

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



**PROJET : PROJET D'APPUI A LA MODERNISATION DE
L'INFRASTRUCTURE FINANCIERE (PAMIF)**

PAYS : MAURITANIE

RAPPORT D'EVALUATION DE PROJET

RDGN/PIFD

Décembre 2017

TABLE DES MATIERES

Equivalences monétaires.....	i
Sigles et abréviations	ii
Fiche de projet.....	iii
Résumé du projet	iv
Cadre logique axé sur les résultats.....	v
Calendrier d'exécution prévisionnel du projet.....	vii
I – Orientation stratégique et justification	1
1.1 Liens du projet avec la stratégie et les objectifs pays	1
1.2 Justification de l'intervention de la Banque	3
1.3 Coordination de l'aide.....	7
II – Description du projet.....	8
2.1 Objectifs et composantes du projet	8
2.2 Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées	9
2.3 Type de projet.....	10
2.4 Coût du projet et dispositifs de financement.....	10
2.5 Zone et bénéficiaires visés par le projet	11
2.6 Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre	12
2.7 Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet	12
2.8 Principaux indicateurs de performance	13
III – Faisabilité du projet.....	14
3.1 Performance économique et financière	14
3.2 Impact environnemental et social.....	15
IV–Exécution	16
4.1 Dispositions en matière d'exécution	16
4.2 Suivi et évaluation.....	18
4.3 Gouvernance.....	18
4.4 Soutenabilité.....	19
4.5 Gestion des risques.....	19
4.6 Développement des connaissances.....	20
V – Cadre Juridique	2020
5.1 Instrument légal.....	20
5.2 Conditions associées à l'intervention de la Banque	20
5.3 Conformité avec les politiques de la Banque	20
VI – Recommandation	20
Annexe I. Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays.....	I
Annexe II. Carte de la zone du projet	II

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Composantes et activités du projet

Tableau 2.2 : Solutions de substitution envisagées et causes du rejet

Tableau 2.3 : Coût estimatif du projet par composante

Tableau 2.4 : Sources de financement (montants en milliers d'UC)

Tableau 2.5 : Coût du projet par catégorie de dépense (montants en milliers d'UC)

Tableau 2.6 : Coût du Projet par catégorie de dépenses sur le prêt FAD (en milliers d'UC)

Tableau 2.8 : Coût du Projet par catégorie de dépenses sur les Fonds de Contrepartie (en milliers d'UC)

Tableau 2.9 : Calendrier des dépenses par composante (montants en milliers d'UC)

Tableau 2.10 : Leçons tirées et actions entreprises pour leur prise en compte

Tableau 4.1 : Etapes de suivi et boucle de rétroaction

Tableau 4.2 : Risques potentiels et mesures d'atténuation

Equivalences monétaires

(Octobre 2017)

Monnaie	=	Ouguiya Mauritanien
1 UC	=	492,98 MRO
1 EURO	=	393,01 MRO
1 Dollar EU	=	359,58 MRO

Année fiscale

1^{er} janvier - 31 décembre

Sigles et abréviations

ACH	Chambre de compensation automatisée - Automated Clearing House.
APBM	Association professionnelle des banques mauritaniennes
ATS	Système de transfert automatisé - Automated Transfer System.
BAD	Banque africaine de développement
BCM	Banque centrale de Mauritanie
BM	Banque mondiale
BT	Bon du trésor
CBS	Système bancaire - Core Banking System.
CNP	Conseil national des paiements
CSD	Central Securities Depository.
DAB / GAB	Distributeur automatique de billets de banque / Guichet automatique de banque
DCT	Dépositaire central de titres
DPGG	Déclaration de politique générale du gouvernement (2015-2019)
DSP	Document de stratégie pays
FEC	Facilité élargie de crédit
FMI	Fonds monétaire international
FSAP	Financial Sector Assesment Program
GIMTEL	Groupement interbancaire mauritanien de transactions électroniques
IOSCO	International Organisation of Securities Commissions.
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MPE	Micro et petite entreprise
ODD	Objectifs de développement durable
PAMIF	Projet d'appui à la modernisation de l'infrastructure financière
PAMPEJ	Projet d'appui à la promotion de micro-petites et moyennes entreprises et à l'emploi des jeunes
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PTF	Partenaires techniques et financiers
RIM	République islamique de Mauritanie
RTGS	Règlement brut en temps réel
SCAPP	Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (2016-2030)
SNIM	Société nationale industrielle et minière
SNP	Système national de paiement.

Fiche de projet

Fiche du client

EMPRUNTEUR : République Islamique de Mauritanie

ORGANE D'EXECUTION : Le PAMIF sera exécuté par la Banque Centrale de Mauritanie (BCM). Une équipe de gestion de projet a été désignée à cet effet.

Plan de financement

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD	3,6 millions	Prêt
Gouvernement	0,4 million	Contrepartie
COÛT TOTAL	4 millions	

Informations financières du FAD

Monnaie du prêt	UC
Taux d'intérêt	1%
Marge du taux d'intérêt	NA
Commission de service	0,75% par an sur le montant du prêt décaissé non encore remboursé
Commission d'engagement	0,5% sur le montant du prêt non décaissé 120 jours après la signature de l'accord de prêt
Echéance du prêt	25 ans
Différé d'amortissement du prêt	5 ans

Durée – principales étapes (attendues)

Mission d'évaluation	September, 2017
Approbation du projet	Décembre, 2017
Entrée en vigueur	Février, 2018
Achèvement	Décembre, 2020
Dernier décaissement	Décembre, 2020

Résumé du projet

Aperçu du projet	<p><i>Titre du projet :</i> Projet d'appui à la modernisation de l'infrastructure financière (PAMIF)</p> <p><i>Portée géographique :</i> Territoire national</p> <p><i>Durée du projet :</i> 36 mois (2018-2020)</p> <p><i>Coût du projet :</i> 4 millions d'UC (3,6 millions UC du FAD ; et 0,4 million d'UC du gouvernement)</p>
Objectifs du projet	<p>L'objectif global du projet est de contribuer à renforcer les capacités de la BCM pour le développement du secteur financier mauritanien. Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) mise en place du système national de paiements ; (ii) moderniser le système d'information de la BCM; (iii) appuyer la mise en œuvre de la politique de change via la mise en place d'une salle de marché interbancaire pour les opérations de change ; et (iv) renforcer la stabilité du secteur bancaire et de microfinance.</p> <p>Ce projet, conçu sur la base des recommandations de l'évaluation de la stabilité du secteur financier (FSAP 2015), est considéré comme point de départ pour la mise en place de l'infrastructure de base du secteur financier, à l'instar du système national de paiements et des outils de supervision du secteur. A moyen terme, la Banque accompagnera les efforts des autorités pour le développement du secteur financier, notamment, à travers la diversification des services financiers, l'amélioration de l'inclusion financière, et la mise en place progressive d'un marché financier.</p>
Evaluation des besoins	<p>La contribution du secteur financier à l'économie mauritanienne demeure encore marginale. La faible compétitivité de l'économie du pays est d'ailleurs largement attribuable à un accès insuffisant aux financements puisque le secteur bancaire se concentre essentiellement sur les crédits à court terme, dont la quasi-totalité du volume des crédits alloués est destinée à financer l'exploitation et le secteur du commerce d'import-export. Les liens des entreprises avec le secteur financier sont faibles, seulement 9 % des entreprises ont un prêt bancaire. Le crédit au secteur privé est limité à environ 23% du PIB (contre une moyenne de l'Afrique subsaharienne de 59,6%). Cette situation engendre une difficulté à financer des projets privés, notamment agricoles et agro-industriels viables et à fort potentiel de création d'emplois. Le secteur bancaire est très concentré, non adapté aux nouvelles technologies favorisant l'inclusion financière. Les banques ont tendance à favoriser les prêts à court terme à des taux d'intérêt élevés.</p> <p>La Banque accompagne les autorités mauritaniennes dans l'amélioration de l'environnement des affaires pour impulser la relance économique tirée par le secteur privé. Pour cela, il sera nécessaire d'intervenir au niveau de l'amélioration du financement de l'économie à travers la modernisation du secteur financier. Toutefois, la faiblesse de l'infrastructure actuelle du secteur financier (système de paiement automatisé) et l'absence d'outils de gouvernance de ce secteur ne permettent ni l'inclusion financière ni la stabilité du secteur. De même, du fait du caractère ouvert de l'économie (import/export et investissements étrangers), l'inexistence d'une salle de marché pour les opérations de change au niveau de la Banque centrale, ne permet pas au pays de gérer ses ressources en devises d'une façon efficace.</p>
Bénéficiaires ciblés	<p>Les bénéficiaires directs du projet sont: (i) les structures centrales de la BCM en charge du développement et du maintien de la stabilité du secteur financier, mais également les autorités publiques qui seront mieux à même de gérer les réserves de change à travers la salle de marché interbancaire; (ii) les opérateurs économiques, qui bénéficieront, d'un système de paiement automatisé qui réduira les coûts et les délais des transactions financières, et d'un meilleur accès au financement pour le développement de leurs activités, notamment, en devises pour l'acquisition des équipements de production; (iii) les différentes couches de la population, en particulier les femmes et les jeunes porteurs de projets, à travers, le développement du secteur de la microfinance, qui offre de nouvelles opportunités d'inclusion financière sur l'ensemble du territoire.</p>
Résultats et impact	<p>Au titre des avantages économiques et financiers attendus, le projet permettra de contribuer à créer les conditions nécessaires à une relance économique soutenue, notamment à travers l'amélioration du financement des activités économiques pour soutenir davantage le développement du secteur privé, principal moteur de la croissance. Les autres activités du projet, liées à l'inclusion financière, auront aussi des effets significatifs en termes de développement social (financement des activités génératrices de revenus) et d'amélioration de la qualité de vie des populations. C'est en améliorant les services financiers de base, que les acteurs intervenants dans les différents secteurs de l'économie, notamment agricole et commercial, verront leurs opérations financières se fluidifier et leur capacité à développer leurs activités économiques se renforcer.</p>
Valeur ajoutée de la Banque	<p>La valeur ajoutée de la Banque dans le cadre de ce projet repose sur son expertise dans la mise en œuvre de systèmes de paiements modernes dans les pays africains. En effet, la Banque a soutenu la mise en place de ces systèmes dans une vingtaine de pays. La Banque à travers ce projet, en coordination avec les autres PTF, soutiendra la mise en œuvre des recommandations du FSAP 2015, pour développer le secteur financier en vue de répondre aux besoins de financement de l'économie mauritanienne. Ce projet complétera aussi l'intervention de la Banque à travers son guichet du secteur privé, à travers la mise en place de lignes de crédits auprès des institutions financières. Par ailleurs, les avantages comparatifs de la Banque dans cette intervention résultent de l'expérience qu'elle a acquise, au fil des ans, dans la conception et la mise en œuvre des projets de renforcement des capacités institutionnelles dans les pays à faibles capacités, en particulier en Mauritanie.</p>
Développement des connaissances	<p>La mise en œuvre du PAMIF entraînera le développement de plusieurs types de connaissances, du fait de l'importance des assistances techniques qui assureront un transfert de connaissance et de savoir-faire aux cadres nationaux et les formations techniques dont bénéficieront ces cadres. Le PAMIF offrira aussi à la BCM des outils modernes de travail (système d'information, manuel de procédures de traitement des dossiers). Des activités de dissémination seront également organisées à l'endroit des parties prenantes.</p>

Cadre logique axé sur les résultats

Pays et titre du projet : Mauritanie – Projet d’appui à la modernisation de l’infrastructure financière (PAMIF) But du projet : L’objectif global du projet est de contribuer à renforcer les capacités de la BCM pour le développement du secteur financier mauritanien.						
		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/ MESURES D’ATTÉNUATION
		Indicateur (y compris les ISC)	Situation de référence	Cible		
IMPACT	Le financement de l’économie est amélioré	Crédit au secteur privé par rapport au PIB	16% en 2016	Plus de 19% en 2022	Données BCM	
	Effet I : Un système national de paiement moderne est mis en place améliorant le développement du système financier	Réduction des délais de compensation des chèques et des virements	J+2 en 2016	Compensation dans la journée en 2020	Données BCM	Risque : Fléchissement de la volonté de la BCM à mettre les systèmes en place
	Effet II : La gestion du marché monétaire est améliorée	Réduction Délai pour les adjudications des valeurs de trésor	J+3 en 2016	2 heures en 2020	Données BCM	Mesure d’atténuation : Forte appropriation de la BCM et de la place financière vu le besoin urgent de moderniser le secteur
EFFETS	Effet III : La supervision du secteur bancaire est renforcée	Réduction du taux des créances en souffrance (crédit bancaire)	23% en 2016	Moins de 18% en 2020	Données BCM	
	Effet IV : Les financements longs de l’économie sont facilités	Part des crédits longs (plus de 5 ans) par rapport à l’encours du crédit	5% en 2015	Plus de 10% en 2020	Données BCM	
	Effet V : L’inclusion financière est améliorée	Taux de bancarisation Nombre de bénéficiaires femmes de la microfinance	10% en 2016 292 000 en 2016	Plus de 14% en 2020 Plus de 500 000 en 2019	Données BCM	
PRODUITS	COMPOSANTE I : Modernisation du système national de paiements et la mise en place d’un système d’information de la Banque centrale					Risques : Mauvaise coordination dans la mise en œuvre des activités du projet Risque de passation de marchés <u>Mesures d’atténuation :</u> Comité de pilotage regroupant toutes les parties prenantes du projet avec une coordination globale de la BCM
	I.1. Mise en place d’un système national de paiement (ATS et CSD)					
	Mise en place du système national de paiement l’ATS/CSD : RTGS, télé compensation, dépositaire central	Développement de la solution clé en main et sa mise en œuvre	Plusieurs interfaces semi-annuelles du système de paiement	Système national de paiement lancé (go live) après la validation et les tests avant fin 2019	Rapports BCM	
	Formation des acteurs à l’utilisation du système national de paiement	Nombre d’acteurs formés (dont % femmes)	-	100 acteurs formés dont 35% de femmes avant fin 2019	Rapports BCM	
	I.2. Modernisation du Système d’information de la BCM: Core Banking system					
	Mise en place d’un système d’information – core banking – de la BCM	Développement du système d’information et sa mise en œuvre	Absence d’un système core banking (solution interne insatisfaisante)	Le Système d’information de la BCM est opérationnel avant fin 2019	Rapports BCM	
Renforcement de l’infrastructure IT de la BCM pour le bon fonctionnement du Système d’information	Installation de l’infrastructure IT nécessaire pour le fonctionnement efficace du système d’information	Insuffisance de l’infrastructure IT	l’infrastructure IT de la BCM est mise en place avant fin 2019	Rapports BCM		
Formation des acteurs à l’utilisation du système d’information	Nombre d’acteurs formés (dont % femmes)	-	50 acteurs formés dont 25% de femmes avant fin 2019	Rapports BCM		

COMPOSANTE II : Modernisation des opérations de change et renforcement de la stabilité du secteur financier					Un expert en passation de marché renforcera l'équipe de gestion du projet	
PRODUITS	II.1. Mise en place d'une salle de marché interbancaire pour les opérations de change					
	Réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'une salle de marché interbancaire de change	Validation de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une salle de marché interbancaire de change	-	Etude de faisabilité validée par la BCM avant fin 2018		PV réunion BCM
	Appui à la mise en place d'une salle de marché interbancaire de change	Opérationnalisation de la salle de marché interbancaire de change	Pas de salle de marché interbancaire de change	Salle de marché interbancaire de change opérationnelle avant juin 2019		Rapport BCM
	Formation des acteurs en opérations de change	Nombre d'acteurs formés (dont % femmes)	-	100 acteurs formés dont 35% de femmes avant fin 2019		Rapport BCM
	II.2. Appui à la mise en place d'un système de surveillance et de surveillance du secteur bancaire et du microcrédit					
	Mise en place d'un système de reporting pour la supervision du secteur bancaire	Opérationnalisation du système de reporting pour la supervision du secteur bancaire	Pas de système automatisé de reporting	Système automatisé de reporting bancaire opérationnel avant juin 2019		Rapport BCM
	Appui à la mise en place d'un système d'information générique de reporting auprès des institutions de microfinance	Opérationnalisation du système d'information générique de reporting auprès des institutions de microfinance	Pas de système automatisé de reporting	Système d'information opérationnel avant juin 2019		Rapport BCM
	Formation des acteurs en matière de supervision du secteur bancaire et de la microfinance	Nombre d'acteurs formés (dont % femmes)	-	100 acteurs formés dont 35% de femmes avant fin 2019		Rapport BCM
	ACTIVITÉS CLÉS	COMPOSANTES				RESSOURCES
		<ul style="list-style-type: none"> - Activités d'assistance technique : mise à disposition d'experts nationaux et internationaux et cabinets d'études - Activités de renforcement de capacités humaines : formation - Activités de renforcement de capacités matérielles : équipement informatique et logiciels - Organisation d'ateliers de consultations et de dissémination 				Ressources : 3,6 millions d'UC (FAD) 0,4 million d'UC (Contrepartie)

Calendrier d'exécution prévisionnel du projet

Activités	2018												2019												2020											
	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec
Mise en vigueur																																				
Elaboration du manuel																																				
Lancement du projet																																				
Solution clé en main : ATS / CSD (solution, infrastructure back-up distant, développement, formation des utilisateurs et maintenance du système)																																				
Assistance Technique : Aide à l'évaluation des offres																																				
Elaboration des cahiers de charges pour la mise en place du système d'information de la BCM, et aide à l'évaluation des offres																																				
Mise en place du système d'information (solution, infrastructure back-up distant, développement, formation des utilisateurs et maintenance du système)																																				
Réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'une salle de marché interbancaire des changes																																				
Mise en place d'un système d'information de salle de marché interbancaire des changes																																				
Formation des cadres de la direction des changes sur les opérations de change																																				
Elaboration des cahiers de charge pour un système de reporting pour la supervision du secteur bancaire																																				
Mise en place d'un système de reporting pour la supervision du secteur bancaire																																				
Mise en place d'un système de reporting réglementaire déployé aux institutions du microfinance																																				
Formations techniques pour les inspecteurs de la supervision bancaire et des institutions de microfinance																																				
Audit annuel du Projet																																				
Missions de supervision																																				
Revue à mi-parcours																																				
Achèvement																																				

RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT UN PRET A LA MAURITANIE POUR LE PROJET D'APPUI A LA MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE FINANCIERE

La présente proposition soumise à l'approbation du Conseil, porte sur l'octroi d'un prêt de 3,6 millions d'UC sur les ressources du Fonds africain de développement (FAD) à la République Islamique de Mauritanie, pour le financement du Projet d'appui à la modernisation de l'infrastructure financière (PAMIF). Il s'agit d'un projet d'appui institutionnel qui sera exécuté sur la période 2018-2020, destiné à renforcer les capacités de la Banque Centrale de Mauritanie pour accompagner le développement du secteur financier, afin de mieux répondre aux besoins croissants de financements des activités économiques dans le pays. Ce projet, conçu sur la base des recommandations de l'évaluation de la stabilité du secteur financier (FSAP 2015), est considéré comme point de départ pour la mise en place de l'infrastructure de base du secteur financier, à l'instar du système national de paiements et des outils de supervision du secteur. A moyen terme, la Banque accompagnera les efforts des autorités pour le développement du secteur financier, notamment, à travers la diversification des services financiers, l'amélioration de l'inclusion financière et la mise en place progressive d'un marché financier.

I – Orientation stratégique et justification

1.1 Liens du projet avec la stratégie et les objectifs pays

1.1.1 Les orientations stratégiques à moyen terme du Gouvernement sont définies dans la Déclaration de Politique Générale pour la période 2015-2019, qui repose sur trois axes stratégiques : (i) la consolidation des fondements de l'Etat et l'amélioration de la gouvernance publique ; (ii) l'émergence d'une économie compétitive et génératrice de croissance partagée ; et (iii) le développement des ressources humaines et l'élargissement de l'accès aux services de base. Son objectif majeur est d'engager une dynamique de développement harmonieux qui vise à construire un Etat fort assurant la prospérité de son peuple. En outre, le Plan stratégique de développement pour la période 2016-2030, intitulé «Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) 2016-2030», vise à (i) renforcer la résilience, et (ii) promouvoir la prospérité partagée. La SCAPP s'inscrit dans le cadre de la transformation structurelle de l'économie. Ses objectifs majeurs, sont entre autres : (i) favoriser une croissance économique diversifiée inclusive, verte et durable, réductrice des inégalités et pro pauvres et orientée vers la création d'emploi et la lutte contre le chômage en vue d'une plus grande résilience et d'une prospérité partagée ; (ii) réduire la pauvreté et lutter contre l'exclusion des groupes vulnérables.

1.1.2 Tenant compte des contraintes et défis auxquels est confronté le pays, principalement la faible diversification économique, l'intervention de la Banque dans le cadre du DSP 2016-2020 s'articulera autour des piliers suivants : (i) Promotion de la transformation de l'agriculture (Pilier I), et (ii) Renforcement de l'offre de l'énergie électrique (Pilier II). Les questions d'infrastructure et de gouvernance (piliers du DSP précédent) sont abordées dans chaque pilier du DSP 2016-2020

1.1.3 Le projet proposé est aligné à la fois sur la SCAPP et sur le DSP. En effet, le projet vient soutenir la modernisation du secteur financier, levier sous-jacent à toute diversification économique, qui se veut soutenue par le développement secteur privé. En effet, en améliorant l'accès aux financements pour les opérateurs économiques, notamment pour contribuer à la

transformation agricole, le projet fera un levier important en appui aux politiques actives de diversification économique. Par ailleurs, en mettant l'infrastructure financière nécessaire en place, le projet permettra d'améliorer l'inclusion financière et contribuer ainsi à l'atteinte de l'objectif de l'émergence d'une économie compétitive et génératrice de croissance partagée. C'est en améliorant les services financiers de base, que les acteurs intervenants dans les différents secteurs de l'économie, notamment agricole et commercial, verront leurs opérations financières se fluidifier et leur capacité à développer leurs activités économiques se renforcer et les exportations se faciliter.

1.1.4 Le PAMIF est aligné au le premier pilier du DSP 2016-2020, à savoir la promotion de la transformation de l'agriculture en Mauritanie. En effet, l'on ne saurait transformer l'agriculture en Mauritanie sans transformer le système financier du pays qui repose à ce jour sur un fonctionnement très peu développé et peu fiable. La transformation de ce système financier à laquelle le PAMIF va significativement concourir permettra à ce système d'être à même de fonctionner avec les nouveaux mécanismes de financement tels que le Mobile Banking et de s'accommoder à la perspective d'accroître le financement des banques (commerciales et de développement) au profit du secteur agricole. Par ailleurs, le PAMIF constitue l'une des mesures de mitigation de risques majeurs associés à la mise en œuvre du DSP 2016-2020, à savoir le déficit de capacités institutionnelles et humaines. Dans le cas précis, le PAMIF contribue à la mitigation du risque majeur lié aux déficiences du système financier de la Mauritanie, et aux faibles capacités institutionnelles pour la supervision et le développement du secteur financier.

1.1.5 Le projet proposé est également aligné sur les cinq grandes priorités de la Banque (Top 5 - H5s), en particulier :

- Industrialiser l'Afrique : à travers l'amélioration du financement de l'économie, en particulier les PME/PMI. Il répond en particulier au programme phare d'accès des entreprises aux capitaux nécessaires à leur développement, tel que prévu dans la stratégie de l'industrialisation de l'Afrique de la Banque.
- Nourrir l'Afrique : la question de la transformation agropastorale dans le pays, est également abordée. En effet ladite stratégie met l'accent, à travers l'un de ses programmes phares, sur l'accès au financement pour les activités agricoles.
- Améliorer la qualité de vie des populations : à travers l'amélioration des services financiers accessibles pour la population, notamment à travers le développement du secteur de la microfinance.
- Intégrer l'Afrique : à travers la connexion des systèmes assurant les échanges financiers. Le système national de paiements qui sera mis en place, sera connecté aux différents systèmes de paiements à l'échelle régionale (Afrique du Nord, et Afrique de l'ouest).

1.1.6 Il répond aussi à deux piliers de la politique et stratégie de développement du secteur financier de la Banque 2014-2018, en l'occurrence l'inclusion financière et l'amélioration de la gouvernance du secteur financier. Le PAMIF s'inscrit aussi dans les objectifs de la stratégie du développement du secteur privé de la Banque, ainsi, que dans la stratégie du genre, qui vise notamment à l'autonomisation économique des femmes. L'amélioration de la gouvernance et le développement du secteur de la microfinance, qui compte plus de 60% de femmes bénéficiaires, contribuera à cet objectif de la stratégie du genre. Le PAMIF est aligné avec la Stratégie Décennale 2013-2022 de la Banque, notamment la priorité opérationnelle relative au développement du

secteur privé, à travers la modernisation du secteur financier pour une gouvernance renforcée, un meilleur financement du développement du secteur privé et des projets structurants.

1.2 Justification de l'intervention de la Banque

1.2.1 Sur le plan politique, à la suite d'une période difficile allant de 2005 à 2009, due aux deux coups d'Etat de 2005 et de 2008, la Mauritanie a retrouvé une relative stabilité politique et institutionnelle. Le pays a ainsi réalisé des progrès en matière de renforcement de la justice, de consolidation de la démocratie, de promotion des Droits de l'Homme, de consolidation de l'approche participative, etc.

1.2.2 Sur le plan économique, la croissance de l'économie a progressé, passant de 0,9 % en 2015 à 1,7% en 2016, malgré une baisse drastique des cours du minerai de fer. L'année 2016 a aussi été marquée par la consolidation des acquis macroéconomiques : l'inflation est ainsi restée à un bas niveau, à 1.9 %, notamment grâce à la hausse modérée des prix des produits alimentaires et à la maîtrise de l'évolution de la masse monétaire. La structure de l'économie de la Mauritanie demeure dominée par les industries extractives dont les exportations représentent en moyenne les quatre cinquièmes du total des exportations, et 30% des recettes budgétaires. La Mauritanie est le deuxième exportateur africain de minerai de fer avec une production annuelle de plus de 10 millions de tonnes. Le secteur primaire reste cependant un pilier non négligeable de l'économie (21% du PIB nominal en 2016). Il est tiré par l'élevage, la pêche, et dans une moindre mesure l'agriculture. Malgré le recul de la production manufacturière, le secteur secondaire reste lui aussi prépondérant (34,5% du PIB en 2014) grâce notamment aux industries extractives. L'année 2016 a été marquée par une poursuite de la consolidation de la tertiarisation de l'économie mauritanienne. En effet, au cours des quatre dernières années, le secteur tertiaire est devenu le principal moteur de la croissance avec en moyenne une part de 35 % dans le PIB réel. En 2017, l'on observe un rebond de la croissance économique avec un taux projeté à fin-2017 de 3,6%. Ce rebond est appelé à se consolider en 2018 et 2019 avec des taux projetés de 3,0% et 4,6% respectivement. Cette évolution économique favorable s'explique par la relance du programme d'investissements publics, les réformes structurelles, le redressement des cours des métaux, et la perspective de la mise en œuvre du gaz offshore récemment découvert.

1.2.3 Les perspectives économiques sont plus favorables à court et moyen terme, notamment grâce aux perspectives de productions minières et industrielles à la hausse, aux bonnes performances de l'agriculture et de la pêche et à la poursuite des réformes structurelles. Toutefois, l'amélioration du climat des affaires demeure un défi à relever pour permettre l'émergence d'une véritable classe d'entrepreneurs nationaux, susceptibles d'intensifier l'industrialisation et de générer des emplois décents, contribuant ainsi à réduire la pauvreté et les inégalités sociales.

1.2.4 L'environnement des affaires est marqué par les progrès récents au niveau du cadre institutionnel et réglementaire. Il faut noter en effet la réduction des coûts de l'enregistrement pour la création d'entreprises, l'amélioration de la capacité des tribunaux pour le traitement des litiges, l'amélioration des procédures d'enregistrement des entreprises, la publication d'un code pour la construction simplifiant les procédures, la création d'un guichet unique pour les permis de construire. Ces progrès ont commencé à porter leurs fruits depuis 2015. En effet, pour la troisième année consécutive, la Mauritanie a gagné en 2017 des places dans le classement Doing Business de la BM, et se situe désormais au 150^{ème} rang sur 190 pays. Cette performance notable repose sur l'exécution d'une feuille de route visant à améliorer les indicateurs de performance du climat des

affaires. Toutefois, malgré des avancées majeures sur plusieurs points des réformes facilitant la pratique des affaires, le rapport Doing Business 2017 relève plusieurs domaines qui restent encore problématiques, en particulier le transfert de propriété, la protection des investisseurs, l'exécution des contrats et le règlement de l'insolvabilité. Le Rapport mondial sur la compétitivité (Global Competitiveness Report du Forum économique mondial (WEF), édition 2016-17), classe la Mauritanie au 137^{ème} rang sur un total de 138 pays, confirmant ainsi, avec un score de 2.94 sur une échelle de 1 à 7, la très faible compétitivité du pays. L'amélioration du climat compétitif et de l'investissement privé est attribuable à plusieurs défis majeurs, qui restent à lever, dont les difficultés d'accès aux sources de financement et la corruption.

1.2.5 Par ailleurs, le financement de la stratégie de développement du pays est un défi majeur et oblige le gouvernement à solliciter une participation accrue du secteur privé. Pour cela, la modernisation du secteur financier, pour qu'il puisse jouer son rôle dans le financement de l'économie et la promotion du secteur financier, représente un défi majeur pour les autorités mauritaniennes. L'amélioration de l'accès aux financements pour les ménages et les entreprises mauritaniennes est également de nature à offrir davantage d'opportunités économiques à toutes les couches de la population.

1.2.6 Sur le plan social, en dépit des progrès enregistrés, la performance sociale demeure globalement mitigée. Le taux de chômage qui a été estimé à 10,1% en 2012, selon l'ENRE-SI, contre 31,2% en 2008 (EPCVM 2008), est passé à 12,8% en 2014. Malgré le niveau relativement peu élevé du chômage, le marché du travail demeure caractérisé par un niveau élevé de précarité et d'informalité. **Concernant le genre**, malgré les progrès réalisés par la Mauritanie en matière de promotion du genre, des inégalités persistent dans tous les secteurs de développement et spécialement dans l'agriculture, principale activité des femmes rurales.

1.2.7 La Mauritanie est confrontée à plusieurs défis bloquant l'important potentiel de croissance économique dont jouit le pays. Parmi ceux-là : (i) une économie peu diversifiée et un faible niveau de développement du secteur privé ; (ii) un secteur financier étroit et peu développé limitant le financement des activités économiques et l'éclosion d'un secteur privé dynamique ; (iv) des déficits structurels d'accès à l'infrastructure de base, notamment énergétique.

1.2.8 Concernant le secteur financier, la contribution de celui-ci à l'économie demeure encore faible. La faible compétitivité de l'économie du pays est d'ailleurs largement attribuable à un accès insuffisant aux financements puisque le secteur bancaire se concentre essentiellement sur les crédits à court terme, dont la quasi-totalité du volume des crédits alloués est destinée à financer l'exploitation et le secteur du commerce d'import-export. Les liens des entreprises avec le secteur financier sont faibles. Le crédit au secteur privé est limité à environ 10% du PIB en fin 2015 (contre une moyenne de l'Afrique subsaharienne de 59,6%). Cette situation engendre une difficulté à financer des projets viables et fort potentiel de création d'emplois.

1.2.9 La structure du système financier reste dominée par l'activité bancaire, avec dix-huit banques en activité. Toutefois, l'étroitesse de marchés de refinancement, principalement concentrés au niveau de la Banque centrale, oblige les banques à ne proposer que des crédits de court terme adossés à des dépôts à vue. Quant au système financier non bancaire, il regroupe une vingtaine d'institutions de microfinance, une caisse de dépôts et de développement, les services financiers de la poste, 17 compagnies d'assurance, deux régimes de prévoyance sociale et une trentaine de bureaux de change agréés. L'augmentation du nombre de banques en activité et l'intensification de la concurrence entre celles-ci ont eu pour effet une amélioration des indicateurs

d'inclusion financière. De même, le développement du réseau des institutions de microfinance et son extension aux zones rurales sont des facteurs qui contribuent eux aussi à améliorer l'inclusion financière du pays, inclusion dont le niveau est jugé encore faible malgré les progrès enregistrés au cours des dernières années. En effet, seulement 20 % de la population adulte disposait d'un compte dans une institution financière en 2014, soit un niveau inférieur aux moyennes observées dans les pays à revenu comparable. Le taux de bancarisation, quant à lui a enregistré une bonne progression avec l'avènement de nouvelles banques pour s'établir à 10%.

1.2.10 Dans le cadre de la stratégie de développement du secteur financier, amorcée depuis 2013, la BCM a lancé plusieurs chantiers de réformes. Basée sur des analyses et des évaluations, à l'instar du FSAP 2015 (conduit par le Fonds Monétaire International), la vision de la modernisation du secteur financier bénéficie d'un fort engagement des autorités mauritaniennes et d'une importante appropriation. Dans le cadre de cette réforme, une révision de l'arsenal juridique a été lancée, notamment à travers les révisions en cours du statut de la BCM et de la loi bancaire. Par ailleurs pour moderniser l'infrastructure du secteur financier, la BCM a lancé la refonte des outils régissant le fonctionnement du secteur, en particulier le système national de paiements (SNP). A cet effet, une étude sur le cadre juridique régissant le SNP a été faite avec l'appui de FIRST initiative. Dans l'objectif de fluidifier sécuriser les échanges financiers et réduire leurs coûts, la mise en place d'un SNP demeure un défi important à relever. La BCM a poursuivi en 2015 et en 2016 ses actions visant à renforcer la surveillance financière et consolider la stabilité du système financier. Pour cela, plus de 18 chantiers de réformes ont été identifiés, notamment, pour le développement du marché monétaire et du marché de change, la mise en place d'un crédit bureau, l'examen de la pertinence de lancer une bourse des valeurs, et le développement du mobile banking avec l'appui du GIMTEL.

1.2.11 L'infrastructure financière actuelle de la Mauritanie est inadéquate pour répondre aux besoins d'une économie qui croît et qui n'exclut personne

- Le système de paiements actuel, essentiellement manuel, comporte des risques systémiques et limite l'éclosion de nouveaux instruments en mesure d'améliorer l'inclusion financière. Actuellement, tous les paiements de gros montants et/ou urgents sont traités manuellement à travers l'échange d'instruments papier et sont réglés par écriture manuelle sur les comptes de règlement (comptes courants) des banques commerciales logés à la BCM. Le système bloque aussi un important potentiel qui sera généré par un traitement automatisé des échanges financiers, tout en réduisant les délais et les couts des transactions financières. Par ailleurs, il ne permet pas la connectivité aux réseaux de paiements des autres pays.
- Au niveau de la compensation, la BCM a mis en place un système de règlement interbancaire développé en interne qui fournit un règlement semi manuel pour la compensation des transactions interbancaires. L'échange physique des chèques se fait encore tous les jours avec la participation de toutes les banques commerciales à la chambre de compensation de la BCM. Ainsi, le système actuel de compensation des chèques ne permet pas au secteur bancaire de traiter des paiements rapides et de haute valeur.
- Au niveau de marché monétaire, la BCM joue le rôle du dépositaire central pour les valeurs du Trésor. Les soumissions et les adjudications demeurent manuelles, ce qui présente des risques de gestion, mais également ne permet pas le développement du marché monétaire, et ce, malgré l'importance de ce secteur pour le financement du plan du développement du Gouvernement. Disposer d'un système intégré de Dépositaire central des titres (Central

Securities Dépositaire, CSD) permettra le règlement irrévocable des transactions de titres suivant le principe de livraison contre paiement et fournir le collatéral aux opérations d'apport en liquidité intra-journalière.

- Le système d'information (SI) de la BCM est pour l'essentiel construit autour d'applications développées en interne notamment la comptabilité, la gestion des recettes etc. L'application de la comptabilité gère tout ce qui est comptabilité générale au niveau de la BCM. Des interfaces de saisie des pièces comptables sont générées pour chaque service. Le SI de la BCM interagit également avec des systèmes exogènes. Ces systèmes sont, les SI des banques commerciales à travers le portail d'échange de données et l'interface BCM-Banques pour tout ce qui est ordres de virement, celui du trésor public pour les ordres de transferts et les chèques trésor ainsi que le système Swift. Avec le système actuel, la BCM se trouve en retard par rapport aux banques de la place qui disposent de système bancaires développés.
- Au niveau de la gestion des opérations de change, la BCM tient quotidiennement des séances de change gérées d'une façon manuelle. Pour pouvoir gérer d'une façon dynamique et optimale la politique de change, il est nécessaire de mettre en place une salle de marché interbancaire pour les opérations de change. Ceci permettra, entre autres, de faire le calcul du fixing BCM à la date J et le suivi des positions de change des banques primaires ; et a gestion des réserves de change de la BCM. Par ailleurs, les banques primaires pourront désormais saisir automatiquement leurs opérations avec leurs clientèles sur la plate-forme commune ouverte à cet effet. En temps réel, la BCM aura l'information relative aux opérations de change de chaque banque. Toutefois, aucune banque ne disposera des informations de ses consœurs, ceci afin de rendre le marché plus transparent.
- Les secteurs bancaire et de la microfinance sont régulés par la Direction de la BCM, avec des capacités de supervision très limitées. Les pratiques de reporting et de supervision en cours sont par ailleurs bien moins avancées que celles en vigueur dans la sous-région ou sur le plan international. Ceci rend difficile la collecte d'information et de données fiables dans les délais réglementaires. Il résulte de ce qui précède que l'absence d'outils adéquats de gouvernance et supervision de ces secteurs ne permettent pas d'en assurer la stabilité et de maîtriser le risque systémique afin de protéger l'économie et les déposants d'une instabilité financière aux conséquences désastreuses

1.2.12 La Banque appuie depuis 1998 les autorités mauritaniennes dans la promotion de la micro et petites entreprises, ainsi que la promotion des services financiers inclusifs en Mauritanie. La Banque a ainsi acquis une grande expérience et un avantage comparatif certain dans le financement de l'entrepreneuriat, du côté de l'offre et de la demande. Elle a ainsi approuvé plusieurs projets dont entre autres : (i) Programme AMINA (Initiative Africaine de Microfinance) de 1998 à 2000 ; le projet de réduction de la pauvreté (PRP) de 1998 à 2004 et le projet de renforcement des capacités des acteurs de la microfinance (PRECAMF) de 2008 à 2014, financés par le FAD. Ces projets ont contribué de manière significative à l'émergence de la microfinance en Mauritanie et partant celle des MPE. Par ailleurs, la Banque a financé à travers le PRECAMF, la stratégie nationale de la microfinance ainsi que l'étude sur les créneaux porteurs et le redéploiement des services financiers en milieu rural. En 2016, la Banque a lancé la mise en œuvre du PAMPEJ, qui soutient la mise en œuvre des stratégies nationales de promotion de la microfinance et de la micro et petites entreprises. Il vise à soutenir les efforts du Gouvernement axés sur le renforcement des capacités et de professionnalisation des promoteurs des MPE, et faciliter leur accès à des sources de financement pérennes, à travers la mise en place du Fonds de

refinancement de la microfinance (FOREMI). Par ailleurs, la Banque a consolidé sa présence dans le secteur financier mauritanien, à travers des opérations on-souveraines de mise en place de lignes de crédits auprès de la Banque pour le commerce international et la Banque nationale populaire.

1.2.13 D'une façon générale, l'intervention de la Banque se justifie pour trois raisons essentielles.

Premièrement, la Banque est un des principaux partenaires de la Mauritanie et depuis 1998, elle appuie dans ce pays, la promotion des MPE, l'entrepreneuriat des femmes, l'emploi des jeunes ainsi que les services financiers inclusifs. Elle est aussi un acteur important dans le secteur financier du pays à travers les interventions auprès des institutions financières. Par ailleurs, la Banque dispose d'une expertise dans la mise en place de systèmes nationaux de paiements, à travers l'appui dans ce domaine pour une quinzaine de pays africains.

Deuxièmement, la Mauritanie jouit d'importantes potentialités économiques, notamment dans le secteur de l'agriculture, ces potentialités ne peuvent être concrétisées efficacement en l'absence d'un secteur financier moderne et apte à mobiliser des ressources financières pour le financement des investissements longs.

Enfin, la défaillance de l'infrastructure actuelle du secteur financier et l'absence d'outils de gouvernance de ce secteur ne permettent ni l'inclusion financière ni la stabilité du secteur. De même, du fait du caractère ouvert de l'économie (import/export et investissements étrangers, notamment dans les mines), l'inexistence d'une salle de marché pour les opérations de change au niveau de la Banque centrale, ne permet pas au pays de gérer ses ressources en devises d'une façon efficace.

1.3 Coordination de l'aide

1.3.1 A la faveur de sa présence physique à Nouakchott, la Banque participe activement aux cadres susmentionnés de coordination de l'aide. Plus spécifiquement, elle contribue depuis le début de l'année 2014 aux réunions trimestrielles de concertation Etat-PTF. La Banque prend également part aux travaux de 5 Groupes sectoriels de coordination des PTF et co-préside avec la BM, le Groupe consacré au Secteur privé. La Banque a ainsi forgé un partenariat stratégique avec la BM à travers les initiatives conjointes pour soutenir les autorités nationales dans la promotion des PPP. La Banque fait également partie, à côté de la BM, de l'Union Européenne, du PNUD, de l'ONS, et du MEF, du Comité technique mis en place par les autorités nationales pour conseiller et accompagner les autorités dans les dossiers stratégiques et la préparation des réunions Etat – Donateurs.

1.3.2 Dans le cadre du secteur financier, les interventions des PTF sont limitées. Le FMI et la Banque mondiale ont appuyé la réalisation d'une stratégie et d'un plan d'action pour le développement du secteur financier en 2013 et l'évaluation de la stabilité du secteur financier (FSAP) en 2015. L'initiative FIRST a procédé en 2017 à l'élaboration du cahier de charge du système national de paiements. Le FMI, à travers AFRITAC Afrique de l'ouest, appuie la direction de la supervision bancaire de la BCM dans le développement d'une centrale des incidents de paiements. La France ainsi que la Banque appuient le développement du secteur de la microfinance. Le projet ainsi proposé vient compléter ces initiatives en finalisant la mise en œuvre de l'infrastructure adéquate des échanges financiers, de supervision et de développement du secteur financier au niveau de la Banque centrale

II – Description du projet

2.1 Objectifs et composantes du projet

2.1.1 **L'objectif global du projet est de contribuer à renforcer les capacités de la BCM pour le développement du secteur financier mauritanien.** Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) mise en place du système national de paiements ; (ii) moderniser le système d'information de la BCM; (iii) appuyer la mise en œuvre de la politique de change via la mise en place d'une salle de marché interbancaire pour les opérations de change ; et (iv) renforcer la stabilité du secteur bancaire et de microfinance.

2.1.2 **Ce projet, conçu sur la base des recommandations de l'évaluation de la stabilité du secteur financier (FSAP 2015), est considéré comme point de départ pour la mise en place de l'infrastructure de base du secteur financier, à l'instar du système national de paiements et des outils de supervision du secteur.**

2.1.3 **Le projet s'articule en deux composantes principales.** La première composante vise la modernisation du système national de paiements et la mise en place d'un système d'information de la Banque centrale. La seconde composante, relative à la modernisation des opérations de change et renforcement de la stabilité du secteur financier, permettra de d'appuyer la mise en œuvre de la politique de change à travers l'installation d'une salle de marché interbancaire des opérations de change ; et la mise en place d'outils de supervision des secteurs bancaire et de microfinance, qui connaissent d'importants développements ces dernières années. Les deux composantes sont complémentaires du fait qu'elles appuient, d'un côté la mise en place d'une infrastructure de base du secteur financier, permettant son développement tout en assurant sa stabilité ; et d'autre part doter l'économie d'outils pour mieux gérer les positions en devises et améliorer les financements longs, nécessaires au développement des projets du secteur privé. Le tableau 2.1 ci-dessous, donne les détails des composantes, sous-composantes, activités, et coûts du projet. L'annexe technique B2 du présent rapport fournit les coûts détaillés des activités ainsi qu'une liste exhaustive des biens et services qui seront acquis dans le cadre du PAMIF. De plus, l'annexe technique C1 fournit une justification et une description détaillée des activités du projet.

Tableau 2.1 : Composantes et activités du projet

Nom des composantes	Coût estimatif	Description des composantes
Composante I : Modernisation du système national de paiements et la mise en place d'un nouveau système d'information de la Banque centrale	2 832 140 UC	I.1. Mise en place d'un système national de paiement (ATS et CSD) Solution clé en main : ATS / CSD (solution, infrastructure back-up distant, développement, formation des utilisateurs et maintenance du système) Maintenance de l'infrastructure Organisation et participation à des ateliers (voyages d'études) et séminaires nationaux régionaux et internationaux I.2. Système d'information de la BCM: Core Banking system Elaboration des cahiers de charges pour la mise en place du système d'information de la BCM, et aide à l'évaluation des offres Solution clé en main : Mise en place du système d'information (solution, infrastructure back-up distant, développement, formation des utilisateurs et maintenance du système) Organisation d'ateliers de formation sur le système d'information de la BCM Maintenance des réseaux informatiques à la BCM

Composante II : modernisation des opérations de change et renforcement de la stabilité du secteur financier	757 140 UC	<p>II.1. Mise en place d'une salle de marché interbancaire pour les opérations de change Réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'une salle de marché interbancaire des changes, élaboration du manuel de procédures, élaboration du cahier de charge, et aide à l'évaluation des offres Mise en place d'un système d'information de salle de marché interbancaire des changes (logiciel, implémentation, formation) Appui à l'amélioration des statistiques et de la Balance des paiements Formation sur les opérations de change Visites dans les banques centrales africaines ayant mis en place des salles de marché pour les opérations de change Acquisition du matériel requis pour l'implémentation de la salle de marchés (Serveurs, IT et ordinateurs)</p> <p>II.2. Appui à la mise en place d'un système de surveillance et de surveillance su secteur bancaire et du microcrédit Elaboration des cahiers de charge pour un système de reporting pour la supervision du secteur bancaire et aide à l'évaluation des offres Mise en place d'un système de reporting pour la supervision du secteur bancaire (mise en œuvre, formation, maintenance) Mise en place d'un système de reporting pour la supervision du secteur de la microfinance Formations techniques pour les inspecteurs de la supervision bancaire et des institutions de microfinance Organisation et participation à des ateliers et séminaires nationaux régionaux et internationaux</p>
Gestion du projet	212 810 UC	Audit, manuel de procédures, expert en passation de marchés, stagiaires, organisation d'ateliers de dissémination.
Coûts de base	3 802 090 UC	
Imprévus	228 130 UC	
Coûts totaux	4 030 220 UC	

2.2 Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées

2.2.1 Lors de la préparation du PAMIF, plusieurs options se sont présentées concernant notamment les modalités d'exécution du projet, le nombre des structures à appuyer, l'ampleur des investissements à effectuer et la prise en charge de toutes les contraintes au niveau de certaines structures potentiellement retenues. Face à tous ces problèmes, il a fallu faire des arbitrages afin (i) d'orienter les objectifs du projet vers des cibles compatibles avec l'enveloppe financière disponible ; et (ii) de tenir compte des synergies avec les interventions des autres PTF.

Tableau 2.2 : Solutions de substitution envisagées et causes du rejet

Solution de substitution	Breve description	Cause du rejet
Création d'une cellule d'exécution du projet	Il s'agit de créer une cellule d'exécution de projet, composée d'experts recrutés pour la mise en œuvre de projet et complètement dédié à cette tâche.	Pour assurer un renforcement des capacités de l'équipe de la BCM, il a été préféré de désigner une équipe de gestion composée d'experts de la BCM. Ceci est justifié, par les capacités internes de la BCM mais également par le champ d'intervention du projet concentré au niveau des directions de la BCM. Un expert en passation de marché externe à la BCM sera tout de même recruté pour aider à accélérer l'exécution des activités d'acquisitions selon les règles et procédures de la Banque.
Séparation du système national de paiements en gros du système de dépositaire central des valeurs du trésor	Il s'agit de faire deux activités séparées pour le système de règlements des gros paiements (RTGS) et d'un système séparé pour le marché monétaire, où la BCM joue le rôle de dépositaire central	Les nouveaux standards internationaux proposent des technologies combinant les différents volets de RTGS de la compensation et du dépositaire central pour les valeurs du Trésor. Cette solution permettra de réduire les coûts de la mise en œuvre des systèmes, mais aussi d'avoir un outil consolidé proposant une interface unique pour les utilisateurs.

Faire des assistances techniques ponctuelles au lieu d'un projet d'appui institutionnel	Procéder à des assistances technique ciblées séparées pour les activités du projet (salle de marchés des opérations de change ; système de paiements, système d'information de la BCM, Outil de supervision du secteur bancaire)	L'approche globale du secteur financier à travers un projet d'appui institutionnel, permettra de moderniser l'infrastructure d'une façon globale et en complémentarité avec les autres interventions des partenaires de la Mauritanie. Ceci permet aussi d'être en cohérence avec la stratégie de développement du secteur financier de la banque qui aborde à la fois l'inclusion, l'accès aux financements et l'amélioration de la gouvernance et de l'infrastructure du secteur financier.
---	--	---

2.3 Type de projet

2.3.1 Le PAMIF est un projet d'appui institutionnel, financé sur les ressources FAD, destiné à renforcer les capacités de la Banque Centrale de République de Mauritanie, afin de moderniser ses outils de gestion pour accompagner efficacement le développement du secteur financier.

2.4 Coût du projet et dispositifs de financement

2.4.1 Le coût total du PAMIF est estimé à 4 millions d'UC (3,6 millions d'UC du FAD et 0,4 million d'UC de la contrepartie nationale). Ces coûts comprennent une provision de 6% pour les imprévus tant pour les dépenses en devises que pour celles en monnaie locale. Le tableau détaillé des coûts figure à l'annexe technique B2 du présent rapport. Ci-après un tableau synthétique du coût global du projet par composante.

Tableau 2.3 : Coût estimatif du projet par composante

Composantes	Cout en milliers de Dollars			Cout en milliers d'UC			En %
	Devises	ML	Total	Devises	ML	Total	
Composante 1 : Modernisation du système national de paiements et du système d'information de la BCM	3630,00	335,00	3965,00	2592,86	239,29	2832,14	70%
Composante 2 : Modernisation des opérations de change et renforcement de la stabilité du secteur financier	750,00	310,00	1060,00	535,71	221,43	757,14	19%
Composante 3 : Gestion du Projet	45,00	252,93	297,93	32,14	180,66	212,81	5%
Coût de base du projet	4425,00	897,93	5322,93	3160,71	641,38	3802,09	-
Provisions pour imprévus	285,28	34,09	319,38	203,77	24,35	228,13	6%
Coût total du projet	4710,28	932,02	5642,31	3364,49	665,73	4030,22	100%

2.4.2 La contribution du FAD s'élèvera à 3,6 millions d'UC (89,33% du coût du projet) et la contribution de la contrepartie nationale s'élèvera à 0,430 million d'UC (10,67% du coût du projet).

Tableau 2.4 : Sources de financement (montants en milliers d'UC)

Source de financement	Devises	ML	Total	En %
FAD - Prêt	3 364,49	235,51	3 600,00	89,33%
Gouvernement	0,00	430,22	430,22	10,67%
Total Cout du projet	3 364,49	665,73	4 030,22	100,00%

Tableau 2.5 : Coût du projet par catégorie de dépense (montants en milliers d'UC)

Catégorie de dépenses	Coût en devise	Coût en ML	Coût total	%
A. Biens	0,00	53,57	53,57	1,33%
B. Services	3 160,71	35,71	3 196,43	79%
C. Fonctionnement	0,00	462,81	462,81	11%
D. Travaux	0,00	89,29	89,29	2%
Total du coût de base	3 160,71	641,38	3 802,09	-
Provision pour Imprévus	201,93	24,35	228,13	6%
Coût total du Projet	3 362,64	665,73	4 030,22	100%

Tableau 2.6 : Coût du Projet par catégorie de dépenses sur le prêt FAD (en milliers d'UC)

Catégorie de dépenses	Coût en devise	Coût en ML	Coût total	%
A. Biens	0,00	53,57	53,57	1%
B. Services	3 160,71	35,71	3 196,43	89%
C. Fonctionnement	0,00	146,23	146,23	4%
D. Travaux	0,00	0,00	0,00	0%
Total du coût de base	3 160,71	235,51	3 396,23	-
Provision pour Imprévus	203,77	0,00	203,77	6%
Coût total du Projet	3 364,49	235,51	3 600,00	100%

Tableau 2.7 : Coût du Projet par catégorie de dépenses sur les Fonds de Contrepartie (en milliers d'UC)

Catégorie de dépenses	Coût en devise	Coût en ML	Coût total	%
A. Biens	0,00	0,00	0,00	0%
B. Services	0,00	0,00	0,00	0%
C. Fonctionnement	0,00	316,58	316,58	74%
D. Travaux	0,00	89,29	89,29	21%
Total du coût de base	0,00	405,86	405,86	-
Provision pour Imprévus	0,00	24,35	24,35	6%
Coût total du Projet	0,00	430,22	430,22	100%

Tableau 2.8 : Calendrier des dépenses par composante (montants en milliers d'UC)

Composantes	2018	2019	2020	Total
Composante 1 : Modernisation du système national de paiements et du système d'information de la BCM	849,64	1 132,86	849,64	2 832,14
Composante 2 : Modernisation des opérations de change et renforcement de la stabilité du secteur financier	227,14	302,86	227,14	757,14
Composante 3 : Gestion du Projet	63,84	85,12	63,84	212,81
Total coût de base	1 140,63	1 520,84	1 140,63	3 802,09
Provision pour Imprévus	68,44	91,25	68,44	228,13
Total	1 209,07	1 612,09	1 209,07	4 030,22
En pourcentage du coût total du projet	30%	40%	30%	100%

2.5 Zone et bénéficiaires visés par le projet

2.5.1 La zone du PAMIF est le territoire national de la Mauritanie. Les bénéficiaires directs du projet sont: (i) les structures centrales de la BCM en charge du développement et du maintien de la stabilité du secteur financier, mais également les autorités publiques qui seront mieux à même de gérer les réserves de change à travers la salle de marché interbancaire ; (ii) les institutions

financières et leurs clients qui bénéficieront d'un traitement plus rapide et moins coûteux des transactions financières, et ce, grâce à un système de paiements moderne ; (iii) les opérateurs économiques, qui bénéficieront d'un meilleur accès au financement pour le développement de leurs activités ; (iv) les différentes couches de la population, en particulier les femmes et les jeunes porteurs de projet, à travers, le développement du secteur de la microfinance, qui offre de nouvelles opportunités d'inclusion financière sur l'ensemble du territoire. Les bénéficiaires indirects sont : (i) l'Etat mauritanien, en raison d'une amélioration du financement de l'économie, principal vecteur de développement du secteur privé et d'intégration du secteur informel ; ainsi l'assiette fiscale sera élargie ; et (ii) la population mauritanienne, dans son ensemble, qui profitera des retombées économiques (emploi pour les jeunes et les femmes et opportunités d'affaires) et sociales (réduction de la pauvreté) d'un meilleur accès au financement.

2.6 Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre

2.6.1 Dès le stade d'identification, l'Equipe de la Banque a adopté une approche participative en associant étroitement les différentes structures de la BCM à ses travaux. Des réunions ont eu lieu pour s'accorder sur les activités du PAMIF. L'équipe a également mené des consultations avec plusieurs institutions financières de la place et les associations professionnelles les représentant, en particulier, l'association professionnelle des Banques de Mauritanie (PABM). Elle a aussi recueilli l'avis des différents partenaires techniques et financiers qui interviennent dans le domaine du secteur financier et le développement du secteur privé. Par ailleurs, l'équipe d'exécution du projet inclut pour chacune des quatre sous-composantes, un point focal et une équipe technique de cadres des directions concernées à la BCM. Durant la mise en œuvre, il est prévu des consultations avec la population (société civile, élus locaux, organisations féminines, et le secteur privé) pour renforcer l'éducation financière et disséminer les activités du projet.

2.7 Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet

2.7.1 Le portefeuille de la Banque en Mauritanie au 15 septembre 2017 comporte 16 opérations d'un montant total de 209,108 millions d'UC. Les interventions de la Banque sont orientées 68,5% vers des opérations non souveraines. Les opérations du secteur public (qui représente 31,8% des engagements de la Banque en Mauritanie) sont réparties comme suit : suite à l'approbation du Projet multinational du Pont de Rosso, en décembre 2016, le secteur des transports représente à lui seul 38% des engagements du portefeuille souverain en Mauritanie. Il est suivi par le secteur de l'eau et de l'assainissement (21%), l'agriculture (19%) et la gouvernance¹ (14%). Globalement, la performance du portefeuille de la Banque en Mauritanie en suite à la RPPP 2017 est jugée satisfaisante. La note globale du portefeuille sur la base des notes de supervision les plus récentes est de 3 sur une échelle de 4. La note moyenne attribuée aux indicateurs d'état d'avancement est de 3 et celle relative aux objectifs de développement (OD) est de 3. Ce qui signifie que la performance du portefeuille est globalement satisfaisante. La situation détaillée du portefeuille figure en annexe 1.

¹ Suite à un appui budgétaire approuvé le 23 novembre 2016 pour un montant de 6,7 Millions d'UC.

2.7.2 Nonobstant la qualité globale du portefeuille jugée satisfaisante, des problèmes de mise en œuvre persistent, notamment : (i) des retards de démarrage dus à un manque d’appropriation des projets par la partie Mauritanienne ; (ii) des retards accusés dans le processus d’acquisition ; (iii) la faiblesse des capacités dans la mise en œuvre des projets. Les mesures visant à relever ces défis comprennent : (i) l’amélioration de la qualité à l’entrée par la mise en place des organes de gestion des projets avant leur approbation ; (ii) l’établissement de plans de passation des marchés plus rigoureux ; et, (iii) l’évaluation des problèmes de capacité d’exécution et le renforcement conséquent des capacités. Toutes ces recommandations sont prises en compte dans le PAMIF : (i) les membres de l’équipe de gestion du projet ont été désignés ; (ii) le plan de passation des marchés a été élaboré ; (iii) les capacités de la BCM ont été évaluées et un renforcement des capacités est prévu pour faciliter la mise en œuvre du projet. Le PAMIF prend également compte des leçons de l’expérience de la Banque dans les projets visant à développer le secteur financier, à savoir: (i) la conformité entre le projet, le document de stratégie nationale et/ou régionale; (ii) la sélection de conditions préalables atténuant les risques; (iii) l’existence de travaux analytiques soutenant le projet. Par ailleurs, la conception du projet proposé a pris en compte les autres leçons tirées de l’exécution des projets antérieurs, en particulier en termes de phasage et d’articulation des interventions. En effet, le phasage proposé vise à assurer à la fois la consolidation des acquis, mais aussi leur complémentarité. Les difficultés d’exécution des projets d’appuis institutionnels, liées aux capacités limitées des structures concernées, reflétées dans les retards de réalisation des activités, ont été également prises en compte dans la formulation du PAMIF.

Tableau 2.9 : Leçons tirées et actions entreprises pour leur prise en compte

Leçons tirées	Actions entreprises pour les prendre en compte
1. Nécessité d’améliorer le cadre de pilotage et d’exécution des projets	Le cadre de pilotage du projet s’appuiera sur les Directeurs généraux de toutes les structures impliquées dans l’exécution du PAMIF
2. Retards d’exécution liés aux délais de mise en œuvre des dispositions institutionnelle et de de la passation de marchés.	L’équipe de gestion du projet a déjà été mise en place. Par ailleurs, un spécialiste des acquisitions sera recruté pour appuyer l’EGP.
3. Veiller à prendre les dispositions nécessaires pour une amélioration significative du système de gestion financière des opérations.	Pris en considération à travers la formation, lors du lancement, de l’équipe du projet aux règles et procédures de la Banque, mais également avec des supervisions fréquentes.
4. Dispositions de suivi-évaluation : S'assurer de la mise en place d'un dispositif approprié et réaliste de suivi-évaluation et de pilotage pour chaque projet, incluant la définition de la situation de référence, la prise en compte des capacités réelles des structures bénéficiaires.	Le système de suivi et évaluation sera soutenu par la désignation d’un chargé de suivi et évaluation dans l’équipe de gestion du projet.

2.8 Principaux indicateurs de performance

2.8.1 Les principaux indicateurs de performance identifiés et les résultats attendus à l’achèvement du projet sont ceux figurant dans le cadre logique axé sur les résultats et dans l’encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1 : Principaux indicateurs de performance

Indicateurs de produits

- Système national de paiement lancé (go live) après la validation et les tests avant fin 2020
- 100 acteurs formés à l'utilisation du système national de paiements dont 35% de femmes avant fin 2020
- Le Système d'information de la BCM est opérationnel avant fin 2020
- l'infrastructure IT de la BCM est mise en place avant fin 2020
- 50 acteurs formés au système d'information de la BCM, dont 25% de femmes avant fin 2019
- Salle de marché interbancaire de change opérationnelle avant juin 2019
- 100 acteurs formés aux opérations interbancaires de changes automatisées, dont 35% de femmes avant fin 2019
- Système automatisé de reporting bancaire opérationnel avant juin 2019
- Système d'information de la microfinance opérationnel avant juin 2019

Indicateurs d'effet

- Réduction des délais de compensation des chèques et des virements
- Délai pour les adjudications des valeurs de trésor
- Réduction du taux des créances en souffrance (crédit bancaire)
- Part des crédits longs (plus de 5 ans) par rapport à l'encours du crédit
- Taux de bancarisation
- Taux d'accès aux services financiers (Banques+microfinance+mobile money)

Indicateurs d'impact

- Crédit au secteur privé par rapport au PIB

2.8.2 L'atteinte des résultats sur ces indicateurs sera vérifiée à travers les données qui seront collectées par l'équipe de gestion du projet (EGP). L'EGP assurera la production des rapports d'activité trimestriels et les rapports sur l'état d'exécution du projet qui seront produits pendant les missions de supervision de la Banque. Les performances du PAMIF seront mesurées en comparant les données de référence avec les progrès enregistrés durant la mise en œuvre et à la fin du projet.

III – Faisabilité du projet

3.1 Performance économique et financière

3.1.1 Le PAMIF est un projet d'appui institutionnel. Il ne génère pas de revenus directs qui permettraient d'établir une rentabilité financière. Cependant, l'appréciation de sa performance pourrait s'appuyer sur les effets directs et indirects des réalisations qu'il engendre au niveau économique et social, à moyen et à long terme. Au titre des avantages économiques et financiers attendus, le projet permettra de créer les conditions nécessaires à une relance économique soutenue, notamment à travers l'amélioration du financement des activités économiques pour soutenir davantage le développement du secteur privé, principal moteur de la croissance. Les autres activités du projet, liées à l'inclusion financière (réduction des délais des paiements, supervision de la microfinance), auront aussi des effets significatifs en termes de développement social (financement des activités génératrices de revenus) et d'amélioration de la qualité de vie des populations.

3.2 Impact environnemental et social

3.2.1 Environnement

3.2.1.1. Le PAMIF n'a aucun effet négatif direct sur l'environnement, ses activités se limitant à la formation, l'assistance technique, aux études et à l'acquisition d'équipements informatiques de taille réduite. En effet, le PAMIF a été classé dans la catégorie 3 conformément aux Directives de la Banque.

3.2.2 Changement climatique

3.2.2.1 Les activités du PAMIF, orientées vers le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, n'ont pas d'impacts négatifs sur le processus de changement climatique.

3.2.3 Genre

3.2.3.1. Dans le cadre de la promotion du genre, l'amélioration de la gouvernance et le développement du secteur de la microfinance, permettront d'améliorer l'accès des femmes aux financements des activités génératrices de revenus. En effet, sur les 293 000 bénéficiaires de microcrédit, les femmes comptent pour la moitié. Par ailleurs, l'automatisation des paiements, contribueront à améliorer l'accès aux services financiers, notamment mobiles, ce qui est en mesure d'intégrer des femmes actives aujourd'hui dans le secteur informel. Le projet contribuera également à intégrer des stagiaires dans l'équipe de gestion du projet, qui seront majoritairement des femmes (4 sur 6 stagiaires).

3.2.4 Social

3.2.4.1 *Il est attendu du projet un impact sur la croissance économique à travers l'amélioration du financement des activités économiques et le développement du secteur privé.* Le projet permettra de renforcer les capacités de la BCM pour la modernisation du secteur financier. La mise en place d'un système de paiements moderne permettra de réduire les coûts des opérations financières et le développement de nouveaux produits financiers en soutien à l'inclusion financière de toutes les couches de la population. En effet, le potentiel de la finance digitale sera impulsé par la modernisation de l'infrastructure du secteur financier. Ainsi, les couches les plus vulnérables de la population, y compris la population rurale (70% de la population), les jeunes et les femmes, ayant souvent des revenus irréguliers pour pouvoir avoir des services bancaires classiques, bénéficieront des nouveaux services financiers pour améliorer la qualité de leurs vies. Par ailleurs, l'amélioration du financement de l'économie permettra globalement de soutenir le développement du secteur privé, principal pourvoyeur de nouvelles opportunités de travail pour les différentes couches de la population.

3.2.5 Réinstallation forcée

3.2.5.1 Le PAMIF n'entraînera pas de déplacement de populations.

IV– EXECUTION

4.1 Dispositions en matière d'exécution

4.1.1 Dispositions institutionnelles

4.1.1.1 Le cadre institutionnel de gestion du projet est décrit en détail à l'annexe technique B3. Le PAMIF sera exécuté par une équipe de gestion de projet, composées de cadres de la BCM, désignés à cet effet. La désignation était faite, à travers une note de service du Gouverneur de la BCM. Celle-ci était basée sur les compétences et les performances des cadres évoluant dans les différentes directions bénéficiaires du projet. Une analyse des capacités à gérer le projet a été faite. Tous les cadres ont des alternants en cas d'indisponibilité. Un expert en passation de marchés renforcera l'équipe de gestion du projet. Les principales fonctions sont celles relatives au chef du projet, chef du projet adjoint, le comptable, le chargé des acquisitions et le chargé de suivi-évaluation. Par ailleurs, un comité technique composé des points focaux, des directions de la BCM impliquées dans le projet, désignés pour le suivi du projet appuiera cette équipe de gestion du projet. L'exécution du PAMIF se fera sous la supervision d'un comité de pilotage (CP) qui sera un organe d'orientation, chargé de la supervision et de la validation des activités du projet. Les membres du comité de pilotage sont les hauts responsables de toutes les directions de la BCM, ainsi que les représentants des associations des banques de Mauritanie et de la direction générale du Trésor. Le comité de pilotage tiendra au moins deux réunions annuelles. Le dispositif institutionnel de la mise en œuvre du projet est donc mis en place.

4.1.2 Dispositions en matière d'acquisitions

4.1.2.1 Les acquisitions de biens et les acquisitions de services de consultants, financés par la Banque dans le cadre du projet, seront effectuées conformément au Cadre de passation des marchés pour les opérations financées par le Groupe de la Banque, d'octobre 2015 et conformément aux dispositions énoncées dans l'Accord de financement. L'évaluation des capacités en acquisition de la Banque Centrale de Mauritanie a été faite et cette évaluation conclut qu'en raison du régime spécial de cette institution qui soustrait ses contrats de la réglementation mauritanienne des marchés administratifs et des faiblesses relevées, ses règles et procédures ne peuvent être utilisées. Par conséquent, les Méthodes et Procédures d'Acquisition de la Banque (BPM) sur la base des documents standards d'appel d'offres pertinents (DSAO) seront utilisées pour toutes les acquisitions de biens et services de consultants. L'évaluation des risques aux niveaux du pays, du secteur et du projet ainsi que des capacités de l'agence d'exécution (AE) en matière d'acquisition a été effectuée pour le projet et les résultats ont servi à orienter la décision du choix du système de passation des marchés (Emprunteur, Banque, ou Tierce partie) utilisé pour des activités données ou ensemble d'activités similaires dans le cadre du projet. Les mesures appropriées d'atténuation des risques ont été incluses dans le plan d'actions PERCA indiqué au Paragraphe B.3.9. de l'Annexe B.3.

4.1.3 Dispositions relatives à la gestion financière

4.1.3.1 La gestion des ressources du projet (prêt et fonds de contrepartie) sera sous la responsabilité de l'équipe de gestion du projet, logée à la BCM qui a désigné le Coordonnateur à cet effet. Une évaluation du système de gestion financière du projet a été effectuée en conformité avec les directives de la Banque et a couvert les aspects liés à la gestion budgétaire, la comptabilité, le contrôle interne, l'information financière et l'audit externe. Celle-ci a tenu compte de l'évaluation du risque fiduciaire de la Mauritanie effectuée par la Banque en janvier 2016 dans le cadre du DSP 2016-2020.

4.1.3.2 L'évaluation a conclu à un risque fiduciaire initial important pour la Banque sur le projet en raison de l'absence de familiarisation de l'équipe de gestion/BCM avec les procédures de la Banque à travers des projets. De plus, au niveau de la BCM, les constats sont faits sur des besoins de formation évidents (par exemple la certification des auditeurs internes), l'absence d'un comité d'audit interne pour, entre autres, le suivi des recommandations, les procédures semi manuelles de contrôle et de gestion administrative, financière et comptable. Toutefois, les états financiers des exercices des trois dernières années sont certifiés sans réserve, une section de normalisation comptable est en place et œuvre pour la migration vers les normes IFRS et la mise à jour conséquente du plan comptable. De même, la BCM vient de se lancer dans un vaste chantier de réformes notamment l'élaboration d'un projet de manuel de procédures opérationnelles avec l'assistance technique d'un Cabinet Ernst & Young et la mise en place d'une structure de Prévention des Risques et Contrôle Permanent, chargée de la confection de la cartographie des risques de chaque Direction de la BCM, du processus de finalisation et de validation du manuel. En d'autres termes, cette nouvelle structure concevra et mettra en œuvre tout le dispositif de contrôle interne sur fonds d'automatisation et émanant de la volonté du Management et du Personnel de la BCM. A cet effet, un schéma directeur d'informatisation de la BCM est prévu.

4.1.3.3 Aussi et en attendant la fin du chantier des réformes, des arrangements spécifiques de gestion administrative, financière et comptable du projet sont nécessaires afin d'éviter des tâches incompatibles et de permettre notamment la tenue d'une comptabilité fiable et à jour du projet, la soumission à temps des rapports d'audit et le suivi satisfaisant des recommandations de l'auditeur. Ainsi, trois cadres de la Direction de la Comptabilité de la BCM ont été identifiés par la mission sur la base de l'examen des CV et assureront, chacun en ce qui le concerne, les tâches de responsable administratif et financier – RAF-(contrôle a priori de tous les produits du projet), de comptable et d'agent administratif et financier-AAF. Le RAF supervisera le Comptable et l'AAF.

4.1.3.4 Le Coordonnateur du Projet sera l'ordonnateur du Projet en approuvant la dépense en termes d'engagement et de paiement. A ce titre, la BCM fournira, avant le premier décaissement du prêt, la preuve de la désignation officielle des trois cadres de gestion administrative, financière et comptable avec des termes de référence satisfaisants pour la Banque. Un manuel de procédures administratives, financières et comptables dédié au Projet sera élaboré au plus tard 3 mois après la mise en vigueur du projet. Le système comptable sera basé sur une comptabilité d'engagement. L'information financière du projet sera alors compilée sur un outil informatique EXCEL avec un dispositif de sauvegarde des données et permettant un suivi des ressources par source de financement, et des dépenses par composante et par catégorie. Des rapports financiers trimestriels seront établis selon le canevas de la Banque. Des états financiers annuels du projet seront préparés conformément aux TDR de la Banque. Le projet soumettra à la Banque, trimestriellement et au plus tard 45 jours après la fin du trimestre, un rapport d'activités comprenant un rapport de suivi financier articulé autour du PTBA du projet. Les états financiers annuels audités seront soumis à la Banque pour revue. (Annexe technique B5). A cause du niveau du risque fiduciaire initial, le projet fera l'objet de deux supervisions en gestion financière par an. Des revues documentaires des rapports financiers trimestriels et des rapports d'audit seront effectuées.

4.1.4 Dispositions relatives aux décaissements

4.1.4.1 Les décaissements du prêt seront soumis aux directives de décaissement en vigueur de la Banque telles que présentées dans le manuel des décaissements de la Banque. Le projet utilisera, à hauteur de 97% du coût total du projet, la méthode du paiement direct pour le règlement des dépenses éligibles sur le prêt au bénéfice des fournisseurs et prestataires de services. Le projet ouvrira un compte spécial à la BCM pour couvrir les dépenses (3% du coût total du projet) relatives aux activités de formation, de voyages d'études, d'ateliers et séminaires etc. Il communiquera les noms et signatures des signataires à la Banque avant le 1^{er} décaissement. La lettre de décaissement fixera les modalités d'utilisation ainsi que les seuils admis au titre de ces méthodes de paiement, et une formation sur les décaissements de l'équipe de gestion sera assurée par la Banque lors du lancement du projet.

4.1.5 Dispositions en matière d'audit

4.1.5.1 L'audit des états financiers du projet couvrant toutes les sources de financement (BAD et fonds de contrepartie) sera effectué par un auditeur externe indépendant sur une base annuelle et réalisé conformément aux termes de référence pour l'audit des opérations d'investissement financés par le Groupe de la Banque. Les rapports d'audit du projet y compris les rapports sur le contrôle interne devront parvenir à la Banque dans les six mois à compter de la date de clôture des exercices auxquels ils se rapportent. L'équipe de gestion de projet au sein de la BCM assurera la planification adéquate de la mission d'audit et le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'auditeur. Elle assurera le recrutement de l'auditeur externe indépendant sur la base de termes de référence préalablement approuvés selon les règles et les procédures de la Banque. Le contrat d'audit n'excèdera pas 3 ans et l'acceptation par la Banque du premier rapport d'audit conditionnera la poursuite des prestations de l'auditeur. Les frais d'audit seront payés directement par la Banque sur les ressources du projet.

4.2 Suivi et évaluation

4.2.1 L'exécution du projet est prévue sur 3 ans (36 mois), de janvier 2018 – Décembre 2020. L'EGP assumera la responsabilité principale du suivi interne de l'exécution des activités et de leurs impacts. Elle établira, selon le format préconisé par la Banque, des rapports trimestriels et annuels d'avancement axés sur le suivi des indicateurs du cadre logique du projet. Au terme de l'exécution du projet, un rapport d'achèvement sera élaboré conjointement avec la Banque. Un chargé de suivi et évaluation a été désigné parmi les cadres les plus compétentes de la BCM pour assurer le suivi des produits et résultats du projet conformément aux formats des rapports sur l'exécution et les résultats de la Banque. Le suivi sera renforcé par les missions de supervision périodiques des experts de la Banque. Le calendrier d'exécution se résume comme suit :

Tableau 4.1 : Etapes de suivi et boucle de rétroaction

Étapes	Responsable	Date /Période
Approbation du financement	BAD	Décembre 2017
Entrée en vigueur du Prêt FAD	BAD/GVT	Janvier 2018
Préparation/Lancement A.O	EGP/BAD	Janvier 2018
Attribution/Signature des contrats	EGP	2018
Démarrage des services de consultants	EGP	2018
Revue à mi-parcours	BAD/ EGP	mi-2019
Achèvement physique du projet	EGP	Décembre 2020
Mission d'achèvement	BAD/ EGP	Décembre 2020

4.3 Gouvernance

4.3.1 Malgré la volonté politique affichée, beaucoup reste à faire dans le domaine de la gouvernance, comme le témoigne la régression du pays dans le classement 2014 de *Transparency International* selon l'Indice de perception de la corruption. Bien qu'ayant obtenu un score identique à celui de 2013, le pays a perdu cinq places dans ce classement en se positionnant au 124^{ème} rang. En effet, la corruption constitue un problème épineux en Mauritanie, notamment dans l'octroi des prêts bancaires, l'attribution de permis de pêche, l'acquisition des terrains, l'attribution des contrats, et le paiement des impôts et taxes. En 2015, le pays a enregistré une hausse de 0,1 de son score moyen selon l'Indice Mo Ibrahim de 2015 (43 sur 100) comparé à son niveau de 2014, mais il a perdu 2 places dans le classement pour se situer au 41^{ème} rang sur 54 pays. Dans les années à venir, les autorités entendent poursuivre et intensifier la promotion de la transparence comme l'atteste la tenue en janvier 2015 à Nouakchott de la Conférence internationale de haut-niveau sur la transparence et le développement durable en Afrique. Les réformes structurelles engagées par la Mauritanie, ont permis au pays de voir son score EPIP s'améliorer sans cesse, passant ainsi de 3,6 en 2011 à 3,9 en 2014. Son classement EPIP a évolué dans le même sens. Le pays est passé du 21^{ème} rang sur 40 en 2011 au 13^{ème} rang sur 40 pays en 2014. Le pays est conforme aux normes de l'Initiative de Transparence dans les Industries extractives (ITIE).

4.3.2 Pour ce qui concerne la gouvernance financière du PAMIF, l'organe d'exécution tiendra des comptes séparés, ce qui permettra une comptabilité analytique et la production de rapport faisant ressortir les dépenses par composante, par catégorie et par source de financement. Les comptes du projet seront audités annuellement par un cabinet recruté à cet effet. Les rapports financiers et les rapports d'audit seront soumis au FAD dans les six mois suivant la clôture de la période comptable.

4.4 Soutenabilité

4.4.1 La soutenabilité des acquis résultant de la mise en œuvre du PAMIF repose d'abord sur la volonté du Gouvernement de renforcer la gouvernance dans le secteur financier. Le projet permettra surtout de mettre en place l'infrastructure de base, nécessaire au développement du secteur financier. Il permettra de disposer d'un secteur financier assaini permettant d'apporter les financements aux entreprises, aux entrepreneurs et aux ménages mauritaniens. Les assistances techniques assureront un transfert de connaissance et de savoir-faire aux cadres nationaux. Ces cadres bénéficieront aussi de formations techniques spécialisées. Par ailleurs, le dialogue entre la Banque centrale, en charge du secteur financier et l'association professionnelle des banques de Mauritanie, permettra de renforcer la soutenabilité des acquis du projet du fait que les interventions de la BCM répondent aux besoins et attentes des opérateurs du secteur financier.

4.5 Gestion des risques

4.5.1 Le tableau ci-dessous donne un résumé des risques résiduels (autres que ceux liés à la gouvernance et à la soutenabilité ainsi que les mesures d'atténuation). Il ressort de l'analyse que le PAMIF présente des niveaux de risque modéré.

Tableau 4.2 : Risques potentiels et mesures d'atténuation

Risques	Niveau	Mesures d'atténuation
Fléchissement de la volonté de la BCM à mettre les systèmes en place	Modéré	Forte appropriation de la BCM et de la place financière vu le besoin urgent de moderniser le secteur
Mauvaise coordination dans la mise en œuvre des activités du projet	Modéré	La mise en place d'un comité de pilotage incluant les hauts responsables de toutes les directions bénéficiaires du projet, favorisera la participation de tous les acteurs. La coordination dans la mise en œuvre des activités sera assurée par la BCM, qui des capacités humaines et techniques satisfaisantes. L'équipe de gestion du projet a été mise en place durant la mission d'évaluation.
Risque de passations des marchés	Modéré	L'équipe du projet inclura un expert en acquisitions qui sera recruté sur une base compétitive. Un chargé en suivi-évaluation fera partie de l'équipe de gestion du projet pour assurer le suivi régulier de l'exécution du projet et produire des rapports d'étape incluant des rapports financiers.

4.6 Développement des connaissances

4.6.1 La mise en œuvre de ce projet entraînera le développement de plusieurs types de connaissances, du fait de l'importance des assistances techniques qui assureront un transfert de connaissance et de savoir-faire aux cadres nationaux et les formations techniques dont bénéficieront ces cadres. Le projet offrira aussi à la BCM des outils modernes de travail (système national de paiements répondant aux meilleurs standards internationaux, systèmes d'information pour la supervision bancaire et de la microfinance, une salle de marchés pour les opérations de change...).

V – Cadre juridique

5.1 Instrument légal

5.1.1 Pour le financement du projet sur les ressources du FAD d'un montant n'excédant pas 3,6 millions UC en prêt, un accord de prêt sera signé entre le FAD et la République Islamique de Mauritanie.

5.2 Conditions associées à l'intervention de la Banque

Conditions de mise en vigueur de l'accord de prêt

5.2.1 L'entrée en vigueur de l'accord de prêt est subordonnée à la satisfaction des conditions édictées à la section 12.01 des Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie du Fonds.

Conditions préalables au premier décaissement du prêt

5.2.2 Outre la mise en vigueur du prêt FAD, le premier décaissement sera subordonné à la réalisation par l'emprunteur, à la satisfaction du Fonds dans la forme et dans le fond, de la condition ci-après : Fournir au Fonds la preuve de la nomination des membres de l'équipe de gestion du projet.

5.3 Conformité avec les politiques de la Banque

5.3.1 Ce projet est conforme à toutes les politiques applicables de la Banque.

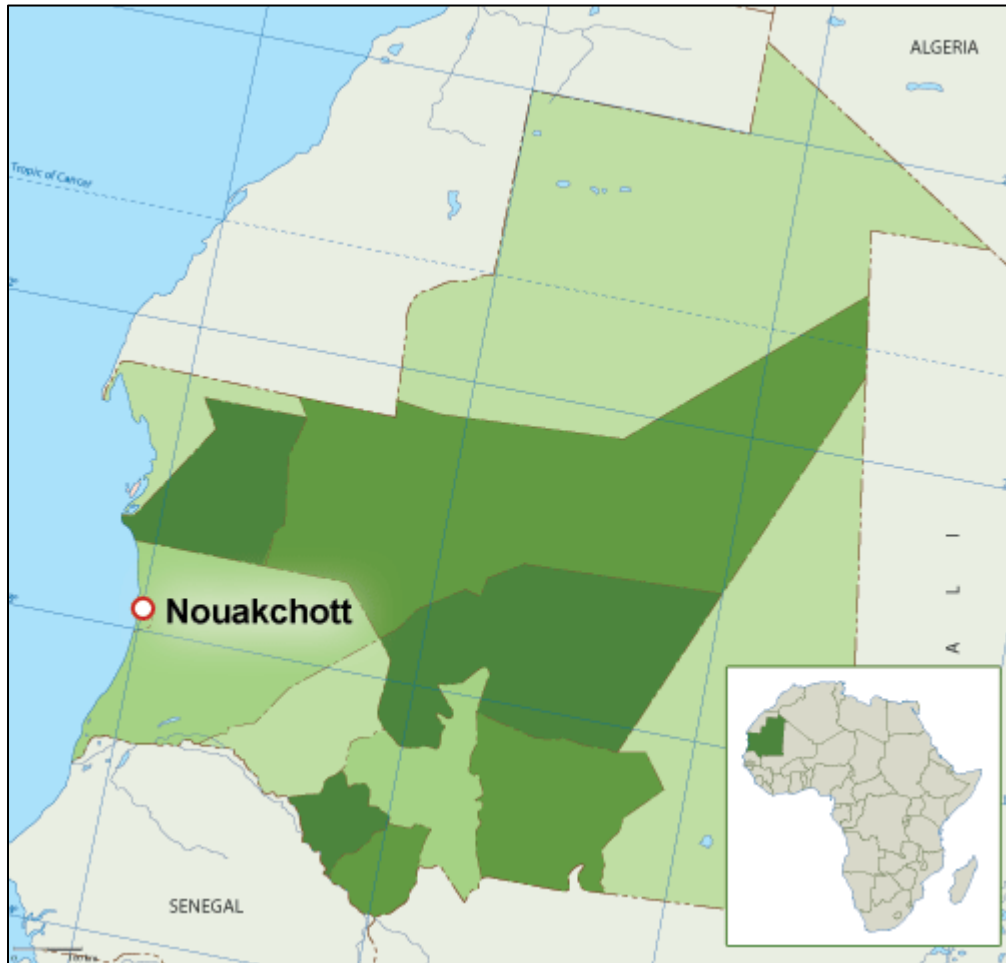
VI – RECOMMANDATION

6.1 La Direction recommande que le Conseil d'administration approuve la proposition d'un prêt FAD de 3,6 millions d'UC à la Mauritanie, pour l'objet et selon les conditions et modalités énoncées dans le présent rapport.

Annexe I. Tableau du portefeuille de la BAD dans le pays (Septembre 2017)

Etat du Portefeuille actif de la Banque en Mauritanie – 15 septembre 2017								
Departement	Nom du projet	Source de financement	Date d'approbation	Signature	Date d'achèvement	Montant approuvé (UC)	Montant décaissé (UC)	Taux de décaiss
OPERATIONS SANS GARANTIE SOUVERAINE								
Finance								
PISD	Ligne de crédit - Banque populaire de Mauritanie - programme PME	BAD	20-mai-16	10-nov-16	09-nov-21	5 197 659,57	5 197 659,57	100,00%
PISD	Ligne de crédit - Banque pour le Commerce et l'Industrie	BAD	15-juin-16	07-déc-16	31-déc-20	7 425 227,95	7 425 227,95	100,00%
Industrie et mines								
PISD	Projet d'Extension de la SNIM - GUELB II	BAD - Non souverain	16-sept-09	01-déc-09	31-déc-13	129 941 489,20	129 941 489,20	100,00%
PISD	AT à la SNIM	Don FAPA	22-oct-09	01-déc-09	31-déc-17	734 355,04	580 581,09	79,06%
4	TOTAL secteur privé et non souverain					143 298 731,76	143 144 957,81	99,89%
SECTEUR PUBLIC								
Infrastructure								
PICU	PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO-SENEGAL	FAD/prêt multinational	09-déc-16	12-mars-17	31-déc-19	25 000 000,00	0,00	0,00%
Agriculture								
AHFR	PPF-PAHABO II	FAD/Don	11-mai-15	27-mai-15	31-déc-17	638 640,00	521 002,51	81,58%
AHAI	Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS)	FAD/prêt multinational	15-oct-14	11-déc-14	30-juin-20	11 500 000,00	1 209 800,00	10,52%
Social								
AHHD	Projet d'appui à la promotion des micros et petites entreprises	FAD/Prêt	21-sept-16	04-nov-16	31-déc-20	2 624 000,00	193 651,20	7,38%
		FAD/Don	21-sept-16	04-nov-16	31-déc-20	521 360,00	0,00	0,00%
AHHD	Projet d'appui à la formation et à l'emploi des jeunes (PAFEJ)	FAD/Don	28-nov-14	11-déc-14	31-déc-18	2 000 000,00	604 600,00	30,23%
Gouvernance								
ECGF	Programme d'appui aux réformes économiques et à la	FAD/Prêt	23-nov-16	30-nov-16	31-déc-17	3 273 000,00	3 273 000,00	100,00%
		FAD/Don	23-nov-16	30-nov-16	31-déc-17	3 427 640,00	3 427 640,00	100,00%
ECGF	Projet d'appui à la gouvernance pour une croissance inclusive (PAGOCI)	FAD/Don	17-nov-14	11-déc-14	31-déc-18	2 000 000,00	686 000,00	34,30%
ECGF	Projet d'appui à la gestion de l'investissement public (PAGIP)	FAD/Don	07-oct-13	01-déc-13	31-déc-17	740 000,00	647 722,00	87,53%
Eau et assainissement								
AHWS	Programme national intégré d'eau en milieu rural (PNISER)	FAD/Prêt	07-déc-12	12-févr-13	31-déc-18	3 052 000,00	1 276 956,80	41,84%
		FAD/Don	07-déc-12	12-févr-13	31-déc-18	2 448 000,00	893 520,00	36,50%
		Don RWISSI	07-déc-12	12-févr-13	31-déc-18	2 743 333,70	1 666 026,56	60,73%
RDGN	Stratégie d'utilisation de l'énergie solaire en Mauritanie pour l'approvisionnement en eau potable en milieu rural et semi urbain	Réseau et Centre Africain de Technologie Climatique et de Finance (ACTFCN)	11-avr-16	09-mai-16	30-oct-17	206 555,57	71 536,21	35,00%
AHWS	Programme national intégré d'eau en milieu rural II (PNISER II)	FAD/Prêt complémentaire	18-déc-13	10-avr-14	31-déc-18	920 000,00	709 688,00	77,14%
AHWS	Projet d'amélioration de la résilience climatique des investissements du secteur de l'eau	Global Environment Fund (GEF)/Don	08-juil-16	11-oct-16	31-déc-20	4 715 019,75	58 466,24	1,24%
12	S/Total					65 809 549,02	15 239 609,52	23,16%
16	TOTAL					209 108 280,78	158 384 567,34	75,74%

Annexe II. Carte de la zone du projet



Cette carte a été fournie par le personnel de la Banque Africaine de Développement exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part du Groupe de la BAD et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.