

République Islamique de Mauritanie

Ministère de l'Economie et des Finances



STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE ET DE PROSPERITE PARTAGEE (SCAPP) 2016-2030

**Note Annuelle Sectorielle sur la Mise œuvre (NASMO) du Second
Plan d'actions de la SCAPP 2021-2025**

**Chantier n°9 : Gouvernance économique, financière et
administrative et Capture du dividende démographique**

Avril 2025

TABLE DES MATIERES

I.	Introduction	1
II.	Bilan des progrès.....	1
II.1.	Evolution des indicateurs et analyse des progrès	1
II.2.	Réformes engagées ou mises en œuvre en 2024.....	5
II.2.1.	Amélioration de la performance du système de planification du développement	5
II.2.2.	Développement du système statistique, en aide à la décision	5
II.2.3.	Capture effective du dividende démographique	6
II.2.4.	Lutte efficace contre la corruption	7
II.2.5.	Amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé et de l'investissement ..	7
II.2.6.	Gestion efficiente des finances publiques	8
II.2.7.	Promotion d'un secteur financier stable et inclusif, y compris les assurances	8
II.2.8.	Transformation de l'administration et amélioration de la performance de ses ressources humaines.....	9
III.	Analyse des défis et contraintes	10
IV.	Financement du chantier	11
V.	Perspectives	14
V.1.	Amélioration de la performance du système de planification du développement	14
V.2.	Développement du système statistique, en aide à la décision	14
V.3.	Capture effective du dividende démographique	14
V.4.	Lutte efficace contre la corruption.....	14
V.5.	Amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé et de l'investissement.....	14
V.6.	Gestion efficiente des finances publiques.....	15
V.7.	Promotion d'un secteur financier stable et inclusif, y compris les assurances.....	15
V.8.	Transformation de l'administration et amélioration de la performance de ses ressources humaines.....	16
VI.	Conclusions du chantier.....	17
VII.	Recommandations relatives au chantier	18

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1: Indicateurs de suivi du chantier 9.....	1
Tableau 2:service de la dette en proportion des exportations	4
Tableau 3: Répartition des financements par projet.....	11
Figure 1: SPI global	4

I. Introduction

Le présent document constitue la Note Annuelle Sectorielle sur la Mise en Œuvre (NASMO) du Second Plan d'Action de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2021-2025), au titre de l'année 2024, pour le chantier n°9 : « Gouvernance économique, financière et administrative et Capture du dividende démographique ».

Elle vise à dresser un état des lieux des progrès réalisés sur les huit interventions structurant ce chantier stratégique, à savoir : (i) amélioration du système de planification du développement, (ii) développement du système statistique, en aide à la décision, (iii) capture effective du dividende démographique, (iv) lutte efficace contre la corruption, (v) amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé et de l'investissement, (vi) gestion efficiente des finances publiques, (vii) promotion d'un secteur financier stable et inclusif, y compris les assurances, et (viii) transformation de l'administration et amélioration de la performance de ses ressources humaines.

Cette note rend compte des principales avancées enregistrées en 2024, des indicateurs de suivi actualisés, des réformes engagées, des contraintes rencontrées, ainsi que des perspectives et recommandations visant à accélérer la mise en œuvre des objectifs du chantier d'ici la fin du plan quinquennal.

II. Bilan des progrès

II.1. Evolution des indicateurs et analyse des progrès

Le suivi des indicateurs du chantier 9 révèle des évolutions contrastées. Alors que certains indicateurs affichent une amélioration notable, d'autres peinent à progresser, et plusieurs sources ne sont pas actualisées ou ont été abandonnées. Le tableau ci-dessous dresse l'évolution des indicateurs disponibles jusqu'en 2024 :

Tableau 1: Indicateurs de suivi du chantier 9

Intitulé de l'indicateur	Nature de l'ODD relatif à l'indicateur	Valeur / donnée de référence	Année de référence	Source de la valeur de référence	Valeur cible / Objectif	Valeur en 2022	Valeur en 2023	Valeur en 2024
Chantier 9 : Une gouvernance administrative, économique, et financière performante et la capture du dividende démographique (CDS 9)								
Nombre de succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes	ODD 8.10.1a	15	2019	-	25 en 2025	12		
Proportion d'adultes (15 ans ou plus) possédant un compte dans une banque ou dans une autre institution financière ou faisant appel à des services monétaires mobiles	ODD 8.10.2	38%	2020	-	50% en 2025	59.70%	ND	

Proportion du budget national financé par les impôts nationaux	ODD 17.1.2	57,68%	2020	-	68% en 2025	56.65%	56.00 %	64.52 ¹
Service de la dette en proportion des exportations de biens et services	ODD 17.4.1	10,93%	2020	-	7% en 2025	8.50%	9.20%	9.46%
Mise en place de mécanismes pour renforcer la cohérence des politiques de développement durable	ODD 17.14	NON	2020	-	OUI (en 2025)	Non	Non	
Score CPI	Non ODD	29/100	2020	Corruption perception index	40/100 en 2025	30/100	30/100	30/100
Score de compétitivité	Non ODD	40,9	2019	WEF	60 en 2025			
Indicateur Doing Business ²	Non ODD	51,1	2020	-	-			
Nombre de services reposant sur l'identité numérique ³	Non ODD	0	2020	-	20 en 2025	0		22
Nombre de services en ligne transactionnels	Non ODD	0	2020	-	110 en 2025	0		
Score de capacité statistique	Non ODD	57,8	-	Paris 21	65	61.1	58.9	
Score Ouverture des données (Open Data Inventory - ODIN)	Non ODD	34	-	Open Data Watch	40	34	41	42
Taux de rétention scolaire des adolescentes inscrites dans les écoles secondaires dans les zones d'intervention du SWEDD	Non ODD	70%	-	-	95%	96.10%	97%	97%

- Indicateurs en amélioration** : L'examen des indicateurs de suivi montre une dynamique contrastée. Des avancées notables ont été enregistrées, notamment en matière de maintien des filles à l'école secondaire dans les zones d'intervention du projet SWEDD. Le taux de rétention scolaire, soit 97%, qui dépasse depuis trois années consécutives la cible fixée à l'horizon 2025, illustre les résultats positifs des efforts déployés en faveur de l'autonomisation des adolescentes et de leur maintien dans le système éducatif.

¹ Source : PLFR 2024

² La Banque mondiale a abandonné l'indicateur Doing Business)

³ La Banque mondiale a abandonné l'indice de capacité statistique en 2019. Il a été remplacé par les indicateurs de performance statistique (IPS). Les données IPS les plus récentes pour la Mauritanie, datant de 2023, affichent une valeur de 62,1.

D'autre part, l'année 2024 marque une avancée significative dans la mobilisation des ressources internes. La proportion du budget national financé par les impôts nationaux atteint 64,52 %, contre 56,0 % en 2023. Ce résultat rapproche le pays de la cible de 68 % fixée à l'horizon 2025. Cette progression est le fruit des réformes engagées dans le cadre du Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SDRFP 2021–2025).

Par ailleurs, la Mauritanie se classe 149^e sur 195 pays dans l'Open Data Inventory (ODIN) avec un score global de 42 en 2024, contre 41 en 2023 et 34 en 2022. Ce score dépasse la cible fixée à l'horizon 2025 (40), marquant une amélioration continue de la performance du système national en matière d'ouverture des données.

Cette progression est cohérente avec les constats de la Revue par les Pairs du Système Statistique National, conduite sous l'égide de la Commission de l'Union africaine en août 2024, qui salue les avancées notables en matière de diffusion statistique. Le rapport souligne notamment :

- la publication régulière du calendrier de diffusion des données statistiques par l'ANSADE ;
- la disponibilité en ligne des bulletins de conjoncture, des statistiques du commerce extérieur, de l'inflation et de la pauvreté multidimensionnelle ;
- et la capacité croissante de l'ANSADE à fournir des statistiques accessibles, désagrégées et conformes aux standards régionaux.

Ainsi, le score ODIN 2024 ne reflète pas seulement un progrès chiffré, mais s'inscrit dans une dynamique structurelle de modernisation du système statistique mauritanien, renforcée par la mise en œuvre de la SNDDS 2021-2030.

Enfin, le nombre de services en ligne reposant sur l'identité numérique s'élève à 22 en 2024, contre zéro en 2020. Cette évolution marque une avancée majeure vers la digitalisation des services publics et financiers en Mauritanie. On recense :

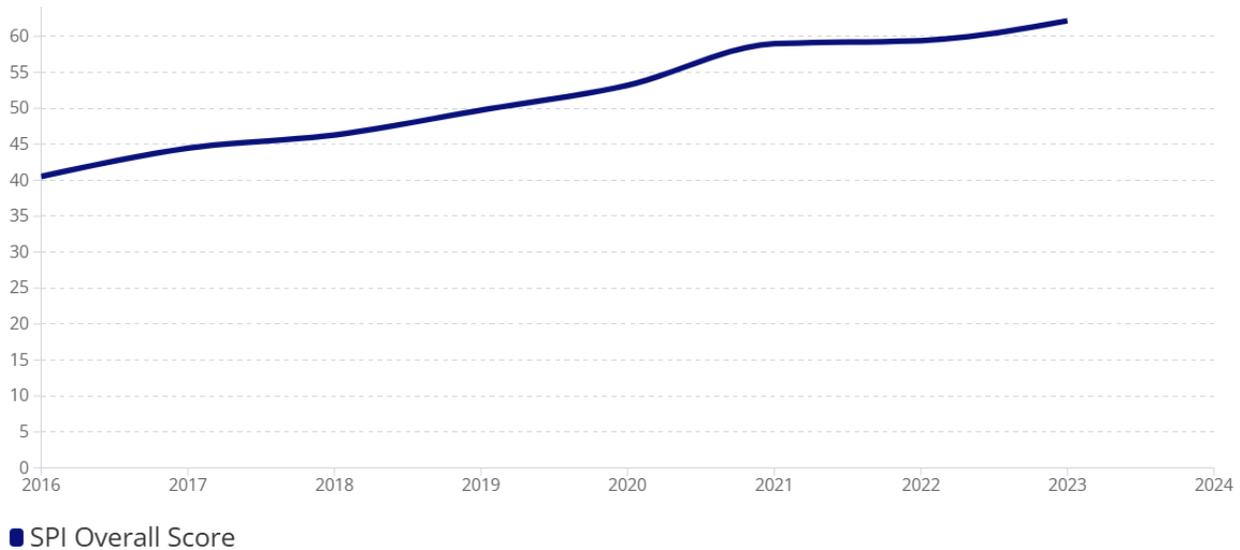
- 12 applications bancaires et fintech nécessitant une authentification numérique ;
- 4 services administratifs offerts via la plateforme *Khidmaty* (casier judiciaire, infractions routières, création d'entreprise, demandes d'agrément) ;
- 4 services d'état civil via *Houwiyeti* (extrait, carte d'identité, passeport, carte grise) ;
- 2 services citoyens via la plateforme *AIN* (réclamations et signalements dans les services publics).

Cette dynamique traduit un engagement gouvernemental pour renforcer l'e-gouvernance, améliorer l'accessibilité administrative et favoriser la transparence des interactions avec l'État.

- **Indicateurs stables** : À l'inverse, certains indicateurs présentent une stagnation préoccupante. C'est notamment le cas de l'indice de perception de la corruption (CPI), dont le score demeure inchangé à 30/100 depuis 2022. Cette stabilité témoigne d'une lenteur dans les avancées en matière de transparence et de lutte contre la corruption, malgré l'adoption de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption et la montée en puissance des organes de contrôle.

- Indicateurs abandonnés ou remplacés** : L'indice Doing Business a été abandonné par la Banque mondiale. Le Statistical Capacity Index a été remplacé par les Statistical Performance Indicator (IPS). Entre 2016 et 2023, la Mauritanie a connu une progression régulière de son score SPI global, passant d'environ 42 à 62,16, selon les dernières données disponibles. Cette amélioration traduit des avancées structurelles, notamment dans la production régulière d'enquêtes et d'agrégats macroéconomiques, la conformité aux normes internationales, et la disponibilité croissante de données en ligne.

Figure 1: SPI global



Source : Banque mondiale⁴

Indicateurs en détérioration : L'indicateur relatif au service de la dette en proportion des exportations de biens et services est passé de 8,50 % en 2022 à 9,46 % en 2024, s'éloignant de l'objectif de 7 % fixé à l'horizon 2025. Cette évolution reflète une vulnérabilité persistante vis-à-vis de la dette extérieure, accentuée par un environnement économique international instable. Elle appelle à une attention renforcée sur les questions de soutenabilité budgétaire et de stratégie d'endettement.

Tableau 2: service de la dette en proportion des exportations⁵

Année	2021	2022	2023	2024
Service de la dette en proportion des exportations	8,50 %	8,50 %	8,50 %	9,46 %

⁴ Banque Mondiale : <https://www.worldbank.org/en/programs/statistical-performance-indicators/explore-data#1>

⁵ Source: BCM

Service Dette extérieure	386,1	323,6	337,4	361,56
Exportions en Millions USD	2 913,81	3 824,93	3 659,82	3822,44
Taux d'endettement (Service dette/ Exportions)	13,30%	8,50%	9,20%	9,46%

II.2. Réformes engagées ou mises en œuvre en 2024

II.2.1. Amélioration de la performance du système de planification du développement

- En 2024, le système national de planification a connu des réformes majeures visant à renforcer la qualité de la programmation publique et l'alignement des investissements sur les priorités nationales. La révision du cadre institutionnel de l'investissement public a été actée par le Décret n°2024-153, intégrant désormais la dimension climatique à toutes les étapes du cycle des projets. Un manuel de procédures unifié pour la gestion du Portefeuille National des Projets Publics (PNPIP) et du Programme d'Investissement Public (PIP) a été diffusé, contribuant à l'harmonisation des pratiques. Par ailleurs, la mise en place du Comité d'Analyse et de Programmation de l'Investissement Public (CAPIP) marque une avancée vers une gouvernance plus rigoureuse et plus stratégique de l'investissement public.

-Au niveau institutionnel, l'opérationnalisation des nouvelles divisions ministérielles issues de la fusion ou de la séparation des Ministères a nécessité une redéfinition des responsabilités et une réorganisation interne, favorisant une meilleure synergie entre les fonctions de planification, de budgétisation et de suivi-évaluation. Cette restructuration a été accompagnée par la révision des textes organiques encadrant les directions générales, et la clarification des mandats entre directions centrales et rattachées.

II.2.2. Développement du système statistique, en aide à la décision

- Des progrès importants ont été réalisés dans la modernisation des outils d'aide à la décision. La mise en œuvre d'une plateforme numérique de suivi-évaluation des projets a été initiée, avec une extension prévue à l'ensemble des ministères. Ce dispositif permettra de mieux suivre l'exécution des politiques publiques. Parallèlement, le développement de la plateforme nationale data.gov.mr est en cours, dans l'objectif de promouvoir l'ouverture et la réutilisation des données publiques, en conformité avec les standards internationaux.

- La réforme du système statistique s'est poursuivie à travers l'opérationnalisation des textes relatifs au Conseil National de la Statistique, la révision du cadre juridique encadrant la production des données publiques et l'élargissement du recrutement technique au sein de l'ANSADE. Ces

actions s'inscrivent dans la mise en œuvre continue de la Stratégie Nationale Décennale de Développement de la Statistique (SNDDS 2021-2030).

II.2.3. Capture effective du dividende démographique

À la clôture de l'année 2024, le projet SWEDD en Mauritanie a franchi une étape décisive dans la concrétisation de ses objectifs en matière de captation du dividende démographique, à travers des actions multisectorielles et profondément ancrées dans les communautés. Le projet s'est affirmé comme un levier stratégique pour l'autonomisation des filles, le maintien des adolescentes à l'école, l'amélioration de l'accès aux services de santé reproductive, et le renforcement de la gouvernance autour des enjeux démographiques.

L'année a été marquée par une mobilisation massive des acteurs sociaux et religieux. Pas moins de 850 enseignants du fondamental et du secondaire, ainsi que 360 imams et 108 mourchidates, ont été formés à la communication pour le changement social et comportemental (C4D). Ces formations, déployées dans l'ensemble des zones d'intervention du projet (Gorgol, Guidimakha, Assaba, Hodh El Gharbi, Hodh Ech Chargui et Nouakchott), ont contribué à ancrer un discours communautaire favorable à l'éducation des filles, à la santé reproductive, et à la lutte contre les mariages précoces.

Cette dynamique a culminé avec l'organisation d'une conférence internationale à Nouakchott, réunissant des leaders religieux issus de plusieurs pays du Sahel. Cette rencontre, inédite, a permis d'ouvrir un dialogue interrégional sur le rôle des chefs religieux dans l'autonomisation des adolescentes et la transformation des normes sociales qui freinent la transition démographique.

Sur le plan des résultats, l'impact le plus tangible reste le taux exceptionnel de rétention scolaire des filles, qui a atteint 98 % dans les zones ciblées, dépassant la cible initiale de la SCAPP à l'horizon 2025. Ce chiffre atteste de l'efficacité des interventions du projet en matière de lutte contre l'abandon scolaire et de maintien des jeunes filles dans le cycle secondaire.

En parallèle, l'année 2024 a vu le renforcement de l'offre de services de santé sexuelle et reproductive. Des actions ciblées ont permis d'améliorer la distribution à base communautaire des produits de santé reproductive, et de renforcer les capacités techniques des écoles de santé publique ainsi que du centre de mentorat clinique de Nouakchott.

Sur le plan institutionnel, des avancées majeures ont été enregistrées avec l'opérationnalisation du système informatisé de suivi de l'Observatoire National du Dividende Démographique (ONDD), développé en partenariat avec l'ANSADE. Ce mécanisme vient renforcer la capacité de l'État à suivre les transformations en cours et à orienter ses politiques en faveur de la jeunesse et de l'égalité de genre.

Enfin, le projet a poursuivi ses actions de plaidoyer ciblé, en mobilisant les parlementaires, les leaders religieux et les femmes influentes, pour appuyer l'élaboration de réformes favorables à l'autonomisation des filles et à la transformation des structures sociales.

II.2.4. Lutte efficace contre la corruption

L'année 2024 a marqué un tournant stratégique dans la lutte contre la corruption, avec la mise en œuvre accélérée de plusieurs réformes juridiques, institutionnelles et opérationnelles, coordonnées à travers le Plan d'Action Gouvernance sous la supervision de l'Inspection Générale d'État (IGE).

Au cœur de ce dispositif, la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption (SNLCC) 2023-2030 a été activée, avec un financement spécifique inscrit dans la loi de finances 2024. Deux structures de gouvernance ont été mises en place en 2024 : le Comité national de pilotage (décret n°2024-139 du 18 septembre 2024) présidé par le Premier ministre, et un Comité technique d'appui (arrêté n°001147/2024 du 10 octobre 2024), élargi aux représentants de la société civile et du secteur privé.

- Le gouvernement s'est fortement engagé à professionnaliser l'Inspection Générale des Finances, à travers l'élaboration de guides de procédures (80%) et la préparation d'un décret créant un organisme dédié à l'IGF (90%).

- Dans le domaine de la commande publique, l'année a été marquée par l'entrée en vigueur du décret n°2024-013/PM relatif à la dématérialisation des procédures de passation, de contrôle et de régulation des marchés publics. Cette réforme vise à renforcer la transparence, l'efficacité et la traçabilité des procédures de la commande publique. Un portail national des marchés publics a été lancé en mode pilote, avec des tests fonctionnels dans plusieurs ministères clés.

II.2.5. Amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé et de l'investissement

- En 2024, plusieurs réformes juridiques d'envergure ont été engagées pour renforcer l'attractivité du climat des affaires et sécuriser les investissements. La révision de la loi sur les Partenariats Public-Privé (PPP) a été finalisée et intègre désormais des mécanismes de sélection plus transparents des projets, un encadrement du partage des risques entre partenaires publics et privés, ainsi que des dispositions facilitant le financement des infrastructures stratégiques par le secteur privé.

- Adoption de loi portant nouveau Code des Investissements, ce texte introduit des incitations majeures, notamment un crédit d'impôt pour la formation professionnelle, des dispositions favorables à la durabilité environnementale, un régime renforcé pour les PME, et un régime dédié aux investissements structurants.

- Le gouvernement a renforcé son engagement pour l'innovation et l'entrepreneuriat à travers l'adoption de la loi Startup Act, la planification d'un technopôle, et la préparation d'un fonds dédié aux startups mauritaniennes et de la diaspora.

II.2.6. Gestion efficace des finances publiques

-Au titre de la réforme des finances publiques, le ministère délégué chargé du Budget a poursuivi en 2024 la mise en œuvre rigoureuse des axes du Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SDRFP) 2021-2025. Sur le plan de la rénovation du cadre budgétaire, l'adoption de l'architecture budgétaire par programme a été généralisée à 18 ministères, marquant un pas décisif vers la budgétisation axée sur la performance. La Loi de Finances 2025 a été élaborée et exécutée selon la logique des Crédits d'Engagement et de Paiement (CE/CP), renforçant la lisibilité et la prévisibilité budgétaire.

Par ailleurs, le ministère a finalisé le projet de loi sur les entreprises publiques, et a contribué activement à l'élargissement du Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE) aux collectivités territoriales, favorisant une meilleure consolidation budgétaire. Il a également piloté l'équipe d'appui à l'évaluation PEFA, avec un taux d'avancement de près de 95 %, confirmant la volonté d'améliorer les systèmes d'évaluation et de suivi des performances financières.

-En matière de réforme comptable, la mise en œuvre de la comptabilité matière a progressé de manière significative (60 %) et un projet de loi d'apurement des comptes des collectivités territoriales est en cours (50 %). Ces efforts visent à poser les fondations d'une comptabilité d'exercice conforme aux normes IPSAS, pour une meilleure transparence et une comptabilité patrimoniale plus fidèle.

-Concernant la mobilisation des ressources, des avancées importantes ont été enregistrées dans la structuration des dispositifs douaniers avec l'institutionnalisation d'un code d'éthique des Douanes et la mise en place de mécanismes de règlement des litiges (85 % de réalisation). En parallèle, une étude analytique sur la fiscalité minière a été engagée entre le ministère délégué chargé du Budget et ministère en charge des mines.

II.2.7. Promotion d'un secteur financier stable et inclusif, y compris les assurances

Au cours de l'année 2024, la Banque Centrale de Mauritanie (BCM) a engagé une série de réformes décisives pour consolider la stabilité du système bancaire, renforcer la transparence des pratiques financières et accélérer l'inclusion économique à travers la digitalisation des services et l'élargissement de l'accès aux produits financiers.

La réforme du cadre prudentiel a constitué l'un des chantiers majeurs de l'année. L'amendement de la loi bancaire, finalisé en 2024, a introduit pour la première fois un dispositif structuré de résolution bancaire ainsi qu'un mécanisme formel de liquidation forcée pour les établissements non viables. Cette évolution s'est accompagnée de la signature de contrats-programmes de redressement avec les établissements fragiles et d'un abaissement du plafond des prêts aux apparentés, passé de 25 % à 20 % des fonds propres. Ces mesures visent à limiter les conflits d'intérêts et à renforcer la résilience du système bancaire.

Parallèlement, la Banque Centrale a renforcé ses outils de supervision à travers la mise en œuvre d'un nouveau système informatique de supervision bancaire (BSA), permettant aux banques de transmettre de manière automatisée leurs données prudentielles. Ce dispositif a été complété par

un manuel d'inspection modernisé et le renforcement des équipes de contrôle sur place et à distance. En 2024, un audit indépendant a également été lancé pour évaluer la conformité des pratiques comptables bancaires, en vue d'un alignement complet avec les normes IFRS.

La politique monétaire a bénéficié d'une impulsion nouvelle avec l'activation de nouveaux instruments, classiques et islamiques, à taux fixe et variable. La plateforme interbancaire de change, lancée fin 2023, a été pleinement opérationnalisée en 2024, avec une augmentation de 85 % des échanges interbancaires, soutenue par la rationalisation du statut de banque teneur de marché. La demande bancaire pour les bons du Trésor s'est intensifiée, traduisant une confiance accrue dans le marché domestique des titres publics.

Dans le domaine de l'inclusion financière, des progrès remarquables ont été enregistrés. Le taux de bancarisation est passé de 21 % fin 2021 à 45 % fin 2024, traduisant un accès élargi aux services financiers pour les populations précédemment exclues. Plus d'un million de citoyens ont désormais accès à des services de paiement électronique interopérables grâce à l'intégration sur la plateforme nationale de paiement GIMTEL. La BCM a également lancé un processus structuré de mise en place d'un système de paiement instantané, accompagné d'un sandbox réglementaire et d'un laboratoire d'innovation (Digilab) pour l'encadrement des fintechs.

Dans le champ de la gestion des risques financiers, la Direction du Contrôle des Assurances a finalisé les guides de contrôle du secteur des assurances et mis en place les instances de supervision (70 % de réalisation), renforçant ainsi la stabilité du secteur financier.

II.2.8. Transformation de l'administration et amélioration de la performance de ses ressources humaines

Des études de faisabilité ont été menées pour la mise en place d'un Réseau National d'Éducation et de Recherche (NREN) interconnecté au réseau régional WACREN, et pour le déploiement d'un Cloud national, destiné à héberger de manière sécurisée les applications administratives.

La transformation digitale des services publics a connu un essor notable avec la mise en œuvre de multiples plateformes opérationnelles ou prêtes au lancement, notamment :

- Le casier judiciaire en ligne ;
- La plateforme des contentieux commerciaux ;
- Le système intégré de gestion de la chaîne pénale ;
- La vérification des diplômes ;
- La dématérialisation des examens nationaux, des courriers administratifs (KITAB) et du Conseil des ministres ;
- Le portail de formalités administratives recensant 707 procédures.

Sur le plan des services numériques au citoyen et à l'entreprise, le MTNMA a mis en place des plateformes innovantes telles que le système de qualification et classification des entreprises

(QCE), la plateforme E-Proc, ou encore ODOO – Mousseyir pour la gestion des finances publiques.

L'année a également été marquée par le développement du passeport numérique pour les fonctionnaires, outil d'évaluation et de certification des compétences numériques.

III. Analyse des défis et contraintes

L'analyse des résultats obtenus en 2024 dans le cadre du chantier 9 met en lumière des avancées indéniables, mais également un ensemble de contraintes persistantes qui entravent la pleine réalisation des ambitions portées par la SCAPP. Ces défis, à la fois institutionnels, opérationnels, techniques et culturels, traduisent les tensions entre les objectifs fixés et les réalités de mise en œuvre sur le terrain.

Sur le plan institutionnel, plusieurs réformes amorcées ont souffert d'un déficit de pilotage opérationnel. Certains projets, bien que programmés et budgétisés, n'ont pas connu de décaissement, faute de maturation suffisante ou d'un ancrage institutionnel fort. C'est le cas notamment des projets liés à la gouvernance administrative, à la réforme des finances publiques ou à la lutte contre la corruption. Les chevauchements de responsabilités entre structures nouvellement réorganisées ont par ailleurs ralenti la dynamique d'exécution, en dépit de l'adoption de textes organiques visant à clarifier les mandats.

Human and technical capacity remains a major constraint. In several strategic sectors—statistics, public finance, and digital administration—implementation teams suffer from a lack of specialized skills, particularly in the regions. Monitoring and evaluation systems remain fragile, with heterogeneous information feedback across ministries and weak interconnection of information systems. The operationalization of digital platforms sometimes struggles to produce the desired results in the absence of structured capacity-building support.

Retards dans le financement et faible exécution budgétaire ; certains programmes – comme le SWEDD ou le HISWACA – ont bénéficié d'un fort appui des partenaires techniques et financiers, d'autres initiatives, pourtant stratégiques, n'ont pu être lancées, faute de décaissements effectifs. Cette situation révèle une dépendance persistante aux financements extérieurs, exposant l'exécution des réformes aux aléas des cycles de décaissement et des priorités des bailleurs.

En matière d'infrastructure, la digitalisation des services publics a connu des avancées significatives, mais la faible interopérabilité entre les plateformes et la disparité d'accès aux infrastructures TIC, notamment dans les zones rurales, constituent des freins majeurs à

l'inclusion numérique. Les efforts déployés en matière de services en ligne doivent encore s'accompagner d'une vision intégrée de la transformation digitale de l'administration.

Résistance au changement du aux blocages culturels et administratifs persistent face à certaines réformes, notamment en matière de transparence, d'autonomisation des femmes ou d'innovation dans les pratiques de gestion.

Certaines politiques ou cadres juridiques (Startup Act, codes budgétaires, etc.) peinent à être mis en œuvre faute d'appropriation par les acteurs de terrain

IV. Financement du chantier

En 2024, le financement global du chantier 9 « Gouvernance économique, financière et administrative et capture du dividende démographique » s'est élevé à 988,35 millions MRU en programmation, dont 771,83 millions MRU ont été effectivement décaissés, soit un taux d'exécution de 78,1 %. Ces données proviennent de la Direction Générale des Financements et de la Coopération Économique (DGFCE) du Ministère de l'Économie et des Finances.

La répartition des financements entre les projets révèle une concentration des ressources sur quelques initiatives phares, comme le projet SWEDD ou l'appui au secteur des micro-entreprises, tandis que d'autres projets connaissent des retards ou une absence d'exécution.

Tableau 3: Répartition des financements par projet

Projet	Programmation (MRU)	Part %	Décaissement (MRU)	Part %	Taux d'exécution %
Programme d'appui au Secteur des Micro, Petits et Moyens Projets	121,00	12,2 %	190,00	24,6 %	157,0 %
Projet SWEDD	631,75	63,9 %	358,20	46,4 %	56,7 %
Assistance technique ANSADE	2,80	0,3 %	2,78	0,4 %	99,3 %
Programme d'appui à la mise en œuvre du 11^{ème} FED(PAMO 11 FED)	6,00	0,6 %	0,00	0,0 %	0,0 %

Programme d'appui à la Croissance Inclusive et Durable	7,60	0,8 %	0,00	0,0 %	0,0 %
Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie	20,00	2,0 %	0,00	0,0 %	0,0 %
Projet d'appui à la gouvernance des entreprises publiques	24,00	2,4 %	0,00	0,0 %	0,0 %
PA2GI	36,00	3,6 %	0,00	0,0 %	0,0 %
PAMIF	43,20	4,4 %	61,65	8,0 %	142,6 %
RGPH-V	6,00	0,6 %	19,00	2,5 %	316,7 %
HISWACA	90,00	9,1 %	140,20	18,2 %	155,8 %
Total	988,35	100 %	771,83	100 %	78,1 %

Analyse par intervention

- **Performance du Système de Planification du développement** : Aucun décaissement n'a été observé malgré une programmation combinée de 43,6 M MRU via le PA2GI et le Programme d'appui à la Croissance Inclusive et Durable. Les retards persistants signalent un besoin de renforcement du pilotage opérationnel. Le PA2GI est noté comme « achevé en 2024 ». le projet d'amélioration des performances du système de planification reste au stade « Idée ou fiche de projet »
- **Développement de la Statistique, en aide à la décision** : Cette sous-intervention est la plus dynamique avec 161,98 M MRU décaissés (21 % du total) à travers :
 - le projet HISWACA (140,2 M MRU),
 - le RGPH-V (19 M MRU),
 - et l'appui à l'ANSADE (2,78 M MRU).

Ile traduit un fort engagement en faveur de la consolidation du système national de la statistique, de la gouvernance des données et du suivi-évaluation des politiques publiques.

- **Capture effective du dividende démographique :** Le projet SWEDD, avec 358,2 M MRU décaissés, représente 46,4 % des ressources mobilisées. Il a permis d'appuyer des actions ciblant la scolarisation des filles, la santé reproductive, l'autonomisation économique et la sensibilisation communautaire ; Le taux d'exécution reste modéré (56,7 %). La phase actuelle, SWEDD Plus, est en cours d'exécution après la clôture réussie des phases 1 et 2.
- **Lutte efficace contre la corruption :** Les projets associés à cette intervention :
 - Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie
 - Projet d'appui à la gouvernance des entreprises publiques
 bien que programmés à hauteur de 44 M MRU, n'ont connu aucun décaissement. Le Projet d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de Lutte contre la Corruption n'a pas dépassé le stade de conception. Cela entrave la mise en œuvre des réformes de transparence et de redevabilité.
- **Amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé :** Les projets (Programme d'appui au Secteur des Micro, Petits et Moyens Projets) dédiés aux microentreprises (190 M MRU décaissés) traduisent un fort dynamisme entrepreneurial, en particulier au profit des jeunes et des femmes. Le taux d'exécution supérieur à 150 % illustre une forte capacité d'absorption et une demande élevée de services de soutien. Le projet « Made in Mauritania » est en cours d'exécution, mais non ventilé budgétairement en 2024.
- **Gestion efficiente des finances publiques :** Le Projet d'Appui à la réforme de la gestion des finances publiques reste non lancé malgré une planification à 140 M MRU. Certaines activités ont été réalisées via d'autres cadres des projets. Il est nécessaire d'identifier les blocages techniques et institutionnels pour relancer les réformes.
- **Secteur financier stable et inclusif :** Le PAMIF a permis de déployer des infrastructures numériques et d'encourager l'interopérabilité des paiements, avec une exécution remarquable de 142,6 %. Il constitue un levier important pour l'inclusion financière.
- **Transformation de l'administration publique:** Le projet d'amélioration des performances des ressources humaines de l'Etat reste au stade « Idée ou fiche de projet ». En revanche, le Projet de Modernisation de l'Administration par le développement des services électroniques (e-Gouvernement), piloté par le MTNMA, est bien en cours d'exécution. Il ne figure pas distinctement dans les données de financements par projet de DGFCE, ce qui pourrait être dû à une prise en charge externe ou à une intégration dans des lignes transversales d'autres projets.

V. Perspectives

V.1. Amélioration de la performance du système de planification du développement

Dans le domaine de la planification du développement, il est prévu d'opérationnaliser une plateforme intégrée de suivi-évaluation des politiques publiques, permettant une remontée en temps réel des données des ministères sectoriels. Cette initiative sera soutenue par un renforcement des capacités des Comités de Développement Sectoriels (CDS), notamment à travers des formations ciblées et la tenue de réunions semestrielles systématiques.

V.2. Développement du système statistique, en aide à la décision

L'ANSADE poursuivra la mise en œuvre de la SNDDS avec l'objectif de finaliser les opérations préparatoires de l'EPCV prévu pour 2025. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de la qualité des données et à l'élargissement de la couverture thématique et géographique des enquêtes.

V.3. Capture effective du dividende démographique

V.4. Lutte efficace contre la corruption

L'année 2025 devrait marquer l'entrée en phase opérationnelle des principales réformes initiées en 2024. Une priorité sera accordée à la mise en œuvre effective de la Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2023–2030, avec un premier plan d'action annuel qui sera exécuté sous la coordination du Comité national de pilotage, récemment installé.

Trois textes juridiques majeurs devraient être adoptés au premier semestre 2025 :

- la loi instituant l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption (ANLC) ;
- la loi sur la déclaration de patrimoine et d'intérêt ;
- et la nouvelle loi sur la prévention et la répression de la corruption.

Une fois adoptés, ces textes permettront le lancement de l'ANLC comme autorité indépendante dotée de pouvoirs d'investigation, de prévention et de sensibilisation.

V.5. Amélioration du climat des affaires et promotion du secteur privé et de l'investissement

Sur le plan des infrastructures numériques, la mise en œuvre d'une seconde liaison par câble sous-marin et l'extension du réseau backbone constituent une priorité pour renforcer la résilience de la

connectivité internationale. Un audit et une mise à niveau du réseau WARCIP permettront d'optimiser la performance des infrastructures existantes, tandis que des travaux de dissémination de la fibre optique entre le nouveau câble et les réseaux régionaux permettront une meilleure intégration des flux de données.

V.6. Gestion efficiente des finances publiques

À l'horizon 2025-2026, les perspectives du chantier 9 se concentreront sur l'accélération de la transition vers une gestion publique axée sur les résultats, avec pour priorité la finalisation des Projets Annuels de Performance (PAP) et la mise en œuvre généralisée des Budgets Opérationnels de Programme (BOP) dans les ministères pilotes. Des dispositifs d'accompagnement seront élaborés pour renforcer les capacités des gestionnaires de programme.

Dans le domaine comptable, l'accent sera mis sur l'achèvement de la rénovation du cadre normatif, avec l'adoption formelle des normes comptables IPSAS et la mise en œuvre progressive de la comptabilité patrimoniale et d'exercice. La loi d'apurement des comptes des collectivités territoriales sera soumise à l'adoption, en vue d'une meilleure sincérité des comptes publics.

Sur le plan de la mobilisation des recettes, l'année 2025 verra l'intensification des efforts en matière de fiscalité extractive et domaniale, avec la finalisation des études analytiques et l'élaboration de nomenclatures harmonisées. Les douanes poursuivront la modernisation de leurs systèmes et l'harmonisation avec les standards de l'Organisation mondiale des douanes.

Concernant la gestion des entreprises publiques, une réforme du cadre institutionnel de la profession comptable sera entreprise, afin de sécuriser la gestion des entités publiques autonomes. Cette réforme sera accompagnée d'une stratégie de renforcement des capacités et de certification des comptables publics.

Enfin, l'évolution des systèmes d'information de gestion financière sera poursuivie, notamment à travers l'intégration du nouveau progiciel pour les EPA, et l'interconnexion des systèmes existants en vue de fluidifier les échanges de données entre les directions générales des finances publiques.

V.7. Promotion d'un secteur financier stable et inclusif, y compris les assurances

Sur le plan financier, la BCM poursuivra la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière avec un ciblage plus accru des jeunes, des femmes et des populations rurales. Par ailleurs, la stratégie nationale de paiement numérique entrera dans sa phase de déploiement opérationnel avec la vulgarisation des solutions de mobile money et le renforcement de la réglementation afférente.

V.8. Transformation de l'administration et amélioration de la performance de ses ressources humaines

Le gouvernement envisage la création d'un Cloud gouvernemental souverain, garantissant la sécurité, l'efficacité et l'accessibilité des données administratives. En parallèle, l'opérationnalisation du CSIRT/SOC renforcera les capacités nationales de réponse aux cyberattaques et d'anticipation des menaces numériques.

La perspective d'une interopérabilité renforcée entre les systèmes d'information publics se traduira par la mise en place d'un Référentiel Général d'Interopérabilité et d'un hub d'échange de données, pierre angulaire d'une administration connectée et fluide.

L'accent sera également mis sur la digitalisation de la gestion publique, notamment à travers :

- Le portail web du Journal Officiel pour faciliter l'accès aux textes juridiques ;
- La mise en place d'un Système d'Information de Gestion des Marchés Publics, assurant la traçabilité des procédures ;
- L'élargissement du portail de réclamations citoyennes, favorisant la redevabilité et la transparence administrative.

En matière de modernisation de l'administration, l'agenda 2025 prévoit :

- La mise à jour de l'Agenda numérique national pour la période 2025-2028 ;
- L'institutionnalisation d'un mécanisme de développement des compétences des agents publics, assorti de plans de formation et d'un parcours de management pour les cadres ;
- L'élaboration de manuels de procédures métiers dans les secteurs clés (finances, élevage, agriculture, etc.) ;
- Le déploiement de sept guichets uniques inter-administratifs, pour simplifier l'accès aux services ;
- La création d'un portail unique d'accès aux services publics, garantissant une expérience utilisateur fluide et centralisée.

Enfin, en matière de gouvernance administrative, le Système Intégré de Gestion du Personnel de l'État (SIGPE) sera déployé à l'échelle nationale, couplé à la mise en œuvre de l'application Khadamaty dans l'ensemble des administrations publiques, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité des services publics et à la transparence dans la gestion des ressources humaines.

VI. Conclusions du chantier

L'année 2024 aura été marquée par des avancées notables mais également par des contrastes persistants dans la mise en œuvre des objectifs du chantier 9, consacré à la gouvernance économique, financière et administrative et à la capture du dividende démographique. Les progrès réalisés témoignent d'une volonté politique affirmée de transformation structurelle, mais révèlent aussi des limites récurrentes en matière de coordination, de capacités opérationnelles et d'absorption de financement.

Au registre des avancées, plusieurs chantiers ont enregistré des résultats significatifs. Le développement du système statistique a connu une dynamique remarquable, avec la consolidation de l'ANSADE comme pilier central du dispositif national de données, l'opérationnalisation du Conseil National de la Statistique, et la poursuite des réformes prévues par la SNDDS. Les projets soutenus par des partenaires internationaux, tels que HISWACA et le RGPH-5, ont permis de renforcer les capacités techniques, d'améliorer la gouvernance des données, et de faire progresser l'ouverture des données publiques.

La dimension démographique a également connu une montée en puissance grâce au Projet SWEDD, qui a permis de renforcer l'autonomisation des adolescentes, l'accès à l'éducation, la santé reproductive, et la formation professionnelle des jeunes, en particulier dans les zones d'intervention prioritaires. La continuité assurée par la phase SWEDD Plus contribue à maintenir la dynamique enclenchée.

Dans le domaine de la transformation digitale de l'administration, des progrès concrets ont été observés : plateformes opérationnelles, dématérialisation de procédures, interconnexion des systèmes, déploiement de solutions numériques à destination des citoyens et des entreprises. L'agenda numérique national commence ainsi à se traduire par des effets tangibles sur la qualité des services publics et la transparence administrative.

Par ailleurs, la stabilité du système financier s'est renforcée, grâce aux réformes pilotées par la Banque Centrale, notamment l'introduction d'un régime de change plus flexible et la mise en œuvre d'un système interopérable de paiements instantanés. Le secteur des assurances a également bénéficié d'un cadre de supervision en cours de structuration.

Cependant, ces avancées contrastent avec la lenteur observée dans d'autres volets du chantier. Plusieurs projets majeurs en matière de planification, de finances publiques, ou encore de lutte contre la corruption, sont restés à l'état de conception ou n'ont connu aucun décaissement malgré une programmation budgétaire importante. Le projet de réforme du système de planification, pourtant stratégique, n'a pas dépassé le stade de la fiche d'idée. De même, la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption peine à décoller, en l'absence d'un projet opérationnel structuré et financé.

Ces retards s'expliquent en partie par des problèmes de gouvernance et de pilotage institutionnel. La réorganisation de certaines entités ministérielles, bien qu'orientée vers une meilleure synergie, a entraîné des chevauchements de compétences, une dilution des responsabilités, et un manque de continuité dans la mise en œuvre. À cela s'ajoutent des faiblesses structurelles liées à l'absorption

de financement, à la gestion de projet et à la disponibilité des ressources humaines qualifiées, en particulier dans les secteurs techniques.

L'exécution budgétaire de financement, avec un taux global de 78 %, masque de fortes disparités entre les projets. Certains affichent des taux de réalisation supérieurs à 150 %, traduisant une forte demande et une capacité d'absorption rapide, tandis que d'autres n'ont enregistré aucun décaissement. Cette situation met en évidence la nécessité d'un meilleur cadrage des projets, d'une coordination renforcée, et d'une planification plus réaliste des enveloppes et des résultats attendus.

VII. Recommandations relatives au chantier

À l'issue de l'analyse des progrès réalisés en 2024 dans le cadre du chantier 9, il conviendrait d'accélérer l'opérationnalisation des projets qui demeurent à l'état de fiche ou de programmation, alors même qu'ils répondent à des enjeux majeurs en matière de planification, de finances publiques, de gouvernance ou de modernisation administrative. Cette accélération suppose non seulement une clarification des responsabilités techniques mais également une mobilisation renforcée des moyens financiers et humains pour concrétiser les ambitions affichées.

La question du financement constitue également un levier essentiel. Si le taux global d'exécution des projets est encourageant, il masque des disparités importantes entre les interventions. Certains projets, comme le SWEDD ou le PAMIF, présentent une forte capacité d'absorption, tandis que d'autres peinent à mobiliser les fonds pourtant programmés. Une meilleure anticipation des procédures, une gestion proactive des engagements et un accompagnement technique au montage des projets pourraient contribuer à améliorer la performance financière du chantier.

En matière de digitalisation, il serait souhaitable de recentrer les efforts sur l'interopérabilité des plateformes existantes et sur l'accessibilité des services en ligne, notamment en direction des populations les plus éloignées. La transformation numérique ne pourra pleinement produire ses effets que si elle s'inscrit dans une logique de cohérence des systèmes, de simplification des procédures et de renforcement des usages.

Enfin, la dimension transversale de la redevabilité et de la transparence appelle à un suivi plus rigoureux de la mise en œuvre des réformes, notamment celles relatives à la lutte contre la corruption. L'activation du comité national de pilotage de la stratégie, la définition d'indicateurs de suivi nationaux, ainsi qu'une communication institutionnelle plus proactive sur les avancées, constituent des leviers à activer pour restaurer la confiance et mobiliser les acteurs autour des objectifs communs.