

# RAPPORT D'ACHEVEMENT DU PROJET P-ZI-HAA-008

## A. INFORMATIONS SUR LE PROJET ET DATES CLES

### I. INFORMATIONS DE BASE

Référence du Projet	Tire du Projet	Pays	
P-ZI-HAA-008	Réforme des Systèmes de Paiement dans la zone UEMOA	Zone UEMOA : SENEGAL, MALI, Côte d'IVOIRE, BURKINA FASO, TOGO, NIGER, GUINEE, BENIN	
Instrument(s) de Prêt		Departement	Catégorie Environnementale
Prêt Projet		OSGE	3
Engagement Initial	Montant Annulé	Montant Décaissé	Pourcentage Décaissé
6,2 millions UC		5,34 millions UC	86%
Emprunteur			
BCEAO - Banque Centrale des pays de l'Afrique de l'Ouest			
Organe(s) d'Exécution [Citer les principaux ministères, cellules d'exécution du projet, agences et organisations de la société civile chargés de la mise en œuvre du projet.]			
BCEAO - Banque Centrale des pays de l'Afrique de l'Ouest			
Cofinanciers et Autres Partenaires Extérieurs [Citer toutes les autres sources de financement et les montants, l'assistance technique ou autres sources utilisées dans le cadre du projet]			
IDA pour 6,47 millions UC, BCEAO pour 5,96 millions UC, banques commerciales pour 2,08 millions UC			

### II. DATES CLES

Note de Concept du Projet Approuvé par Com. Ops.	Rapport d'évaluation Approuvé par Com. Ops	Approbation par le Conseil d'Administration	
NA	NA	02.10.2002	
	Date initiale JJ/MM/AA	Date effective JJ/MM/AA	Ecart en termes de mois (généralisé automatiquement)
ENTREE EN VIGUEUR	26.06.2003	08.07.2003	0,5
REVUE A MI-PAROURS	X	X	0,0
CLÔTURE	31.12.2006	Pour les projets actifs, entrer la date de réalisation de 98% de décaissement	48,0
		31.12.2010	

### III. RESUME DES NOTES

CRITERES	SOUS-CRITERES	NOTES
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des Résultats	2,9
	Réalisation des Rendements	4
	Respect du Calendrier	1
	<b>RENDEMENT GENERAL DU PROJET</b>	<b>2,6</b>
PERFORMANCE DE LA BANQUE	Conception et état de Préparation	3
	Supervision	3,8
	<b>PERFORMANCE GENERALE DE LA BANQUE</b>	<b>3,4</b>
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Conception et état de Préparation	2
	Exécution	3,25
	<b>PERFORMANCE GENERALE DE L'EMPRUNTEUR</b>	<b>2,625</b>

### IV. RESPONSABLES DU PROJET AU SEIN DE LA BANQUE

FONCTIONS	A L'APPROBATION	A L'ACHEVEMENT
Directeur Régional	TAYLOR-LEWIS	F. PERRAULT
Directeur Sectoriel	R. RAKOTOBÉ	G. NEGATU
Chef de Division du Secteur	W. HABTE-SELASSIE	KANGA
Chef de Projet	K. BA	MAHDI AHMED
Chef de l'équipe du RAP		MAHDI AHMED
Membres de l'équipe du RAP		C. MBENG MEZUI/D.BURLEY

## B. CONTEXTE DU PROJET

Faire un résumé du bien-fondé de l'assistance de la Banque. Texte:

- sur quel défi du développement porte le projet,
- stratégie générale de l'emprunteur pour relever ce défi,
- activités de la Banque dans ce(s) pays et dans ce secteur durant l'année dernière et performance, et
- activités en cours financées par la Banque et d'autres sources extérieures qui complètent, font doublon ou se rapportent à ce projet.

Veuillez citer les sources concernées. Exprimez-vous sur la force et la cohérence de cette justification.

[300 mots au plus. Tout autre propos pertinent sur les origines et l'historique du projet doit être, si besoin, présenté à l'annexe 6 intitulé: Description du Projet]

Le Projet de Réforme des Systèmes et Moyens de paiement de l'UEMOA a été élaboré à la suite d'études conceptuelles et techniques, réalisées par un bureau d'études et validées par un Comité des Experts internationaux mis en place par la BCEAO, avec la collaboration du Fonds Monétaire International et de la Banque mondiale. Il vient compléter les réformes du secteur financier entreprises dans les pays membres, suite à la crise économique survenue au début des années 80 et consécutive à des politiques macro-économiques inappropriées et à une mauvaise gestion des banques. En effet, la mise en œuvre d'un système de paiement moderne, doté d'une technologie de pointe, devrait contribuer à la promotion des opérations scripturales, au renforcement des banques, à l'élargissement du secteur financier régional et, de manière générale, à une intégration régionale plus poussée et au développement du commerce et des investissements inter et intra pays membres dans un cadre sécurisé et répondant aux principes fondamentaux de la BRI. La BCEAO s'est appuyée, dans un premier temps, en 2001, pour la réalisation de ces objectifs sur un financement IDA.

Le prêt IDA a financé la mise en œuvre des Systèmes de compensation (SICA) et de Règlement brut en temps réel (STAR), les infrastructures réseau et les dispositifs d'accompagnement. Le Système monétique, prévu à l'origine dans le financement IDA a été repris par les banques. En 2002, la BCEAO a demandé un prêt FAD pour le financement des besoins complémentaires liés à la réalisation dudit projet dont la mise en œuvre avait commencé en 2001, sur le financement de l'IDA. Ces réalisations ou études complémentaires avaient pour objectifs de renforcer la sécurité, fiabilité, formation, promotion des moyens de paiement scripturaux pour permettre d'atteindre les objectifs initiaux de la réforme.

## C. OBJECTIF DU PROJET ET CADRE LOGIQUE

### 1. Enoncer le(s) Objectif(s) de Développement du Projet (ainsi qu'ils sont présentés dans le rapport d'évaluation)

L'objectif sectoriel du projet est de favoriser la croissance et l'intégration économique des pays de l'UEMOA par le renforcement des infrastructures de base du secteur financier. Son objectif spécifique est de mettre en place un ensemble de mécanismes de paiements nationaux et régionaux, afin de i) satisfaire les besoins croissants de tous les secteurs économiques de l'UEMOA, de manière sûre, saine, sécurisée, à temps et à un coût raisonnable ; et ii) assurer que les nouveaux systèmes de paiement répondent aux normes internationales et aux principes fondamentaux de la BRI et, par conséquent, garantissent un degré élevé de confiance de la part du consommateur vis-à-vis des systèmes financiers de l'UEMOA.

### 2. Décrire les principales composantes du projet en indiquant comment chacune contribuera à la réalisation des objectifs du projet

**Composante A** : Système de règlement brut en temps réel dénommé STAR-UEMOA qui a pour objectif de régler les opérations interbancaires de gros montants.

**Composante B** : Système de compensation des opérations de petits montants dénommé SICA-UEMOA, basé sur l'échange entre banques de transactions financières et d'images des valeurs papier afin d'accélérer les échanges, le solde net calculé dans SICA est réglé dans le système STAR.

**Composante C** : Système carte Interbancaire (Système Monétique Interbancaire) qui a pour objectif de donner la possibilité aux usagers de la région d'utiliser une carte unique interbancaire dans tous les pays de la zone UEMOA.

**Composante D** : Mise en œuvre d'un Système de télécommunications fiable, efficace, sécurisé à l'échelle régionale et sur lequel s'appuieront les Systèmes STAR et SICA.

**Composante E** : Mise en place d'une unité de Gestion Globale du projet de Réforme des Systèmes de Paiement dans la zone UEMOA qui pilotera la mise en oeuvre de tous les systèmes et fera le lien entre tous les acteurs concernés et assurera la communication externe et la promotion des moyens de paiements scripturaux.

**3. Evaluer brièvement (deux phrases au plus) les objectifs du projet sous trois angles : noter l'évaluation, en utilisant l'échelle de notation fournie à l'appendice 1.**

CARACTERISTIQUES DES OBJECTIFS DU PROJET		EVALUATION	NOTE
<b>PERTINENTS</b>	a) Pertinent au regard des priorités de développement du pays priorities.	Le projet assure la sécurité financière des flux interbancaires en éliminant les risques systémiques de place, contribue à la diminution de l'utilisation du cash en améliorant les conditions pour les usagers de l'utilisation des services bancaires, favorise le développement du secteur économique en facilitant les paiements entre entreprises.	3
<b>REALISABLES</b>	b) Objectifs jugés réalisables au regard des contributions au projet et des délais envisagés.	Les objectifs étaient très ambitieux compte tenu de l'implication nécessaire des banques (moyens humains et matériels) pour mener en parallèle la mise en œuvre de plusieurs systèmes (SICA, STAR, Monétique). Par ailleurs au niveau de la BCEAO, la dimension de la zone UEMOA (implantation dans 8 pays aux cultures et niveau d'infrastructures différents) rendait la tâche difficilement réalisable dans les délais initiaux impartis.	2
<b>COHERENTS</b>	c) Conforme à la stratégie nationale ou régionale de la Banque.	Le projet est en conformité avec la politique de la Banque pour le financement des projets multinationaux en ce sens qu'il aura un impact positif significatif sur le renforcement de la coopération régionale et l'intégration économique entre les pays membres.	4
	d) Conforme aux priorités générales de la Banque.	Le projet est en conformité aux priorités générales de la Banque d'amélioration des flux de capitaux, à la bancarisation des économies et à la fluidité et la sécurisation des échanges.	4

**4. Présenter le cadre logique. En l'absence de cadre logique, remplir le tableau ci-dessous, en indiquant l'objectif global du projet, les principales composantes du projet, les principales activités de chaque composante et les résultats et rendements attendus, ainsi que les indicateurs de mesure de la réalisation des rendements. Vous pouvez créer des rangées supplémentaires pour les composantes, activités, résultats ou rendements, si nécessaire.**

COMPOSANTES	ACTIVITES	RESULTATS	RENDEMENTS ATTENDUS	INDICATEURS A MESURER
OBJECTIF SECTORIEL : Favoriser la croissance et l'intégration économique des pays de l'UEMOA par le renforcement des infrastructures de base du secteur financier			Accroissement du niveau des échanges commerciaux inter et intra pays membres	Statistiques nationales et régionales
			Le ratio M2/PIB atteint 26% à partir de 2004	

			Le taux de progression annuel des investissements privés atteint 15% dans les pays de la zone	
<b>OBJECTIFS DU PROJET :</b> Mettre en place un ensemble de mécanismes de paiements nationaux et régionaux pour satisfaire les besoins croissants des secteurs économiques.			Le taux de progression des transactions en monnaie scripturale dépasse 10% à partir de 2005	Rapports et statistiques BCEAO et banques commerciales, statistiques nationales, mission de supervision, enquêtes de satisfaction utilisateurs
			Les transactions financières interbancaires sont réalisées en temps réel à partir de 2005	
			Les bénéficiaires sont satisfaits du nouveau système	
<b>Composante A : Système de règlement brut en temps réel (STAR-UEMOA)</b>	Acquisition d'une solution sécurisée d'échanges et de règlement des gros montants entre toutes les banques de la zone UEMOA.	Un RTGS avec plate formes de raccordement installées chez les participants, est opérationnel.	90% des paiements sont effectués en moins de 15 minutes à partir de 2005. Les ordres de paiement sont traités par le système en moins de 30 minutes	Rapports et statistiques BCEAO et banques commerciales, statistiques nationales, mission de supervision
	Acquisition d'un Système permettant la gestion des avances intra journalières de la BCEAO aux banques.	Système de Règlement /Livraison installé		
<b>Composante B : Système de compensation (SICA-UEMOA)</b>	Etudes et acquisition d'une solution de compensation interbancaire automatisée, sécurisée, autoprotégée des petits montants.	Système de télécompensation (matériel et logiciel) dans chaque pays de la zone UEMOA et d'une compensation régionale.	Les délais de compensation passent de 15j à 2j pour les valeurs déplacées et de 25j à 3j pour les valeurs hors place. Le coût des transactions diminuent de 25% en 2004	Rapports et statistiques BCEAO et banques commerciales, statistiques nationales, mission de supervision

<b>Composante C : Système Interbancaire sous régional de Paiement par cartes</b>	Etudes pour la mise en œuvre de solution d'une carte interbancaire unique dans la zone UEMOA.	Mise en place d'un cadre réglementaire et des mécanismes contractuels et d'un centre monétique régional interbancaire	Le nombre de cartes bancaires atteint 800000 en 2004	
<b>Composante D : Système de télécommunication</b>	Acquisition d'un réseau sécurisé entre les sièges des banques et les systèmes RTGS et compensation	Mise en place de liaison radio entre la BCEAO et les Banques.	La disponibilité du réseau atteint 95% avec un temps de réaction inférieur à 1s	

5. Pour chaque dimension du cadre logique, indiquer brièvement (deux phrases au plus) à quel point le cadre logique a contribué à la réalisation des objectifs mentionnés ci-après. Noter l'évaluation en utilisant l'échelle de notation fournie à l'appendice 1. En l'absence de cadre logique, attribuer à cette section la note 1.

CARACTERISTIQUES DU CADRE LOGIQUE		EVALUATION	NOTE
<b>LOGIQUE</b>	a) Prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	Les indicateurs retenus donnent une bonne visibilité de l'efficacité des systèmes pour les banques, en revanche pour l'efficacité des Systèmes pour les usagers, les indicateurs retenus ne sont pas suffisamment détaillés dans le cadre logique.	2
<b>MESURABLE</b>	b) Enonce les objectifs et les rendements de manière mesurable et quantifiable.	Les données mesurées démontrent l'atteinte des objectifs de performance technique des systèmes mis en place, par contre la mesure des bienfaits sur les usagers n'est pas encore mesurée (aucune enquête depuis 2006)	3
<b>DETAILLE</b>	c) Mentionne les risques et les hypothèses clés.	Les hypothèses de départ ne sont pas quantifiées, les principaux risques sont identifiés dans le cadre logique de départ.	3

## D. RESULTATS ET RENDEMENTS

### I. RESULTATS OBTENUS

Dans le tableau ci-dessous, évaluer pour chaque principale activité, les réalisations par rapport aux résultats prévisionnels, en se fondant sur le cadre logique présenté à la Section C. Noter le degré de réalisation des résultats attendus. Calculer les notes pondérées en proportion approximative du coût des activités du projet. La somme des notes pondérées s'affichera automatiquement et correspondra à la somme des notes pondérées. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

PRINCIPALES ACTIVITES		Note de l'évaluation	Proportion des Coûts du Projet en pourcentage (ainsi que mentionné dans le rapport d'évaluation)	Note pondérée (généré automatiquement)
Résultats Attendus	Résultats Obtenus			
<b>Composante A : Système de Règlement Brut en temps Réel (STAR)</b>				
			<b>29,79</b>	
Recrutement spécialiste règlement/ livraison	recrutement d'un spécialiste pour 6 mois qui a réalisé les spécifications fonctionnelles, le dossier d'appel d'offre et le schéma organisationnel	4	0,71	0,03
Système Règlement Livraison (progiciel et serveurs)	Système acquis, démarrage prévu en janvier 2011 après la formation en cours.	4	12,90	0,52
Plate formes participantes BCEAO	Réalisé dans le cadre du financement IDA.	NA	NA	NA
Renouvellement des serveurs du nœud central de STAR-UEMOA	Réalisé	4	1,52	0,06
Evolutions logicielles de STAR-UEMOA : ajout de 25 rapports additionnels	Réalisé	4	0,35	0,01
Sécurisation des flux sur le réseau d'accès BCEAO (site central + Directions Nationales)	Sécurisation du site central : réalisé Sécurisation des Directions Nationales : Fin des réalisations prévues avant fin 2010.	4	14,33	0,57
<b>Composante B : Système de Compensation SICA-UEMOA</b>				
			<b>5,67</b>	
Acquisition des serveurs pour la BCEAO	Réalisé dans le cadre du financement IDA.	NA	NA	NA
Etude du plan de passage à l'échange d'images scannées	Réalisé	4	1,77	0,07
Etude pour définir les règles de fonds de garantie	Réalisé mais la BCEAO doit mettre en œuvre les mécanismes de fonds de	3	1,21	0,04

	garantie			
Etude des règles de compensation monétique	Réalisé	4	0,49	0,02
Etude pour la mise en oeuvre du dispositif de la preuve électronique	Réalisé	4	1,05	0,04
Assistance et formation à la conduite des travaux interbancaires	Réalisé à 70%, fin des travaux prévue avant fin premier semestre 2010.	4	1,16	0,05
<b>Composante C Système Carte Interbancaire (Système Monétique régional)</b>				
			2,17	
Recrutement d'un spécialiste système carte pour étude de faisabilité du CTMI et recrutement du DG	Réalisé	4	2,17	0,09
<b>Composante D : Système de télécommunication</b>				
Acquisition et installation des liaisons radio entre la BCEAO et les sièges des banques	Non réalisé pris en charge par les banques	NA	NA	NA
<b>Composante E : Gestion Globale du Projet</b>				
			59,58	
Actions de formation BCEAO et banques	Réalisé	4	24,45	0,98
Séminaire de coopération des banques centrales africaines et séjours d'information	Réalisé	4	8,69	0,35
Etude sur le Porte Monnaie Electronique	Réalisé dans le cadre du financement BCEAO		NA	NA
Audit des Systèmes de paiement au regard des normes internationales	Réalisé mais la BCEAO doit mettre en oeuvre plusieurs actions correctrices pour le respect de tous les principes fondamentaux de la BRI	4	4,55	0,18
Actions de communication : campagne de communication	Prestataires recrutés- Campagne à réaliser avant fin 2010	3	36,73	1,10
<b>NOTE GENERALE DES RESULTATS [correspond à la somme des notes pondérées]</b>				<b>2,91</b>

Cochez ici pour ignorer la note autocalculée

**Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée**

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée 2,9

## II. RENDEMENTS OBTENUS

1. En utilisant les données disponibles sur le suivi, évaluer la réalisation des rendements attendus. Importer les rendements attendus du cadre logique présenté dans la Section C. Attribuer une note pour le degré de réalisation des rendements attendus. La note générale des rendements sera automatiquement calculée et correspondra à la moyenne des notes de l'évaluation. Ignorer la note automatiquement calculée, si vous le souhaitez, et justifier.

RENDEMENTS		Note de l'évaluation
Prévisions	Réalisations	
<b>Objectif sectoriel</b>		
Accroissement du niveau des échanges commerciaux inter et intra pays membres	2004 : 4,7% 2005 : 17,9% 2006 : 17,5% 2007 : 18,8% 2008 : 18,1% 2009 : données non disponibles	3
Le ratio M2/PIB atteint 26% à partir de 2004	Le ratio M2/PIB était de 27% en 2005 et progresse de 1 à 2% par an	4
Le taux de progression annuel des investissements privés atteint 15% dans les pays de la zone	2004 : 8,9% 2005 : 12,4% 2006 : 11,3% 2007 : 11,4% 2008 : 14,2% 2009 : 11,9%	2
<b>Objectif projet</b>		
Le taux de progression des transactions en monnaie scripturale dépasse 10% à partir de 2005	année de départ 2002 : progression calculée par rapport à l'année précédente) 2003 : 12,0% 2004 : 8,98% 2005 : 2,55% 2006 : 13,75% 2007 : 23,18% 2008 : 7,57%	4
Les transactions financières interbancaires sont réalisées en temps réel à partir de 2005	Réalisé pour les transactions qui passent par les systèmes de paiement automatisés.	4
Les bénéficiaires sont satisfaits du nouveau système	Résultat conforme en 2006, aucune enquête depuis, notamment pour les pays équipés après 2006	3
<b>Composante A : RTGS</b>		
90% des paiements sont effectués en moins de 15 minutes à partir de 2005	95% atteint à partir de 2004, au démarrage du système	4
Les ordres de paiement sont traités par le système en moins de 30 minutes	traitement en moins d'une minute depuis le démarrage	4
Les rejets sont inférieurs à 1%	En réalité, les rejets sont inférieurs à 0,1%	4
<b>Composante B : Compensation</b>		
Les délais de compensation passent de 15j à 2j pour les valeurs déplacées et de 25j à 3j pour les valeurs	les virements sont réglés entre banques à J et les chèques à J+1 quel	4

hors place	que soit l'endroit où ils sont remis	
Le coût des transactions diminuent de 25% en 2004	Le coût à l'opération de 170 FCFA est passé en 2009 à 100 FCFA soit 41,18 % de baisse	4
<b>Composante C : Système Monétique Régional</b>		
Le nombre de cartes bancaires atteint 800000 en 2004	Ce nombre n'a été atteint qu'à partir de 2008	2
<b>Composante D : Télécommunications</b>		
La disponibilité du réseau atteint 95% avec un temps de réaction inférieur à 1s	99% de disponibilité depuis 2004	4
<b>NOTE GENERALE DES RENDEMENTS</b> [Correspond à la moyenne des notes de l'évaluation]		4

Cocher ici pour ignorer la note calculée

**Donner les raisons pour lesquelles la note autocalculée a été ignorée**

Inscrire la nouvelle note ou réinscrire la note autocalculée	3
--	---

**2. Autres rendements: Commenter les rendements additionnels non prévus dans le cadre logique, et qui portent notamment sur les questions transversales (genre, par exemple).**

La progression du taux de bancarisation au niveau régional est un résultat intéressant à suivre. Il est passé de 8,2% en 2004 à 8,9% en 2007. Cette faible progression, malgré les mesures prises sur le plan juridique, a incité la BCEAO à lancer une campagne de communication (en cours) pour la promotion de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux.

**3. Menaces qui pèsent sur la viabilité des rendements obtenus. Souligner les facteurs qui affectent, ou pourraient affecter les rendements du projet à long terme ou leur viabilité. Mentionner toute nouvelle activité ou changement institutionnel éventuellement recommandé pour assurer la viabilité des rendements. L'analyse devra s'inspirer de l'analyse de sensibilité de l'annexe 3, si pertinent.**

Le système STAR a maintenant 6 ans d'exploitation, le premier système SICA a 5 ans d'exploitation. On peut considérer que la pérennité fonctionnelle est assurée car elle répond aux attentes des banques cependant, compte tenu des évolutions technologiques très rapides, les systèmes peuvent devenir rapidement obsolètes notamment au niveau du matériel et déjà le prêt FAD a financé le renouvellement des serveurs sur STAR. On constate également une déficience dans la sécurisation des Systèmes qui n'ont pas de solution de secours, ce qui présente un risque pour la continuité d'activité et donc l'assurance d'une pérennité aux usagers des bienfaits de la Réforme. Des actions sur le plan technique doivent donc être engagées pour maintenir la pérennité des Systèmes.

En ce qui concerne la pérennité des objectifs de la réforme pour les usagers, il faut s'assurer que les conditions à la clientèle seront respectées par les banques notamment en terme de coût et de date de valeur.

## E. CONCEPTION ET ETAT DE PREPARATION A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1. Indiquer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur se sont assurés que le projet tienne compte de la capacité de l'emprunteur à le mettre en oeuvre, en assurant sa bonne conception et en mettant en place le dispositif requis pour l'exécution. Analyser tous les aspects liés à la conception du projet. Les questions liées à la conception sont les suivantes: dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle tenu compte des leçons tirées de précédents RAP dans le secteur ou dans le pays (citer quelques RAP clés); le projet repose-t-il sur de sérieuses études analytiques (citer quelques documents clés); dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont-ils convenablement évalué la capacité des organes d'exécution et de la cellule d'exécution du projet; degré de consultations et de partenariats, justification économique du projet et les dispositions prises en matière d'assistance technique.

[250 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en oeuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

Le projet de réforme des Systèmes de paiement a été élaboré à la suite d'études conceptuelles et techniques, réalisées par un bureau d'études et suivant un mode très participatif avec l'ensemble des acteurs concernés dans les différents pays. Ces études ont été validées par un Comité des experts internationaux mis en place par la BCEAO, avec la collaboration du Fond Monétaire International et de la Banque mondiale. Ce dispositif a assuré la qualité de la conception des solutions.

En ce qui concerne la gestion du projet, une entité dédiée à la BCEAO nommée MRSMP jusque début 2009 a permis de piloter toutes les actions à mener dans les 8 pays (fournisseurs, banques, Directions nationales) ainsi que les pré-requis tels que la mise en place d'un nouveau cadre juridique.

Les retards constatés dans la mise en oeuvre des systèmes sont surtout dus à des problèmes de télécommunication dans certains pays, à la difficulté pour les banques d'adapter leur Système d'Information et leur organisation aux nouvelles solutions, la difficulté pour elles à mettre en oeuvre les nouvelles normes.

Du fait des retards, les systèmes ont été mis en production sans la mise en oeuvre de toutes les sécurités pourtant prévues dans les financements (autoprotection du Système de compensation, secours à distance...).

Le projet est conforme à la politique de la Banque en matière de Gouvernance. La Banque a suivi de près l'avancement des travaux et a fait preuve de souplesse et de pragmatisme pour adapter l'objet de ses financements et les délais au regard des nouveaux besoins exprimés par la BCEAO dans le but d'assurer le meilleur niveau de sécurité, de conformité, de qualité de service et d'efficience pour que les objectifs du projet, notamment à l'encontre des usagers finaux et de l'économie soient atteints.

2. Pour chaque dimension de la conception et de l'état de préparation à la mise en oeuvre du projet, présenter une brève évaluation (deux phrases au plus). Attribuer une note d'évaluation en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIES A LA CONCEPTION ET A L'ETAT DE PREPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION	Note de l'évaluation
REALISME	a) Du fait de sa complexité, le projet est sous-tendu par une analyse de la capacité du pays et de son engagement politique.	L'étude préalable a intégré une étude complète du contexte sociologique, économique et politique.	4
EVALUATION DU RISQUE ET ATTENUATION	b) La conception du projet tient suffisamment compte des risques analysis.	Tous les risques avaient été clairement identifiés lors de l'étude préalable. Les risques prévisionnels qui se sont avérés exacts étaient relatifs à la difficulté d'adaptation pour les banques, aux problèmes de mise à niveau des infrastructures réseau pour certains pays. La BCEAO a alors apporté son soutien technique aux banques pour faire avancer le projet.	4

UTILISATION DES SYSTEMES DU PAYS	c) Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres sont fondés sur des systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires	La BCEAO a utilisé les systèmes de passation de marché de la BAD, ceci a engendré des retards dans le processus de validation des offres par des allers retours avec la BAD car les entités de la BCEAO amenées à gérer les appels d'offres n'étaient pas suffisamment familiarisées avec les procédures de la Banque.	2	
Pour les dimensions ci-après, attribuer des notes d'évaluation distinctes pour la performance de la Banque et la performance de l'emprunteur :			Note de l'évaluation	
			Banque	Emprunteur
CLARITE	d) Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies.	Les responsabilités ont été clairement définies dans le cadre du MRSMP et pour la Banque. Cependant on note que de nombreuses réorganisations au sein de la BCEAO depuis la dissolution de la MRSMP ont contribué à une perte d'efficacité du fait du réapprentissage des nouveaux contributeurs au projet.	4	2
PREPARATION A LA PASSATION DES MARCHES	e) Les documents requis pour l'exécution (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation.	Tous les documents sont prêts mais les services en charge de la validation au niveau de la BCEAO ne maîtrisaient pas toujours les documents et procédures, ce qui a occasionné des délais importants et aller/retour avec la BAD.	3	2
PREPARATION AU SUIVI	f) Les indicateurs et le plan de suivi sont adoptés.	Certains indicateurs n'ont pas été suivi au cours du projet faute de données.	2	2
DONNEES DE REFERENCE	h) La collecte des données de référence est achevée ou en cours.	Au moment du rapport d'évaluation, la BAD a eu une vision bien précise du contexte du projet et des enjeux car le projet était bien avancé au niveau de la Banque Mondiale, cependant la nature des tâches restant à réaliser n'a pas été bien appréciée, ce qui a conduit à deux demandes de réallocations au cours du projet.	2	2

## F. MISE EN ŒUVRE

1. Donner les principales caractéristiques de l'exécution du projet quant aux aspects suivants: respect des calendriers, qualité des constructions et autres travaux, performance des consultants, efficacité de la supervision par la Banque et efficacité de la surveillance par l'emprunteur. Déterminer dans quelle mesure la Banque et l'emprunteur ont veillé au respect des mesures de sauvegarde.

[300 mots au plus. [Tout autre propos concernant la mise en oeuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]

Le financement BAD, en complément du prêt IDA, a démarré en 2002, pour une durée de 33 mois et devait s'achever fin 2006. Le RTGS a démarré sur toute la zone en 2004 et la compensation a démarré pays par pays pour finir par la compensation régionale qui a vu le jour en 2008. La mise en œuvre des systèmes financée par IDA, a pris un retard de 3 ans par rapport aux objectifs, ce qui a entraîné un retard également sur les actions financées par le prêt FAD. Ce retard peut s'expliquer par : une date prévisionnelle de réalisation très optimiste au regard des 3 systèmes à mettre en œuvre en parallèle dans 8 pays, des difficultés à appliquer la procédure de passation des marchés, des problèmes réseau rencontrés dans certains pays, la difficulté pour les banques d'adapter leur SI et organisation aux nouvelles normes et Système de Compensation. Par ailleurs, le démarrage des systèmes s'est fait sans le respect de tous les principes fondamentaux de la BRI (plan de secours, autoprotection du système de compensation). Compte tenu du délai important du projet, la BCEAO n'a pas maintenu sa structure de projet dédiée au delà de 2009 :

la perte de la mémoire projet et le partage des ressources entre des fonctions opérationnelles et de gestion de projet ont eu pour effet d'augmenter les délais sur les marchés restant à réaliser, notamment, la campagne de communication et à demander à plusieurs reprises des reports de fin de prêt FAD.

Performance de la supervision de la Banque : La banque a effectué 6 missions de supervision sur la période de décaissement soit une moyenne de 1,5 mission par an. Ces missions se sont attachées à évaluer le bien fondé des demandes de prorogation ou de réaffectations. La banque a tenu à adapter l'objet de son financement à la réalité du contexte du projet de façon à financer les études ou investissements matériels et logiciels qui allaient renforcer le niveau de sécurité des Systèmes ainsi que la qualité de service pour les bénéficiaires.

Surveillance du projet par l'emprunteur : L'emprunteur a mis en place des structures projet qui lui ont permis d'assurer une bonne surveillance du projet, notamment sur le plan fonctionnel et organisationnel, le projet était suivi par une équipe projet dédiée jusque début 2009.

2. Commenter le rôle des autres partenaires (bailleurs de fonds, ONG, entreprises, etc.). Evaluer l'efficacité des modalités de cofinancement et de la coordination des bailleurs de fonds, le cas échéant.

Le projet a démarré avec le financement IDA pour 6,47 millions d'UC. Le prêt FAD est intervenu à la suite pour 6,2 millions d'UC. Il n'y a eu aucune ambiguïté sur les passations de marché financés par les deux organismes. Le prêt IDA a financé le cœur des systèmes RTGS et Compensation (logiciels et matériels), la gestion de projet, le réseau de télécommunication et le système monétaire régional et le prêt FAD a financé le système Règlement/livraison, les formations, les frais de fonctionnement, le renouvellement des serveurs devenus obsolètes, des études complémentaires et la campagne de communication. Il y a eu une très bonne coordination entre les 2 bailleurs qui ont réalisés plusieurs missions de supervision en commun.

3. **Harmonisation.** Indiquer si la Banque s'est explicitement employée à harmoniser les instruments, systèmes et/ou approches avec les autres partenaires.

La banque a réalisé plusieurs missions conjointes avec la Banque mondiale et elle s'est attachée à rencontrer lors de ses missions les acteurs concernés par la réforme à savoir les Directions Nationales de la BCEAO, les banques commerciales, le GIM-UEMOA, l'agence centrale du Trésor. Elle a également approché le FMI pour la détermination des indicateurs de performance des Systèmes.

4. Pour chaque aspect de la mise en oeuvre du projet, indiquer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs ci-après. Présenter une évaluation succincte (deux phrases au plus) et attribuer une note d'évaluation, en utilisant l'échelle de notation figurant à l'appendice 1.

ASPECTS LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET		EVALUATION		NOTE DE L'EVALUATION
RESPECT DU CALENDRIER	a) degré de respect de la date prévue de cloture. Si l'écart à droite est: inférieur à 12, "4" est automatiquement noté entre 12.1 et 24, "3" est automatiquement noté entre 24.1 et 36, "2" est automatiquement noté Supérieur à 36.1, "1" est automatiquement noté	Ecart en mois entre la date prévue de cloture et la date effective de cloture ou la date de réalisation de 98% de décaissement. <i>(généralisé automatiquement)</i>	Le projet a connu un retard important. La date de dernier décaissement est passée du 31/12/2006 au 31/12/2010 soit 48 mois de retard.	1
		0,0		
PERFORMANCE DE LA BANQUE	b) Conformité de la Banque aux :			
	Mesures de protection environnementale	Non concerné		
	Dispositions fiduciaires	Les dispositions fiduciaires ont été respectées. Les audits ont été régulièrement réalisés.		4
	Accords conclus dans le cadre du projet	Le prêt a été mis en vigueur en juin 2003 pour une signature de prêt le 11 décembre 2002. Il n'y a pas eu de retard considérable pour la signature et la mise en vigueur théorique.		4
	c) La supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions.	La supervision de la Banque a été satisfaisante à compter de 2007 quand les structures de la Banque ont été en adéquation avec le domaine à superviser (connaissance métier). Ceci a permis de faire un suivi régulier en passant chaque fois en revue les activités réalisées, en cours et de dégager les priorités pour les actions à venir. La supervision a permis de vérifier toutes les justifications aux demandes de report de clôture de prêt et de réallocations.		3
d) La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisant.	La surveillance de la gestion de projet par la Banque a été satisfaisante depuis le démarrage effectif du projet à travers les missions sur place et la consultation des rapports.		4	

PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	e) L'emprunteur s'est conformé aux:		
	Mesures de protection environnementale	Non concerné	
	Dispositions fiduciaires	La BCEAO a fourni régulièrement la justification des mouvements de son compte de décaissement via les rapports de suivi financier.	4
	Accords conclus dans le cadre du projet	Il n'y a pas eu de retard considérable dans la signature et l'entrée théorique en vigueur du projet, cependant la BCEAO a demandé plusieurs prorogations et réallocations en raison des retards pris sur le projet initial financé par IDA.	2
	f) L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées de la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	L'emprunteur a mis en œuvre les recommandations formulées par la Banque. Cependant, on observe des délais de passation des marchés élevés pour certains marchés après réception de l'avis de non objection de la Banque et non forcément justifiés (ex : audit des Systèmes de Paiement).	2
g) L'emprunteur a collecté et utilisé, pour les prises de décisions, les informations tirées du processus de suivi.	L'emprunteur a utilisé les aides mémoire de la Banque et la liste des actions annexées pour faire un suivi de son projet. Par contre le suivi interne au niveau de la BCEAO était faible.	2	

## G. ACHEVEMENT

1. Le PAR a-t-il été fourni à temps, conformément à la Politique de la Banque?			
Date de réalisation de 98% de décaissement (ou date de clôture, si applicable) (génééré automatiquement)	Date PAR été envoyé a pqr@afdb.org JJ/MM/AA	Ecart en mois (génééré automatiquement)	NOTE DE L'EVALUATION (génééré automatiquement) Si l'écart est égale ou inférieur a 6 mois, la note est de 4. Si l'écart est supérieur à 6 mois, la note est de 1.
0/1/00		0,0	4

Décrire brièvement le processus RAP. Décrire la manière dont l'emprunteur et les cobailleurs ont participé à l'établissement du document. Souligner toute incohérence dans les évaluations présentées dans le présent RAP. Donner la composition de l'équipe et confirmer si une visite approfondie a été effectuée. Mentionner toute collaboration substantielle avec d'autres partenaires au développement. Indiquer dans quelle mesure le bureau de la Banque dans le pays s'est impliqué dans l'établissement du présent rapport. Indiquer si les commentaires de la revue des pairs ont été fournis à temps (indiquer les noms et les titres des pairs de revue).

**[150 mots au plus]**

Le rapport d'achèvement a été élaboré suite à une dernière mission d'évaluation dans les locaux de la BCEAO. Cette mission portait sur :

- le suivi de la réalisation du projet (activités prévues à l'évaluation et les modifications opérées durant la période d'exécution) ;
- la situation d'utilisation du compte spécial sur la base des différents marchés approuvés ou en cours de passation ;
- le bilan de fin de projet à savoir l'évaluation du degré de réalisation des objectifs et résultats initialement prévus et disponibles ;
- une évaluation de la performance du bénéficiaire et de la banque.

Le projet a été enrichi par la contribution des pairs évaluateurs suivants: B. Mikponhoue (OSGE.2); C. Mollinedo (OSGE.2); S. Diop (OPSM) and S. Tape (FTRY.4). Annexe 5

La mission était composée de M. Cédric A Mbeng Mezui, Economiste financier OSGE.2, et de Mme Dominique Mortelette, consultante, expert en Système de Paiements, accompagnée de Mr Christian SARR, Expert Financier au Bureau Régional de Dakar. La mission a conduit plusieurs séances de travail avec la Direction des Services Bancaires (DSB), organe d'exécution du projet et les autres Directions impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet à savoir la Direction des Systèmes d'Information, la Direction des Services Financiers, la Direction des Opérations de Marché, la Direction Nationale du Sénégal, Le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA), l'Association des Banques du Sénégal et le FMI. Cette mission a donné lieu à un aide mémoire approuvé par l'emprunteur. Les documents de la Banque et de l'emprunteur (rapports de supervision, rapports d'évaluation, rapports de suivi financier, bilan annuel, contrats passés avec les fournisseurs...) ont été examinés. Toutes les parties prenantes ont contribué à la détermination des axes d'amélioration pour les projets futurs.

## H. LECONS TIREES DE L'EVALUATION

Résumer les principales leçons que la Banque et l'emprunteur peuvent éventuellement tirer des rendements du projet.

**[300 mots au plus. Tout autre propos concernant la mise en oeuvre devra être présenté à l'annexe 6 intitulé : Description du projet]**

La BCEAO doit s'attacher pour les projets futurs, dans un souci de maîtrise des délais de fin de financement FAD et d'atteinte des objectifs du projet à :

- Maintenir les mêmes structures chargées de l'exécution du projet pendant toute la période du projet pour conserver la mémoire et la compétence sur les sujets traités ;
- Ne procéder aux démarrages que lorsque toutes les règles de sécurité sont respectées (principes fondamentaux BRI) ;
- S'attacher à exécuter le plan d'actions issu des études financées par le prêt FAD ;
- S'attacher à communiquer les enjeux et résultats des projets aux bénéficiaires, une communication aux usagers dès le début des premières réalisations (par exemple, lancement du RTGS en 2004) aurait permis de développer plus rapidement l'utilisation des systèmes.

La Banque doit s'attacher pour les projets futurs à :

- auditer le système de passation de marchés des bénéficiaires et si la gouvernance est acceptable, appliquer la procédure du bénéficiaire, ceci permettrait de réduire les délais de 'non objection' et d'avoir des procédures bien adaptées à tous les types de marché du bénéficiaire ;
- Effectuer un suivi de la réalisation des actions BCEAO qui découlent des études financées par le prêt FAD par exemple, la mise en œuvre du système des garanties qui assure l'autoprotection du système de compensation ;
- La Banque doit s'attacher avant l'accord de prêt à s'assurer de la faisabilité du projet dans les délais proposés par le client notamment par rapport aux nombres de projet menés en parallèle, ressources et compétences mobilisées sur chacun des projets, pré-requis nécessaires (ex, disponibilité des réseaux), nombres d'acteurs concernés (plusieurs pays, banques commerciales), plan de migration. Pour cela, elle doit s'appuyer sur des bench marks de projets similaires réalisés dans d'autres pays.

## I. RESUME DES NOTES OBTENUES PAR LE PROJET

Toutes les notes de l'évaluation sont automatiquement calculées par l'ordinateur à partir de la section pertinente du RAP

CRITERES	SOUS-CRITERES	Note de l'évaluation
RENDEMENT DU PROJET	Réalisation des résultats	2,9
	Réalisation des rendements	4
	Respect du calendrier	1
	<b>NOTE GENERALE DES RENDEMENTS DU PROJET</b>	<b>2,6</b>
PERFORMANCE DE LA BANQUE	<b>Conception et état de préparation</b>	
	Les objectifs du projet sont pertinents pour les priorités de développement du pays	3
	Les objectifs du projet sont réalisables au regard des contributions au projet et du calendrier prévisionnel	2
	Les objectifs du projet sont conformes à la stratégie nationale ou régionale de la Banque	4
	Les objectifs du projet sont conformes aux priorités générales de la Banque	4
	Le cadre logique prévoit un enchaînement causal logique pour la réalisation des objectifs de développement du projet.	2
	Les objectifs et les rendements, ainsi qu'ils sont présentés dans le cadre logique, sont mesurables et quantifiables	3
	Le cadre logique présente les risques et les hypothèses clés	3
	La capacité et l'engagement politique du pays sont à la hauteur de la complexité du projet	4
	La conception du projet contient une analyse satisfaisante des risques	4
	Les systèmes de passation des marchés, de gestion financière, de suivi et/ou autres processus sont fondés sur les systèmes qu'utilisent déjà le gouvernement et/ou d'autres partenaires.	2
	Les responsabilités en ce qui concerne l'exécution du projet sont clairement définies	4
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	3
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont adoptés	2
	La collecte des données de référence est achevée ou en cours	2
	<b>NOTE PARTIELLE DE LA CONCEPTION ET DE L'ETAT DE PREPARATION DU PROJET</b>	<b>3</b>

	<b>Supervision:</b>	
	Conformité de la Banque aux:	
	Mesures de protection environnementale	0
	Dispositions fiduciaires	4
	Accords conclus dans le cadre du projet	4
	La qualité de la supervision de la Banque a été satisfaisante en termes de dosage des compétences et de praticabilité des solutions	3
	La surveillance de la gestion du projet par la Banque a été satisfaisante	4
	Le PAR a été fourni à temps	4
	<b>NOTE PARTIELLE DE LA SUPERVISION</b>	<b>3,8</b>
	<b>NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	<b>3,4</b>
<b>BORROWER PERFORMANCE</b>	<b>Conception et état de préparation</b>	
	Les responsabilités en ce qui concerne la mise en œuvre du projet sont clairement définies	2
	Les documents requis pour la mise en œuvre (documents sur les spécifications, la conception, la passation des marchés, etc.) sont prêts au moment de l'évaluation	2
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi sont approuvés; la collecte des données de base est achevée ou en cours	2
	<b>NOTE DE LA CONCEPTION DU PROJET ET DE SON ETAT DE PREPARATION</b>	<b>2</b>
	<b>Mise en œuvre</b>	
	L'emprunteur s'est conformé aux:	
	Mesures de protection environnementale	
	Dispositions fiduciaires	4
	Accords conclus dans le cadre du projet	2
	L'emprunteur a été attentif aux conclusions et recommandations formulées par la Banque dans le cadre de sa supervision du projet	2
L'emprunteur fonde ses décisions sur les informations tirées du suivi	2	
<b>NOTE PARTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE</b>	<b>2,5</b>	
<b>NOTE GENERALE DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	<b>2,25</b>	

## J. TRAITEMENT

ETAPE	SIGNATURE ET OBSERVATIONS	DATE
Vérifié par le Chef de Division du Secteur		
Vérifié par le Directeur Régional		
Approuvé par le Directeur Sectoriel		

## ANNEXE 1 : Coût du projet et analyse de l'utilisation du prêt FAD

### 1. Coût du projet et financement

Sources de financement (en millions d'UC) à la signature du prêt en 2002

Source	Devises	ML	Total	% du Total
FAD	5.90	0.30	6.20	30
IDA	5.05	0.97	6.47	31
BCEAO	5.15	0.81	5.96	29
Banques Commerciales	0.59	1.49	2.08	10
<b>Total</b>	<b>17.14</b>	<b>3.57</b>	<b>20.71</b>	<b>100</b>

Coût par composante et par source de financement(en millions d'UC)

Composante	Source de financement					% coût du projet
	FAD	IDA	BCEAO	Banques Cciales	Total	
A. Composante RBTR	2.97	1.67	2.98	0.41	8.02	39
B. Composante Compensation de masse	0.37	1.43	1.69	1.28	4.76	23
C. Composante Système CARTE (Monétique)	0.16	0.18	0.15	0.03	0.52	3
D. Composante Télécommunications	1.50	1.24	0.29	0.36	3.39	16
E. Composante Gestion Globale du Projet	1.20	1.96	0.86	0.00	4.01	19
<b>Coût total du projet</b>	<b>6.20</b>	<b>6.47</b>	<b>5.96</b>	<b>2.08</b>	<b>20.71</b>	<b>100</b>

Situation d'exécution du prêt FAD au 31/01/2010 (à réactualiser) ATTENTE TABLEAU BCEAO

### 2. Analyse de l'utilisation du prêt FAD

Constat 1 : Affectation budgétaire, grandes variations entre la répartition du budget par composant à l'origine du projet et la réalité des utilisations tels que montré dans le tableau ci après :

Composante	Réalisé en millions de FCFA	Poids de la composante dans le réalisé	Poids de la composante dans le budget initial	Comparaison
A : RTGS	1179	29,8%	48%	+18%
B : Compensation	224	5,7%	6%	Idem
C : Monétique	86	2,1%	2,6%	Idem
D : Télécommunication	0	0%	24%	Pas de financement
E : Gestion projet	2357	59,6%	19,35%	+40%
<b>TOTAL</b>	<b>3956</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

On peut expliquer cet état de fait par :

- Une mauvaise appréciation des tâches restant à réaliser au moment de l'évaluation et de la répartition des financements entre IDA, la BCEAO, les banques et FAD. Ceci a été effectivement constaté pour le financement relatif aux télécommunications qui a été repris en totalité par les banques ainsi que pour le financement des plateformes participant RTGS financées en final par IDA,
- Des reports de délais sur les tâches financées par IDA qui ont retardées les tâches à financer par le prêt FAD d'où de nouvelles planifications et allocations,
- Une mauvaise appréciation budgétaire, plusieurs lignes étaient surestimées et ont permis de dégager du budget supplémentaire pour d'autres tâches,
- Un manque de ressources au niveau de la BCEAO pour mener à bien toutes les procédures de passation des marchés très consommatrices en charge, ce qui a conduit à abandonner certaines tâches car elles ne rentraient plus dans les délais de fin de prêt.

### Constat 2 : plusieurs réaménagements de la nature des tâches à réaliser

Les deux réallocations demandées par la BCEAO ont conduits à une réduction significative des tâches contribuant à la mise en œuvre des systèmes sauf pour le système Règlement/livraison entièrement pris en charge par le prêt FAD, le renouvellement des serveurs du RTGS et la sécurisation des réseaux.

Par contre, la composante Gestion de projet a inclus beaucoup la campagne de communication et beaucoup d'études telles que l'Audit des systèmes de paiement, la détermination du fonds de garantie, l'organisation des travaux interbancaires...

Les études réalisées dans le cadre de ce financement ont pour la plupart conclues à des plans d'actions à réaliser par la BCEAO. Sans réalisation de ces actions, l'étude n'est pas efficace. **Il est important que la BAD puisse faire un suivi d'avancement de ces actions.**

Lors des deux demandes de réallocations en 2005 et 2008, certains nouveaux besoins ont été exprimés et cependant non réalisés dans le cadre du prêt FAD comme :

- Définition d'un plan de secours (aspects opérationnels et fonctionnels) → intégrée au Plan de Continuité de la BCEAO mais toujours pas opérationnel à ce jour
- Enquête sur les systèmes de paiement → choix de mener cette enquête au terme de la campagne de communication donc plus dans le cadre du prêt FAD
- Centralisation de SICA-UEMOA → Ne pouvait pas être réalisée car le pré requis concernant le plan de secours des réseaux ne pouvait pas être réalisé dans les délais du financement FAD

### Constat 3 : des délais importants pour l'utilisation du prêt FAD (7 ans au lieu de 3 ans)

Venant en complément du prêt IDA et compte tenu du retard pris sur les composantes financées par IDA (4 ans), l'utilisation du prêt n'a pas démarrée pleinement dès l'accord de prêt.

ANNEXE 2 : Dernier plan de passation des marchés (document réactualisé attendu de la BCEAO)

BCEAO – Réforme des systèmes et moyens de paiement

Tableau 1 : Plan de passation des marchés pour la sélection de consultants – Prêt FAD

Date de signature du prêt : 11 décembre 2002

Date d'entrée en vigueur : 26 juin 2003

Date du 1<sup>er</sup> décaissement : 15 juillet 2003

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
2	38	Elaboration d'une stratégie de communication sur les systèmes de paiement					18/05/09 (Réalisé)	26/05/09 (Réalisé)	02/06/09 (Réalisé)	15/06/09 (Réalisé)		10/07/09 (Réalisé)	15/10/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage des travaux le 20/07/09</li> <li>• Prestations en cours</li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
3	842	Mise en oeuvre de la campagne de communication sur la base de la stratégie du Consultant		20 octobre 2009	23 octobre 2009	30 octobre 2009	03 novembre 2009	03 décembre 2009	11 décembre 2009	18 décembre 2009	22 décembre 2009	24 décembre 2009	10 août 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 types de cabinets seront retenus chargés respectivement de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– conception des affiches et prospectus</li> <li>– confection des supports audiovisuels</li> <li>– diffusion des supports et plaidoyers</li> </ul> </li> <li>• Finalisation et remise des supports à la BCEAO les 2 premiers cabinets retenus : 20/01/10 avec paiement</li> <li>• Démarrage de diffusion des supports et de la campagne proprement dite : 10/02/10</li> <li>• Cette campagne devant durer 6 mois, les prestations seront payées d'avance au plus tard le 25/01/10 sur la base d'une lettre de garantie à 100%</li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
4	180	Audit des systèmes de paiement	03 août 2007 (réalisé)	15 juin 2007 (réalisé)	12 octobre 2007 (réalisé)	03 octobre 2007 (réalisé)	26 octobre 2007 (réalisé)	30 novembre 2007 (réalisé)	03 janvier 2008 (réalisé)	11 juillet 2008 (réalisé)	1er août 2008 (réalisé)	02 mars 2009 (réalisé)	15/07/09 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication de l'Appel à Manifestation d'intérêt le <b>03 Août 2007</b></li> <li>• Manifestations reçues le <b>22 septembre 2007</b></li> <li>• Offres reçues le <b>26 novembre 2007</b></li> <li>• Ouverture des plis le <b>30 novembre 2007</b></li> <li>• Évaluation des offres terminée</li> <li>• Avis de non objection obtenu</li> <li>• Notification au soumissionnaire retenu</li> <li>• Signature du contrat le <b>02/03/09</b></li> <li>• <b>Marché achevé le 15/07/2009</b></li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
5	33	Spécialiste de règlement/ Livraison	-	30 mars 2008 (réalisé)	7 mai 2008 (réalisé)	30 juillet 2008 (réalisé)	25 août 2008 (réalisé)	15 septembre 2008 (réalisé)	30 septembre 2008 (réalisé)	17 décembre 2008 (réalisé)	09 janvier 2009 (réalisé)	04 février 2009 (réalisé)	15 juillet 2009 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement de la consultation réalisée avec la Direction du Crédit en collaboration avec la DAA et la DINF</li> <li>• Offres reçues le 29 octobre 2007</li> <li>• Sélection d'Eurogroup qui s'est désisté</li> <li>• Avis de non objection reçu pour la sélection d'un consultant individuel avec liste restreinte d'au moins 4 consultants</li> <li>• Liste restreinte élaborée</li> <li>• Avis de non objection obtenu</li> <li>• Lancement de l'appel d'offres effectué</li> <li>• Choix du consultant validé par la BAD</li> <li>• Négociation du contrat le 04/02/09</li> <li>• <b>Achèvement de l'exécution du contrat</b></li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
6	47	Définition des règles d'un fonds de garantie des soldes de compensation	23 juillet 2007 (réalisé)	30 mai 2007 (réalisé)	28 septembre 2007 (réalisé)	10 décembre 2007 (réalisé)	27 février 2008 (réalisé)	12 juin 2008 (réalisé)	19 juin 2008 (réalisé)	24 juillet 2008 (réalisé)	31 juillet 2008 (réalisé)	6 octobre août 2008 (réalisé)	19 décembre 2008 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication de l'Appel à Manifestation d'intérêt en date du <b>23 juillet 2007</b></li> <li>• Réception des manifestations le <b>10 septembre 2007</b></li> <li>• Deux réponses reçues. Courrier envoyé à la BAD en vue de trouver une solution (ref. N°DSP/ME/0679-07 du 4 octobre 2007)</li> <li>• Avis de non objection reçu le <b>10 décembre 2007</b> pour le lancement de la procédure sur la base des 2 réponses reçues</li> <li>• Lancement de l'appel d'offres avec date limite au <b>18 avril 2007</b></li> <li>• 1 réponse reçue</li> <li>• Evaluation de l'offre</li> <li>• Avis de non objection reçu</li> <li>• Notification de la proposition d'attribution</li> <li>• Démarrage effectif le <b>6 octobre 2008</b></li> <li>• Achèvement de l'exécution du</li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
7	41,5	Assistance à la mise en oeuvre du dispositif de la preuve électronique					08 août 2008 (réalisé)	22 septembre 2008 (réalisé)	7 octobre 2008 (réalisé)	11 décembre 2008 (réalisé)		23 avril 2009 (réalisé)	30 novembre 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise de la procédure avec l'élaboration d'une liste restreinte de cabinets</li> <li>• Avis de non objection reçu</li> <li>• Lancement de l'appel d'offres effectué</li> <li>• Offres reçues le 22 septembre 2008</li> <li>• Consultant sélectionné et avis de non objection reçu</li> <li>• Contrat signé le 23/04/09</li> <li>• Prestations en cours</li> </ul>

N°	Coût estimé en millions de FCFA	Description du contrat	Publication de manifestation d'intérêt	Préparation des termes de référence	Établissement de la liste restreinte et de la demande de proposition	Date de non objection	Lancement de la consultation	Réception et ouverture des offres	Évaluation des offres	Date de non objection	Notification de la proposition d'attribution	Négociation et signature du contrat	Achèvement de l'exécution du contrat	Commentaires
8	46	Assistance à la conduite des travaux interbancaires					14 octobre 2008 (réalisé)	28 novembre 2008 (réalisé)	5 décembre 2008 (réalisé)	21 avril 2009 (réalisé)	24 avril 2009 (réalisé)	10 juillet 2009 (réalisé)	15 décembre 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel d'offres lancé</li> <li>• Trois offres reçues</li> <li>• Evaluation des offres</li> <li>• Rapport d'évaluation transmis à la BAD</li> <li>• Avis de non objection obtenu le 21/04/09</li> <li>• Contrat signé le 10/07/09</li> <li>• Démarrage des travaux le 20/07/09</li> <li>• Prestations en cours</li> </ul>

SQC : Sélection fondée sur la Qualité et le Coût

BCEAO – Réforme des systèmes et moyens de paiement

Tableau 2 : Plan de passation des marchés pour l'acquisition de fournitures d'équipements – Prêt FAD

Composante 1 : Système de Règlement Brut en Temps Réel (RBTR)

N°	Description du Contrat	Coût estimé en millions de FCFA	Méthode de passation de marché	Dossiers d'appel d'offres			Évaluation des offres			Exécution du marché		État d'avancement
				Date d'envoi à la BAD	Date de non objection	Lancement de la consultation	Date de réception et d'ouverture des plis	Date de soumission rapport d'évaluation	Date de non objection	Date de signature	Date achèvement	
1	Application de gestion automatisée des titres et autres opérations du marché monétaire : logiciel système et serveurs	700	AOI	10 avril 2009	17 avril 2009	24 avril 2009	08 juin 2009 (réalisé)	15 juin 2009 (réalisé)	21 juin 2009 (réalisé)	06 juillet 2009 (réalisé)	31 décembre 2009	<b>Le marché a été totalement payé sur le compte spécial le 30/07/09 contre une caution bancaire</b>
2	<b>Système de sécurisation des flux sur le réseau d'accès de la BCEAO :</b>											
2.1	Sécurisation de STAR-UEMOA (windows 2003 RSA)	100 (Réalisé pour 96)	MGG	30 novembre 2007	15 décembre 2007	-	-	-	-	28 avril 2008 (réalisé)	30 novembre 2008 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis de non objection reçu</li> <li>• Livraison des serveurs le 07 août 2008</li> <li>• Installation en novembre 2008</li> <li>• <b>Marché achevé</b></li> </ul>

		Coût	Méthode	Dossiers d'appel d'offres			Évaluation des offres			Exécution du marché		État d'avancement
2.2	Equipements de sécurité											Procédure reprise avec CFN à l'échelon national
2.2.1	Acquisition et installation de l'onduleur de 128	102	CFN	24/09/08 (réalisé)	25/09/08 (réalisé)	03/10/08 (réalisé)	30/10/2008 (réalisé)	08/12/2008 (réalisé)	02/01/09 (réalisé)	14/01/09 (réalisé)	03/07/09 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception définitive le 03/07/09</li> <li>• <b>Marché achevé</b></li> </ul>
2.2.2	Fourniture et installation d'onduleurs et équipements connexes pour les serveurs informatiques et les systèmes de refroidissement au Siège	38	CFN	24/09/08 (réalisé)	25/09/08 (réalisé)	03/10/08 (réalisé)	30/10/2008 (réalisé)	27/03/09 (réalisé)	21/04/09 (réalisé)	28/04/09 (réalisé)	31 août 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'évaluation transmis à la BAD</li> <li>• Avis de non objection obtenu le 24/04/09</li> <li>• <b>Commande passée le 28/04/09</b></li> <li>• <b>Livraison</b></li> </ul>
2.2.3	Acquisition d'un système de vidéosurveillance au Siège	9,7	CFN	02/09/08 (réalisé)	03/09/08 (réalisé)	17/09/08 (réalisé)	16/10/08 (réalisé)	08/12/2008 (réalisé)	02/01/09 (réalisé)	14/01/09 (réalisé)	15/07/09 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Livraison effectuée le 27 mars 2009</b></li> <li>• <b>Main levée de la caution le 15/07/09</b></li> </ul>
2.2.4	Acquisition de serrures pour les locaux d'énergie du Siège	46	CFN	24/09/08 (réalisé)	25/09/08 (réalisé)	02/12/2008 (réalisé)	09/01/09 (réalisé)	27/03/09 (réalisé)	04/06/09 (réalisé)	08/07/09 (réalisé)	20/08/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Paiement de la totalité du marché le 30/07/09 contre une lettre de garantie à 100% du fournisseur</b></li> </ul>
2.2.5	Acquisition de climatiseurs pour le Siège	1,2	CFN	02/09/08 (réalisé)	03/09/08 (réalisé)	17/09/08 (réalisé)	16/10/08 (réalisé)	08/12/2008 (réalisé)	02/01/09 (réalisé)	19/02/09 (réalisé)	30/06/09 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Livraison effectuée le 16/04/09</b></li> <li>• <b>Réception définitive en juin</b></li> </ul>
2.2.6	Acquisition et installation d'onduleurs au Bénin	26,4	CFN			02/04/09		09/10/09 (réalisé)	23/10/09	23/11/09	23/01/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande d'ANO transmis à la BAD le 09/10/09</b></li> <li>• <b>ANO attendu</b></li> </ul>

		Coût	Méthode	Dossiers d'appel d'offres			Évaluation des offres			Exécution du marché		État d'avancement
2.2.7	Acquisition et installation d'onduleurs au Burkina	28	CFN	21/10/08	21/10/08	02/04/09		23/10/09	30/10/09	30/11/09	25/01/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission en cours, à la BAD, de la demande d'Avis de non objection : 23/10/09</li> </ul>
2.2.8	Acquisition et installation d'onduleurs pour la Commission Bancaire de l'UMOA.	6,8	CFN	07/11/08	03/12/08			13/07/09 (réalisé)	14/09/09 (réalisé)	12/11/09	14/01/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission du PV signé à la BAD le 13/07/09</li> <li>• ANO obtenu de la BAD</li> <li>• Lancement de la commande en cours</li> </ul>
2.2.9	Acquisition et installation d'onduleurs pour la Côte d'Ivoire	47	CFN	07/11/08	26/11/08			13/07/09 (réalisé)	12/10/09 (réalisé)	12/11/09	12/01/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO de la BAD obtenu</li> <li>• Lancement de la commande en cours</li> </ul>
2.2.10	Acquisition et installation d'onduleurs en Guinée-Bissau	19,9	CFN			02/04/09		15/06/09	30/06/09 (réalisé)	08/07/09 (réalisé)	30/09/09 (réalisé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépouillement des offres effectuée le 28/05/09</li> <li>• Lancement de la commande le 10/07/09</li> <li>• Livraison attendue le 11/09/09</li> <li>• Paiement de la totalité le 31/07/09 sur la base d'une garantie bancaire</li> </ul>

		Coût	Méthode	Dossiers d'appel d'offres			Évaluation des offres			Exécution du marché		État d'avancement
2.2.11	Acquisition et installation d'onduleurs au Mali	37,1	CFN	18/09/08	22/09/08		14/08/09	23/09/09 (réalisé)	30/10/09	23/12/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO obtenu de la BAD</li> <li>• Lancement de la commande en cours</li> </ul>	
2.2.12	Acquisition et installation d'onduleurs au Niger	51,4	CFN	21/10/08	21/10/08	02/04/09	14/07/09 (réalisé)	23/09/09 (réalisé)	23/10/09	23/12/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO Obtenu de la BAD</li> <li>• Lancement de la commande en cours</li> </ul>	
2.2.13	Acquisition et installation d'onduleurs au Sénégal (Agence de Dakar)	58,7	CFN	18/09/08	22/09/08		14/07/09 (réalisé)	23/07/09 (réalisé)	16/09/09	30/11/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV de dépouillement des offres financières transmis à la BAD le 14/07/09</li> <li>• Transmission du PV de la sous commission technique à la BAD le 14/07/09</li> <li>• ANO obtenu le 23/07/09 avec limitation à l'Agence Principale de Dakar</li> <li>• Commande passée et livraison attendue</li> </ul>	
2.2.13. bis	Acquisition et installation d'onduleurs au Sénégal (Agences de Kaolack et de Ziguinchor)	10,1	CFN	18/09/08	22/09/08		14/07/09 (réalisé)	16/09/09 (réalisé)	16/09/09	16/12/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO obtenu</li> <li>• Livraison attendue</li> </ul>	

		Coût	Méthode	Dossiers d'appel d'offres			Évaluation des offres			Exécution du marché		État d'avancement
2.2.14	Acquisition et installation d'onduleurs au Togo	28,5	CFN	28/10/08	28/10/08			14/08/09	14/09/09 (réalisé)	30/10/09	14/12/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO obtenu</li> <li>• Lancement de la commande en cours</li> </ul>
3	Renouvellement des serveurs du noeud central de STAR-UEMOA	60	MGG			-	-	-	(réalisé)	04/08/09 (réalisé)	30/11/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DPD envoyé à la BAD</li> <li>• Paiement de la DPD par la BAD le 15/10/09</li> <li>• Exécution en cours</li> </ul>
4	Demande d'évolution sur STAR-UEMOA	14	MGG			-	-	-	22/07/09 (réalisé)	04/08/09 (réalisé)	30/11/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO obtenu le 22/07/09</li> <li>• DPD envoyé à la BAD</li> <li>• Paiement de la DPD par la BAD le 15/10/09</li> </ul>

AOI : Appel d'offres International ouvert

MGG : Marché gré à gré

CFN : Consultation à l'échelon national de fournisseurs

## ANNEXE 3 : Description du Projet

### 1. Composante A : Système de Règlement Brut en temps Réel (RTGS) dénommé STAR-UEMOA

#### 1.1 Description du Système

Les objectifs principaux du système RBTR sous-régional sont :

- de réduire les risques liés aux opérations de montants élevés ou paiements urgents susceptibles de créer un risque systémique, lié au fait que la défaillance d'un participant peut entraîner, par effet domino, celle des autres, (ce règlement pouvant intervenir, en l'absence du RBTR, par exemple en fin de journée et remettre en cause l'ensemble des opérations de la journée et créant ainsi un risque systémique);
- d'assurer la rapidité, la finalisation et la sécurité des transferts de fonds, notamment au niveau sous-régional, conformément aux recommandations BIS des principes fondamentaux;
- de favoriser le développement des marchés financiers dans la sous-région.

Grâce aux procédures mises en œuvre au sein du RBTR, les paiements de montants élevés ou de nature sensible et urgente pour le compte de clients ou entre banques (en particulier ceux concernant les marchés financiers, les opérations de politique monétaire, les règlements des systèmes de compensation des opérations de paiement de masse), sont assurés en temps réel par débits et crédits simultanés des comptes de règlement des participants tenus dans les comptes de la BCEAO.

Le système RBTR est installé au siège de la BCEAO (avec un site de back-up) et des plates-formes techniques (logiciel et matériel) sont installées au siège de chaque participant. Le système inclut les modules suivants : opérations de contrôle des transactions, gestion des comptes de règlement, gestion des files d'attente, échanges d'informations avec les participants, et gestion des liquidités intra-journalières.

L'architecture du système RBTR comporte trois niveaux :

- une plate-forme technique d'accès au système RBTR, installée au siège de chaque participant direct, ou, pour les participants indirects et services de la BCEAO, dans les agences de cette dernière ou au siège de la BCEAO. Environ 50 points d'accès sont prévus.
- un système de raccordement et de transfert entre cette plate-forme et le système RBTR central.
- le système central (cœur du RBTR) comprenant notamment les modules de traitement des opérations de contrôle, de gestion des liquidités, de gestion des files d'attente, de règlement et d'échanges d'informations avec les participants.

Les institutions financières, participants directs, prennent en charge les plates-formes matérielles nécessaires à l'installation des logiciels d'accès au RBTR, fournis dans le cadre de la livraison du système clé en main ainsi que les frais d'installation de ces plates-formes. La structure de la facturation des services fournis par la BCEAO, en charge de l'exploitation du système RBTR, sera variable en fonction du mode de participation et du volume des opérations.

Ce dispositif est complété par une application Règlement/livraison qui permet aux participants de demander des avances intrajournalières pour alimenter leur solde de règlement et payer leurs virements.

## 1.2 Contribution du prêt FAD sur ce composant

Dans cette composante, le prêt FAD a financé :

- Système Règlement/livraison :
  - le recrutement d'un consultant spécialiste Règlement/Livraison pour une durée de six mois
  - Acquisition de la solution (progiciel et matériel),
- Système RTGS :
  - les équipements de sécurité (onduleurs, vidéosurveillance, climatiseurs) du siège et des agences principales de la BCEAO,
  - la sécurisation de STAR-UEMOA
  - le renouvellement des serveurs de STAR-UEMOA
  - des rapports additionnels sur STAR-UEMOA

### Systeme Règlement/Livraison :

#### Recrutement d'un consultant spécialiste Règlement/Livraison :

L'analyse des solutions à mettre en œuvre (développements internes ou choix de progiciel), ainsi que la détermination du périmètre ont été longues au niveau de la BCEAO en raison d'un appel d'offre qui s'est révélé infructueux (désistement de la société Eurogroup qui avait été sélectionnée). La BCEAO a donc été obligée de relancer un appel d'offre, ce qui a allongé les délais.

Un consultant a été retenu pour élaborer les spécifications fonctionnelles détaillées du système de gestion automatisée des émissions de titres publics conservées par la BCEAO, des réserves obligatoires, des opérations de régulation de la liquidité et du marché interbancaire, puis produire le dossier d'appel d'offres et la définition d'un schéma organisationnel et technique d'insertion au sein de la BCEAO et des banques. Intervention de février à juillet 2009 pour un montant réalisé de 27 920 800 FCFA.

### Solution Règlement/Livraison

Un contrat a été signé avec la société CMA le 13 juillet 2009 pour un montant de 510 188 268 FCFA. Sur la base d'une lettre de garantie bancaire, la totalité du montant du marché a été réglée le 28 juillet 2009. Les travaux ont débuté en août 2009 pour un démarrage prévu début 2011.

Le périmètre du projet a été élargi par rapport aux prévisions du départ aux opérations de refinancement aux guichets permanents de la BCEAO, avances intra journalières, pensions livrées, suivi du marché interbancaire, gestion et détermination des réserves obligatoires....

En ce qui concerne le raccordement des participants, de faibles investissements leur ont été demandés (uniquement deux PC pour passer les ordres). Une visio conférence a été réalisée le 28/10/2009 pour les informer et sensibiliser au projet. Les Comités Nationaux sont chargés de suivre l'état d'avancement des banques pour leur raccordement à l'application Trésor.

La BCEAO doit prendre en charge sur cette composante les actions de formation et de rédaction des procédures métier.

### Systeme RTGS :

Le système de règlement brut en temps réel pour les transactions de gros montants (STAR-UEMOA) est mis en place et opérationnel depuis juin 2004.

La BAD a contribué sur ce volet de la réforme au financement de :

- Renouvellement des serveurs du nœud central de STAR-UEMOA par la société CMA pour un montant réalisé de 59 999 730 FCFA (en cours d'installation), en effet, le RTGS fonctionne depuis 2004 et les matériels étaient devenus obsolètes. La fourniture comprend la livraison et l'installation de l'ensemble des composants matériels serveurs nécessaires au fonctionnement du système STAR-UEMOA sur le site primaire (gateway servers, web servers, CA servers, DB servers, disques, racks)
- Sécurisation des flux sur le réseau d'accès BCEAO : deux natures de travaux :
  - Site STAR central, un contrat a été signé avec CMA pour implantation de Windows 2003 RSA pour un montant de 95599718 FCFA.
  - Dans chaque Direction Nationale, des contrats ont été signés avec des entreprises locales pour les équipements de sécurité (onduleur, système de video surveillance, climatiseurs, serrures pour les locaux d'énergie...) pour un montant réalisé total sur les 8 pays de 371 321 427 FCFA
- Evolutions logicielles de STAR UEMOA pour ajout de 25 rapports additionnels réalisés par la société CMA pour un montant de 13 660 305 FCFA. Le paiement est totalement réalisé contre garantie. Les travaux sont achevés.

## 2 Composante B : Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA)

### 2.1 Description du Système

Le Système de Compensation vise les objectifs principaux suivants :

- réduire les délais d'échanges et de règlement des valeurs papier (domestiques et entre les pays de l'UEMOA). Lorsqu'il s'agit de transactions « déplacées » ou « hors place », les délais passent de plusieurs semaines à 2 jours au plus,
- réduire les risques et les coûts liés à ces délais et aux procédures manuelles de manipulation des valeurs et de leur transport,
- promouvoir et permettre le développement et le traitement automatique de nouveaux instruments de paiement électroniques,
- réduire les besoins de trésorerie nécessaires aux opérations de compensation en centralisant les comptes des établissements financiers, tenus par la BCEAO, au niveau national (donc en supprimant l'obligation, pour les opérations de compensation, de maintenir des comptes de correspondant avec des soldes positifs dans les agences auxiliaires).

Les principes du nouveau système de compensation sont les suivants :

- chaque établissement présente, sous forme de données électroniques, les transactions de paiement (chèques, effets de commerce, virements, prélèvements, mouvements cartes, etc.) à compenser ;
- dans le cas des valeurs papiers, (chèques et effets de commerce), une image scannée est associée aux données de compensation de manière à faciliter, grâce au transfert de cette image, les contrôles à effectuer par la banque tirée (notamment celui de la signature) ;
- ces fichiers électroniques sont transmis (par transfert électronique ou par disquette) au point d'accès de la BCEAO le plus proche (agence auxiliaire, ou agence principale) ;
- le point d'accès transfère ces fichiers au Système National de Compensation installé en Agence principale (une par pays) ;
- après réception des fichiers, à un seuil horaire déterminé, une « séance » de compensation électronique est effectuée au niveau national pour le calcul des soldes de compensation de chaque participant,
- chaque participant est informé du solde global en résultant et doit s'assurer que le solde de son compte de règlement à la BCEAO, s'il est débiteur, sera suffisant pour couvrir l'imputation des ces soldes, au moment du règlement environ une heure après, dans le système RBTR ;

- dans le cas d'insuffisance de provisions, les mécanismes d'auto protection du système sont mis en œuvre (activation du fond de garantie) pour garantir le règlement dans le système RBTR;
- après compensation (ou avant, à titre d'information), les établissements tirés reçoivent l'ensemble des fichiers les concernant (données de compensation et images) de manière à contrôler les transactions pour les accepter ou les rejeter ;
- les rejets sont présentés à une nouvelle séance de compensation, dans un délai à convenir en fonction de la qualité et la rapidité du transfert et du traitement des images des valeurs papiers par la banque tirée.

## 2.2 Contribution du prêt FAD sur ce composant

Sur cette composante, ont été réalisés essentiellement des services de consultant pour des études complémentaires à la mise en œuvre de SICA- UEMOA :

Définition de l'échange d'images scannées : La définition d'un plan de passage à l'échange d'images scannées a été confiée à la société High Tech Consulting Group (groupe Itras) en 2004 pour un montant réalisé de 69 968 000 FCFA. La mission consistait à établir l'état des lieux sur la préparation des échanges d'images chèques des banques de l'UEMOA, définir les règles et procédures interbancaires d'échanges d'images chèques scannées, d'élaborer un plan de passage à l'échange d'images scannées, d'élaborer un guide participants et d'arriver à un accord de place.

Définition des règles de fonds de garantie : C'est la société Harmonie qui a été retenue pour réaliser une méthodologie d'étude de la sécurisation financière des systèmes des pays de la sous région pour un montant réalisé de 47 884 860 FCFA. Elle a remis son rapport fin 2008. Ce dossier comprenait les différents principes de constitution d'un fond de garantie par pays ou régional, les méthodes de calcul des fonds de garantie, la présentation des résultats aux participants.

Au terme de cette mission, les choix à opérer ont fait l'objet de discussion entre la BCEAO et les banques pour la validation des modalités de mise en œuvre du fond de garantie. La validation de ces choix est en cours par les autorités de la BCEAO. Une mise en place effective est prévue en juin 2010.

**Cette mise en place d'un fond de garantie est indispensable pour assurer l'autoprotection du système de compensation et donc le respect du principe fondamental V de la BRI.**

Définition des règles de compensation monétiques : le dossier, réalisé en 2006 par le Cabinet European Consulting Organisation (ECO) pour un montant de 19 278 000 FCFA consistait à évaluer les différentes solutions de compensation des opérations cartes, à en présenter les avantages et inconvénients et les coûts d'investissements. Le dossier a conclu à la compensation des opérations monétiques par le CTMI-UEMOA avec déversement des soldes nets dans le RTGS.

Mise en œuvre du dispositif de la preuve électronique : La mission d'assistance et de formation pour la mise en œuvre d'un dispositif opérationnel relatif à la signature électronique et à la preuve a été confiée le 1 avril 2009 à la société FIME. Les travaux ont démarré le 13 mai 2009. Les travaux ont conduit une note de proposition pour la mise en œuvre du dispositif organisationnel de la preuve électronique dans l'UEMOA et des procédures, accords cadres et documents types (en cours de réalisation) qui permettront la mise en œuvre opérationnelle du schéma de preuve électronique.

Dans le cadre de ce dossier, il y a eu une mission en France des représentants de la BCEAO avec comme objectif d'obtenir une vision complète du schéma national relatif à la signature électronique.

Pour finaliser ce dossier, il reste à la BCEAO à mettre en place les structures organisationnelles prévues dans le cadre de ce dispositif, à savoir le Comité d'Orientation du Suivi de la Preuve Electronique et conclure les accords de reconnaissance avec les organismes d'accréditation.

Le CONOBAFI (comité interbancaire) devra faire le suivi de la mise à jour avec les banques qui devront distinguer dans leurs applications le besoin de signature et obtenir les certificats nécessaires.

L'exploitation est prévue début 2011.

Assistance et formation à la conduite des travaux interbancaires : Le cabinet Harmonie Consulting a été retenu après appel d'offres international ; il a débuté ses travaux le 20 juillet 2009. La mission consiste à organiser les travaux du CONOBAFI, instance interbancaire qui a pour mission d'adopter et de suivre la mise en œuvre des nouvelles normes et réglementation. La démarche participative adoptée pour mener à bien cette mission a conduit à allonger les délais compte tenu de la faible réactivité des banques pour répondre aux questionnaires. Cette mission doit s'achever en 2010 et conduire à un plan d'actions pour le CONOBAFI. Le cabinet Harmonie a déjà été réglé de la totalité de la prestation à fin janvier 2010.

Remarque :

La Centralisation de SICA-UEMOA (équipements additionnels), bien que prévu lors de la réallocation n'a pas pu être financée par le prêt FAD en effet car elle nécessitait en pré-requis la mise en œuvre d'un réseau de secours (prévu pour fin 2010). La centralisation de la compensation permettrait une optimisation de la gestion du système et la mise en œuvre d'une solution de secours régionale. **Il est à noter que les systèmes de compensation ne sont pas dotés d'une solution de secours ce qui contribue au non respect du principe fondamental VII de la BRI.**

### 3 Composante C : Système Monétique Interbancaire Régional

#### 3.1 Description du Système

Les objectifs principaux de la mise en place d'une interbancaire carte au niveau de l'UEMOA sont les suivants :

- renforcer la cohésion et l'image du secteur financier de la région par la création d'une marque (logo) UEMOA imprimée sur les cartes et objet d'une promotion commune,
- promouvoir l'utilisation d'un moyen de paiement électronique en remplacement des paiements fiduciaires,
- renforcer la position et les capacités de négociation des émetteurs de cartes de la région vis-à-vis des réseaux (VISA, MASTERCARD, etc.) de cartes internationales,
- réduire les commissions et le coût de traitement des transactions (acquisition, transferts, autorisation, règlement) en optimisant les infrastructures techniques nécessaires (équipements, réseaux et logiciels), au profit des établissements financiers de la sous-région,
- maîtriser les risques (fraude et contrefaçon notamment) liés aux paiements électroniques.

En raison des objectifs commerciaux de l'activité CARTE, le financement des investissements sera principalement du ressort des banques privées. En fin de compte, le succès ou l'échec de cette composante dépendra dans une grande mesure des efforts qu'elles déploieront pour en faire la promotion.

### 3.2 Contribution du prêt FAD sur ce composant

Le financement du FAD a concerné le recrutement d'un spécialiste système carte et la prise en charge du processus de recrutement du Directeur général du Groupement Interbancaire Monétique UEMOA (GIM-UEMOA). Toutes les activités prévues ont été réalisées et achevées par la société Itras notamment l'élaboration des normes, protocoles, procédures, gestion des impayés. Ce qui a permis de réaliser la conception d'un système de paiements par carte interbancaire dans l'UEMOA.

L'organisation de l'activité monétique, au démarrage du projet reposait sur 2 structures :

Une structure de gouvernance constituée en février 2003 (GIM- UEMOA),

Une structure de traitement monétique interbancaire (CTMI-UEMOA)

Il avait été laissé, au démarrage du projet une grande latitude aux banques pour la définition de la stratégie monétique et l'organisation des systèmes.

Malheureusement, compte tenu des investissements déjà opérés par certaines banques et donc les enjeux et modèles économiques très différents d'une banque à l'autre, le manque de cohésion n'a pas permis un développement significatif de la monétique qui était quand même un axe fort de la réforme au regard des services rendus à la population et à la réduction de l'utilisation de la monnaie fiduciaire.

En conséquence, la BCEAO a repris la direction des opérations en :

Fusionnant les structures GIM et CTMI en juin 2009,

Participant au capital du GIM à 51% pour redonner la confiance aux banques dans cette organisation,

Exigeant l'adhésion de toutes les banques au GIM UEMOA au plus tard le 31/12/2009

Ces actions de la BCEAO, couplée à la mise en œuvre d'une solution d'outsourcing proposée par le GIM aux banques qui ne souhaitaient pas investir dans des solutions internes monétiques a fait progresser l'utilisation des systèmes monétiques interbancaires de 6 banques (2008) à 47 banques à ce jour sur 97 banques dans la zone UEMOA, une trentaine de banques sont en cours de raccordement.

La stratégie adoptée par le GIM Commence à donner des résultats significatifs concernant :

- L'acquisition unique par les commerçants des TPE auprès du GIM UEMOA,
- L'accès à la monétique (DAB et TPE) pour la population non bancarisée via les cartes pré payées,
- La solution d'Outsourcing pour les banques

:

9200 TPE actuellement, prévision 3000 à fin 2010

Le GIM-UEMOA a traité en cours de l'année 2009 plus de 150 000 transactions pour un total de près de 12 milliards de FCFA. Ce montant est repartit comme suit :

10Transactions interbancaires régional : 44%

11Tranasactions délégataires : 14%

12Transactions CTC : 9%

13Transactions Visa : 33%.

Ce développement sera accéléré par la communication qui sera réalisée en 2010.

Même si le démarrage des travaux sur la monétique a connu quelques lenteurs et réticences de la part des acteurs, on peut considérer que toutes les actions mises en œuvre actuellement sont très favorables à un développement rapide de la monétique dans la zone UEMOA.

## 4 Composante D : Système de Télécommunication

### 4.1 Description du Système

- La mise en place effective des trois systèmes précités (RBTR, COMPENS, MONETIQUE) repose sur un réseau de télécommunications de qualité, efficace et performant à l'échelle régionale.

La composante système de télécommunication du projet comporte 2 sous-composantes :

- le réseau « dorsal » sous régional qui s'appuiera sur le réseau privé VSAT existant
- un réseau interbancaire dans chaque capitale connecté au réseau sous régional.

### 4.2 Contribution du prêt FAD sur ce composant

Le financement du FAD consistait en l'acquisition et l'installation des liaisons radio entre la BCEAO et les sièges des banques commerciales. Toutes les activités prévues au titre de cette composante ont été annulées suite à la première réallocation du prêt en décembre 2005. Les banques ont pris en charge les frais liés aux activités de substitution adoptées (solutions SWIFT et liaisons spécialisées).

## 5 Composante E : Gestion Globale du Projet

Formation : le financement de ce volet a porté sur l'organisation de différents séminaires et formations dans le cadre du renforcement des capacités des différents acteurs intervenants dans la gestion des systèmes de paiement, les missions d'information et de formations auprès d'institutions financières et banques centrales étrangères, les missions de sensibilisation.

Fonctionnement : le financement de ce volet regroupe la gestion et le suivi du projet notamment par la passation des appels d'offres, les acquisitions de matériels et fournitures de bureau, l'organisation de réunions d'informations.

Actions de communication sur les Systèmes de Paiement : il est à rappeler que deux consultations ont été déclarées infructueuses respectivement en octobre 2007 et février 2008. La troisième consultation a été lancée en janvier 2009 sur la base d'une nouvelle liste restreinte établie en octobre 2008 avec des TDRs et des critères techniques revus. Cette consultation a été déclarée infructueuse en avril 2009 du fait de la non conformité des offres financières. Afin de permettre la réalisation de ce volet jugé capital, un consultant a été recruté le 6 juillet 2009 en vue d'élaborer une stratégie de communication. Il a été décidé de lancer 3 TDR :

- Un TDR pour la réalisation des supports audiovisuels qui seront diffusés dans tous les pays
- Un TDR pour la réalisation des supports papier qui seront diffusés dans tous les pays
- Un TDR pour la recherche par pays d'une agence de communication pour la mise en œuvre des campagnes de communication.

Les campagnes de communication seront réalisées avant la fin 2010.

Cet aspect de communication est fondamental pour atteindre l'objectif initial du projet qui était de fournir à la population des moyens de paiement adaptés et efficaces en informant la population sur les bienfaits de la réforme (réduction des délais de règlement, droit au compte, produits monétiques...). Pour mener à bien cette mission, la BCEAO a obtenu de la BAD une prorogation de 11 mois du prêt FAD soit une échéance au 31/12/2010.

Audit des Systèmes de Paiement au regard des normes internationales : La mission a été confiée au cabinet HBCC et s'est déroulée du 23 mars au 10 juillet 2009. Elle a abouti, après consultation de l'ensemble des participants au système SICA sur les 8 pays à une liste de constats positifs et négatifs et à un positionnement par rapport aux 10 principes fondamentaux de la BRI. Les systèmes SICA et STAR se sont révélés non conformes par rapport au principe VII relatif à la sécurité des systèmes du fait essentiellement du manque de solution de secours distant et le système SICA s'est montré non conforme par rapport au principe V, relatif au manque d'autoprotection du système et au principe VIII relatif à l'efficacité pour les utilisateurs.

Un plan d'actions visant à obtenir la conformité a été élaboré. Les actions ont été transmises aux différentes directions. Le manque de solution de secours est pris en charge par le Plan de Continuité d'Activité de la BCEAO.

## ANNEXE 4 : Axes d'amélioration pour les projets futurs

### 1. Analyse de la gestion de projet par la BCEAO

L'analyse de la gestion du projet par la BCEAO est très positive. En effet, la BCEAO a eu la lourde tâche de mener un projet très ambitieux à savoir mettre en œuvre les 3 systèmes de paiement : RTGS, Compensation électronique, monétique dans les 8 pays de la zone avec des pré-requis tels que la mise à niveau des réseaux de télécommunications et la révision du cadre juridique et réglementaire. La BCEAO a été précurseur dans ce type de projet au niveau du continent Africain et ne pouvait pas s'appuyer sur l'expérience d'autres pays. Elle a adopté une bonne organisation de projet en instaurant une instance dédiée MRSMP compétente et en s'appuyant sur un comité d'experts internationaux qui validait les choix conceptuels. Les démarrages des Systèmes se sont bien passés. Cependant, on peut noter quelques axes d'amélioration pour les projets à venir :

#### Moduler le mode participatif

La BCEAO a adopté une démarche projet participative et consensuelle, ce qui a favorisé l'adhésion des acteurs au système mais généré des lenteurs de mise en œuvre. Pour exemple, l'assistance aux travaux interbancaires prend du retard parce que toutes les banques ont reçu un questionnaire auquel elles ne répondent pas.

#### S'assurer avant le démarrage que tous les aspects sécuritaires soient mis en place

Compte tenu des retards pris sur le démarrage des systèmes notamment à cause du manque de préparation des participants ou des réseaux de télécommunications, la BCEAO a décidé de lancer sans que toutes les sécurités financières et techniques soient prises : site de secours (plan de continuité d'activité, autoprotection du Système de compensation, Centrale des incidents de Paiements).

#### Conserver les instances projet jusqu'à la fin du projet

La BCEAO a abandonné la structure de projet (MRMSP) entièrement dédiée à ce projet début 2009 et ce sont les équipes opérationnelles qui doivent assurer à la fois la gestion et surveillance des systèmes et les projets en cours encore nombreux du fait des décalages de date de fin de prêt FAD.

C'est une charge de travail très lourde qui repose sur une équipe insuffisamment dimensionnée dont la fonction initiale n'est pas la gestion de projet.

Par ailleurs, de nombreuses réorganisations au sein de la BCEAO n'ont pas permis d'assurer la continuité des équipes, la conservation de la mémoire et de la compétence sur les sujets traités. Il s'ensuit des allongements de délais.

### Bien coordonner le lancement de sous projet menés en parallèle

Des sous projets de la réforme ont été menés en parallèle, suivant un rythme différent, il y a eu parfois un manque de synchronisation dans le démarrage de ces composants : pour exemple,

- le volet juridique a mis en œuvre la dépenalisation (partielle) du chèque alors que l'élément substitutif de mise en interdit bancaire au travers de la CIP n'était pas mis en place et sans communiquer sur le sujet. De ce fait, les commerçants ont eu peur d'une recrudescence des chèques sans provision dus à la dépenalisation des chèques et ont limité l'acceptation des chèques.
- Le règlement 15 en 2002 impose à la BCEAO de mettre en place un dispositif organisationnel de preuve électronique. Hors ce dispositif est en cours de mise en œuvre en 2010. Pendant ces 8 ans, la BCEAO était en risque juridique lié à l'absence de ce dispositif.

### S'attacher à respecter les délais de fin de financement du prêt FAD

Dès le départ du projet, mieux justifier les besoins de financement et adopter une planification détaillée des tâches du projet. Organiser le dimensionnement des équipes en fonction de ces objectifs de planning, remonter chaque mois à la BAD, les risques projet.

## 2. Analyse de la gestion de projet par la Banque

La Banque a respecté ses normes en matière de suivi du projet (1,5 missions en moyenne par an) et a assurée une bonne coordination avec les autres contributeurs au financement cependant on peut noter les axes d'amélioration suivant :

### Dans la mesure du possible, adopter la procédure de passation des marchés du bénéficiaire

Dans un souci d'optimisation des délais de délivrance des 'non objection', la BAD devrait auditer au préalable du financement la procédure de passation de marchés du bénéficiaire et dans la mesure où cette procédure respecte les principes de la BAD, l'adopter. Ceci présente également l'avantage pour le bénéficiaire d'être plus efficace lors de la validation des choix puisqu'il maîtrise ses procédures et qu'il n'y aura pas de problème de procédure non adaptée à un type de marché.

### Vérifier la qualité des travaux financés par le prêt FAD

La Banque doit s'impliquer sur la vérification des travaux réalisés, sont ils conformes aux attentes ? permettent-ils d'atteindre les objectifs fixés ?

De plus, lorsque des études donnent lieu à un plan d'actions à mener par le bénéficiaire, la Banque doit s'assurer que ce plan d'actions est mis en œuvre sinon, l'étude devient inutile.

Pour exemple dans le cadre de ce projet, l'audit des Systèmes de Paiements a conduit à des constats et proposition de plan d'actions en vue d'atteindre la conformité totale aux principes fondamentaux. Il en est de même pour les

propositions du consultant sur la mise en œuvre du fonds de garantie, toujours non opérationnel alors que la mission a été exécutée en 2008.

### S'attacher à déterminer des indicateurs de suivi des objectifs du projet facilement mesurables, définir dès le départ de manière précise comment on peut les obtenir

Sur ce projet, plusieurs indicateurs relatifs aux objectifs sectoriels sont difficiles à obtenir car ne dépendant pas directement de la BCEAO.

Pour exemple, l'indicateur relatif au taux de progression des transactions en monnaie scripturale n'est pas connu depuis le début du projet car il relève plus de l'analyse par les banques du comportement des clients (augmentation de l'utilisation des chèques, virements, cartes pour des clients déjà bancarisés).

Il aurait fallu pour suivre cet indicateur mettre en place une procédure avec les banques de restitution de l'information à périodicité constante.

### ANNEXE 5 : liste des documents justificatifs et Synthèses des commentaires des pairs évaluateurs

N° Doc	Titre Documents	Sources
1	Rapport d'évaluation du projet,	FAD
2	Accord de prêt	FAD
3	Tableaux de décaissement et Ledger	FAD
4	Rapports d'activités	FAD/BCEAO
5	Rapports d'audit	FAD/BCEAO
6	Aide mémoires des missions de la Banque	FAD/BCEAO
7	Inventaire biens et services	BCEAO
8	Rapports annuels systèmes de paiement 2007 2008	BCEAO
9	Demandes de prorogation du prêt FAD	BCEAO
10	Demandes de réallocation du prêt FAD	BCEAO
11	Rapports de suivi financier trimestriel	BCEAO

## MATRICE DES COMMENTAIRES

COMMENTAIRES	ACTIONS PRISES /A PRENDRE
<b>I. PAIRES ÉVALUATEURS INTERNES</b>	
<b>C. MOLLINEDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• The performance rating on Concept at the Preparation Stage is very low. Despite the fact that the project was prepared by seasoned international experts from the WB and the IMF the PCR document indicates that “objectives were too ambitious”. In this regard it would be useful to elaborate a bit more on the lessons learned. For example, what would had been better to do, perhaps reducing the number or the scope of components? There is a need to elaborate further.</li><li>• The performance rating on Respect of deadlines and timing of deliverables is very low. The closing of the project show a delay of 4 years. It would be useful to indicate more clearly what could have been done differently to avoid/reduce these delays.</li><li>• Related to the last point, it would be useful to indicate how the project adjusted to the implementation delay. Did the project change/update technology choices? Did the project revised output/outcome indicators adequately? In some sections of the PCR document data needs to be updated; the information presented covers only 2004 and 2005 (see outcome indicators).</li><li>• On the logical framework: the indicator M2/GDP is used; in this regard it would be useful to indicate how this indicator is</li></ul>	<p>Ajout au point H :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Banque doit s’attacher avant l’accord de prêt à s’assurer de la faisabilité du projet dans les délais proposés par le client notamment par rapport aux nombres de projet menés en parallèle, ressources et compétences mobilisées sur chacun des projets, pré-requis nécessaires (ex, disponibilité des réseaux), nombres d’acteurs concernés (plusieurs pays, banques commerciales), plan de migration. Pour cela, elle doit s’appuyer sur des bench marks de projets similaires réalisés dans d’autres pays.</li><li>• Les indicateurs ont été complétés depuis la diffusion de ce rapport par de nouvelles données communiquées par la BCEAO.</li></ul>

<p>constructed do you aggregate the GDP and M2 of all the countries?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The output ratings seem a bit too generous (mostly 4) in light of the significant delay (4 years). The overall output rating 2.91 needs to be adjusted eliminating the outputs rated 0 (these outputs have been completed by IDA or financed by other means therefore cannot reduce the overall rating).</li> <li>• The bank deepening indicator “taux de bancarization” has other determinants and cannot measure the performance of the project.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lessons learnt (Section H) could be strengthened</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet indicateur est relatif à l'ensemble des pays</li> <li>• Les lignes à zéro n'ont pas été prises en compte pour le résultat de 2,91.</li> <li>• Cet indicateur a été relevé au regard du volet juridique qui a accompagné la réforme et qui avait pour objectif d'imposer le droit au compte et l'obligation de payer par moyen scriptural au-delà d'un certain montant.</li> <li>• Pris en compte.</li> </ul>
<p><b>B. MIKPONHOUE (OSGE.2)</b></p>	
<p><b>1. <u>Corps du texte</u></b></p> <p>formatage des cellules, et propositions sémantiques sont en rouge dans le document</p>	<p>Pris en compte</p>
<p><b>2.</b></p> <p>En matière de système d'information il a y des résultats standards escomptés :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces données non pas été chiffrées dans le rapport d'évaluation.</li> </ul>

<p>Nombre d'utilisateurs, efficacité et efficience du système (temps de traitement des transactions et sa progression, réduction du circuit de traitement);</p> <p>Données statistiques : dans le rapport il a été mentionné des progrès enregistrés en 2004/2005 mais sans préciser la situation avant système en matière de temps de travail et de circuit de l'information. Quels sont les étapes supprimées pour atteindre les pourcentages de 2004/2005. Par la suite la projection dans le temps de ces données statistiques ;</p> <p>Pérennisation du système : Pour un système d'information il faut obligatoirement prévoir les évolutions : équipement information (Hardware) et logiciel (software)</p> <p>Pour ce dernier point les banques utilisatrices devraient prévoir dans leur budget annuel une ligne budgétaire qui va contribuer à la maintenance du système sinon après plusieurs nouvelles versions le fournisseur se désengage de la maintenance des versions antérieures ceci risque de recommencer à zéro la mise en œuvre du système d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les banques utilisatrices maintiennent uniquement la partie système de dématérialisation et plateforme de raccordement à la compensation. Le reste est pris en charge par la BCEAO.</li> </ul>
<p><b>C. SARR (OSGE.2)</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- C- 4 : Présenter le cadre logique. Quel est la pertinence des éléments présentés comme indicateurs à mesurer, car les éléments mentionnés dans cette colonne ne permettent pas d'apprécier les rendements attendus. Plutôt que des indicateurs ce sont des sources où on pourrait certainement trouver ces indicateurs.</li> <li>- II – 1 Composante B : Compensation : une réduction de 170 à 100 Fcfa ne correspond pas à une baisse de 70% mais de 41,18% [(170-100)/170]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• La correction a été faite</li> </ul>

## I. PAIRES ÉVALUATEURS EXTERNES

### S. TAPE (FTRY)

Le rapport est bien rédigé et donne beaucoup d'information sur la mise en œuvre du projet.

Ma seule critique concerne certains indicateurs de performance dont les informations n'ont pas été renseignées sans une réelle justification (données non disponibles à la BCEAO ???).

- Depuis, ces indicateurs ont été communiqués par la BCEAO et le rapport est complété.

### S. DIOP (OPSM)

#### 1. sur la forme

- Préciser quelque part dans le document l'échelle de notation (j'ai supposé que les notes allaient de 0 à 5) ainsi que leur correspondance en termes d'appréciation
- La baisse des coûts de transaction de 170 à 100 correspond à une décroissance de 41% et non 70% comme indiqué dans le document

- OK
- La correction a été faite

#### 2.

- Le pourcentage de ressources déployées dans la gestion de ce projet semble assez élevé (pratiquement 60% et en dépassement de 40% par rapport aux prévisions initiales) posant simultanément 2 problèmes : la capacité de planification et d'anticipation du client ainsi que celui de l'optimisation des coûts. Ces deux faits me semblent assez importants pour que l'on s'attache à mieux expliquer les raisons de ces débordements de manière à en tirer des leçons afin d'éviter

- Pris en compte

qu'ils ne se reproduisent dans d'autres projets

- Il serait important qu'à l'avenir, à défaut d'adopter, après audit, le système de passation de marchés du client, que l'on puisse s'assurer de la bonne compréhension par ce dernier de nos procédures en la matière en mettant notamment à contribution collègues des bureaux régionaux.

- Remarque rajoutée dans le point H leçons