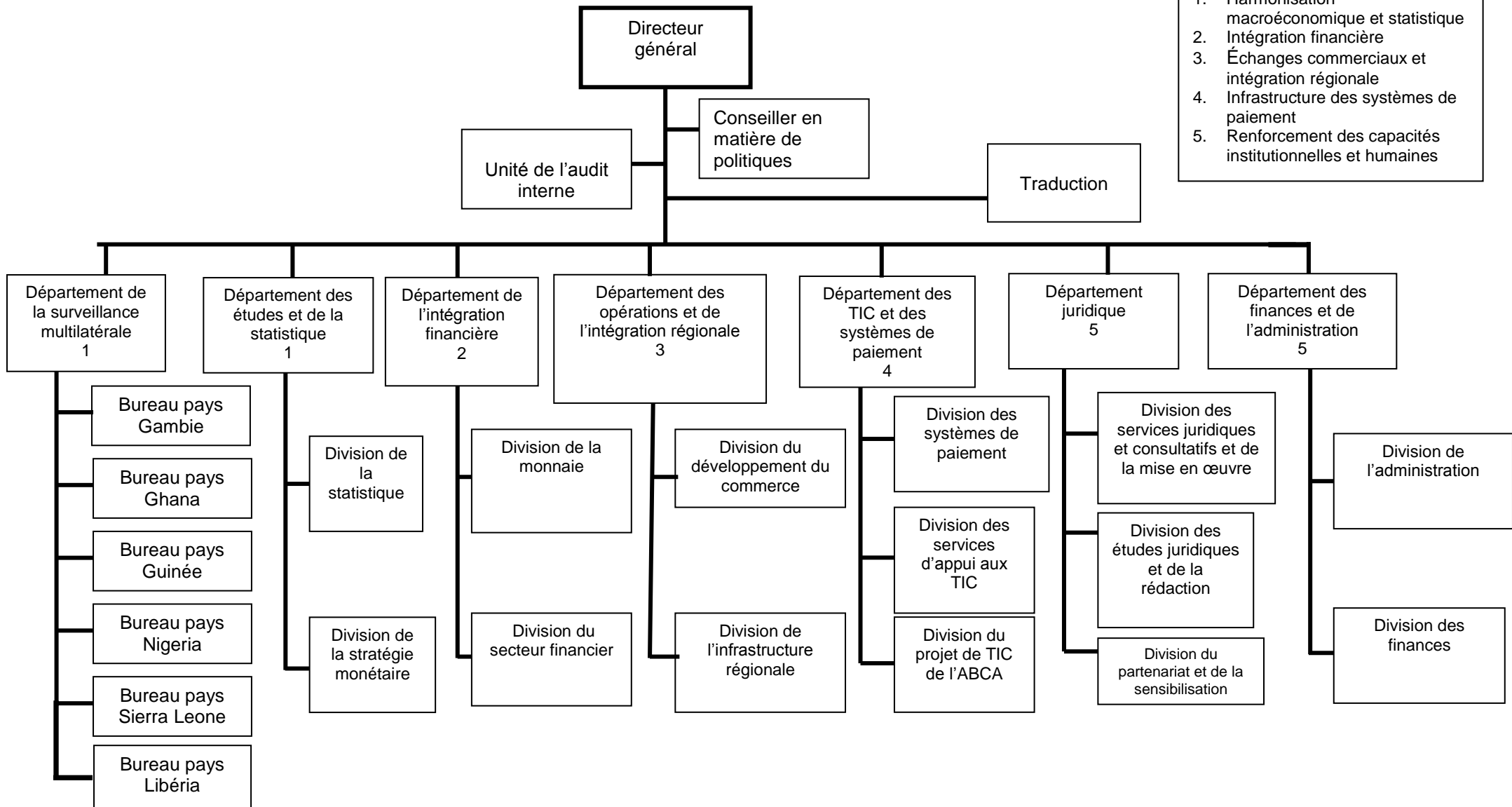
ANNEXE II

Organigramme de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest
(août 2010)

PILIERS STRATÉGIQUES

CLÉ

1. Harmonisation macroéconomique et statistique
2. Intégration financière
3. Échanges commerciaux et intégration régionale
4. Infrastructure des systèmes de paiement
5. Renforcement des capacités institutionnelles et humaines



MULTINATIONAL
PROJET DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE LA ZMAO
(GAMBIE, GUINÉE, SIERRA LEONE ET LIBÉRIA)
RAPPORT D'ÉVALUATION

ANNEXE IV

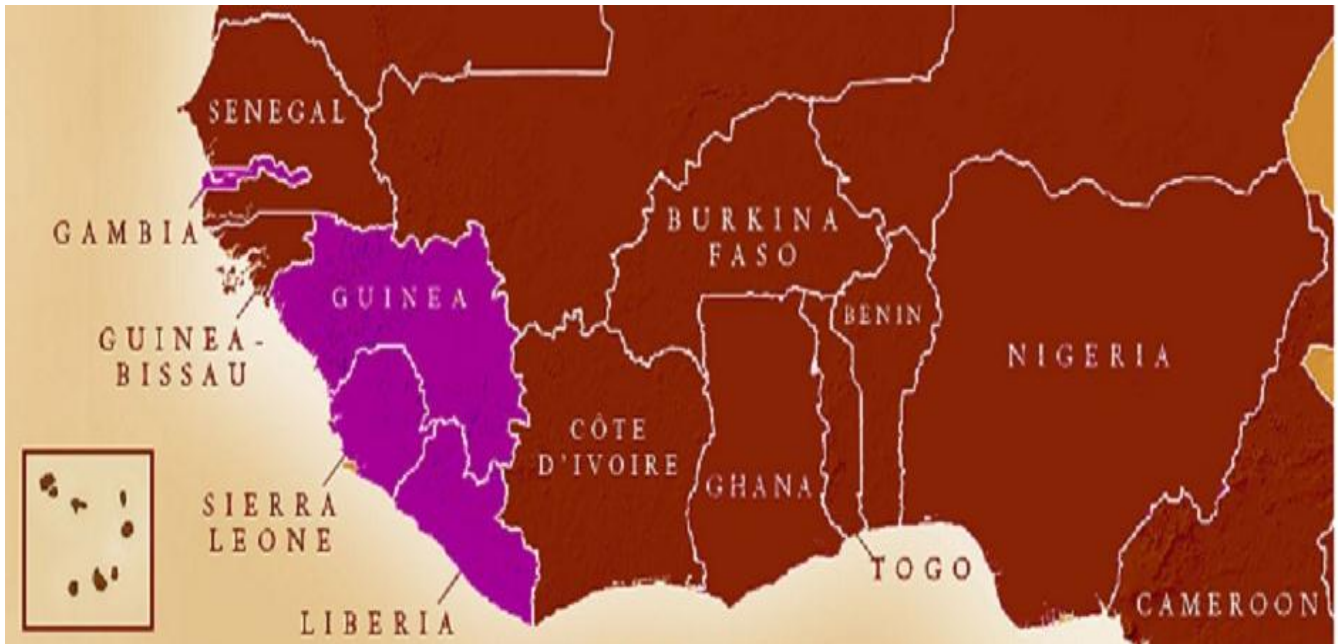
Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) – Partenaires stratégiques (autres que la BAD)


	NOM DU DONATEUR	MONTANT (\$)	SECTEUR	PÉRIODE COUVERTE	INSTRUMENT	COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE
1	Fonds de coopération technique du Nigeria (FCTN)	250 000,00 (obtenu)	Secteur de l'intégration régionale	1 année	Don	ZMAO
2	Banque islamique de développement (BIsD)	7 600 000,00 (proposé)	Secteur financier	3 années	Don	ZMAO
3	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)	1 000 000,00 (obtenu)	Secteur des TIC/financier	1 année	Don	ZMAO
4	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)	2 500 000,00 (proposé)	Renforcement des capacités	3 années	Don	ZMAO

MULTINATIONAL
PROJET DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE PAIEMENTS DE LA ZMAO
(GAMBIE, GUINÉE, SIERRA LEONE ET LIBÉRIA)
RAPPORT D'ÉVALUATION

ANNEXE V

Carte de la zone d'implantation du projet



Clé :  Lieux d'implantation du projet : Gambie, Guinée, Sierra Leone et Libéria