

الجَمْهُورِيَّةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الْمُورِيَّةُ
شرف - إخاء - عدل

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Honneur - Fraternité - Justice



رئاسة الجمهورية

Présidence de la République

المفتشية العامة للدولة

Inspection Générale d'Etat

Etat d'avancement du Plan d'Action Gouvernance

Rapport Semestriel

Décembre 2025

Table des matières

Glossaire des sigles utilisés :	2
1 Résumé exécutif :	3
2 Introduction :	4
2.1 Contexte du Plan d’Action Gouvernance :	4
2.2 Structures impliquées :	5
2.3 Objectifs des recommandations :	5
2.4 Repères structurels :	6
3 Méthodologie de suivi :	8
3.1 Organisation du suivi de la mise en œuvre du PA :	8
3.2 Mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes :	9
3.3 Outils de suivi :	9
3.4 Plateforme numérique de suivi des engagements vis-à-vis des autorités monétaires :	10
4 Etat d'avancement global :	10
5 Analyse du contexte de mise en œuvre du PA :	10
5.1 Contexte général :	10
5.2 Contexte opérationnel :	12
6 Partenaires et parties prenantes :	12
7 Analyse de la mise en œuvre :	13
7.1 Principaux succès et difficultés :	13
7.2 Analyse des actions et des résultats :	15
7.2.1 Recommandations à court terme :	15
7.2.2 Recommandations à moyen terme :	22
8 Communication et capitalisation :	48
9 Plan d'action prévisionnel	49
10 Conclusion :	52
11 Annexes :	53
11.1 Tableau de suivi détaillé des recommandations	53
11.2 Sources de vérification	53
11.3 Méthodologie de calcul du taux de réalisation :	55
11.4 Références :	58

Glossaire des sigles utilisés :

ADU	Agence de Développement Urbain
AFD	Agence Française de Développement
AFRITAC	Africa Regional Technical Assistance Center (Le Centre régional d'assistance technique du Fonds Monétaire International pour l'Afrique)
ANLC	Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption
APIM	Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie
BAD	Banque Africaine de Développement
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
BM	Banque Mondiale
CAPIP	Comité d'analyse et de programmation de l'investissement public
CI	Code des Investissements
CII	Conseil Interministériel de l'Investissement
CIM	Comité Interministériel
CNCMP	Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
CPMP	Commission de Passation des Marchés Publics
CPRSF	Conseil Prudentiel de Résolution et de Stabilité Financière
CTI	Comité Technique Interdépartemental
DGDE	Direction Générale des Domaines de l'État
DGTF	Direction Générale de la Tutelle Financière
EDG	Evaluation Diagnostique de la Gouvernance
FMI	Fonds Monétaire International
FT	Financement de Terrorisme
IFC (SFI)	International Finance Corporation (La société financière internationale du groupe de la Banque Mondiale)
IGE	Inspection Générale d'Etat
IOJT	The International Organization for Judicial Training (L'Organisation Internationale de la Formation Judiciaire)
IS2MJ	L'Institut Supérieur de la Magistrature et des Métiers de la Justice
IT	Information Technology
LBC	Lutte contre le blanchiment de capitaux
LEP	Loi sur les Entreprises Publiques
LESP	Loi sur les Etablissements et Sociétés Publics
LPI	Lettre de Politique d'Investissement
MAED	Ministère des Affaires Economiques et du Développement
MDPERF	Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme Foncière
MHUAT	Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire
MJ	Ministère de la Justice
MP	Marchés Publics
ODD	Objectifs de Développement Durable
PA	Plan d'Action
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SIGMAP	Système d'Information de Gestion des Marchés et Achats Publics
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
TDR	Termes De Référence
UMEF	Unité Mauritanienne d'Enquêtes Financières
USD	United States Dollar

1 Résumé exécutif :

Le présent rapport semestriel met en évidence les résultats obtenus et les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d’Action Gouvernance, pour la période de juillet à décembre 2025. Ce plan découle des recommandations formulées dans le rapport d’Évaluation Diagnostique de la Gouvernance en Mauritanie, réalisé par le FMI entre le 6 décembre 2021 et le 3 juin 2022.

Des progrès majeurs ont été réalisés dans plusieurs domaines clés :

1. Réformes institutionnelles et juridiques majeures :

Promulgation par le Président de la République le 25 juin 2025, et la publication au Journal officiel Numéro 1585 du 15 juillet 2025, de trois projets de loi majeurs :

- ✓ Loi n° 2025-021/P.R/ relative à la lutte contre la corruption ;
- ✓ Loi n° 2025-022/P.R/ relative à la déclaration de patrimoine et d’intérêts ;
- ✓ Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l’Autorité Nationale de lutte contre la Corruption.
 - Nomination du Président de l’Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption par décret présidentiel le 2 septembre 2025 ;
 - Publication au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025 du décret n° 2025-179 portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l’Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption.

2. Décrets d’application de la loi sur les établissements et sociétés publics :

Un progrès notable a été enregistré dans le renforcement du cadre institutionnel encadrant les établissements et sociétés publics. À cet égard, le décret n° 2025-180 portant organisation et fonctionnement de la Commission indépendante des établissements et sociétés publics a été publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025. Par ailleurs, des avancées significatives ont été réalisées dans l’élaboration du décret relatif à la classification des établissements et sociétés publics, avec l’achèvement de l’inventaire des entités concernées et la réalisation d’une part importante des travaux de classification.

3. Solutions numériques :

- **Plateforme de dématérialisation des marchés publics (SIGMAP) :** des avancées significatives ont été réalisées avec la mise en production, le 15 décembre 2025, des modules de base de la plateforme intégrée de gestion des marchés publics. Ces modules couvrent l’ensemble des étapes clés de la planification et de la gestion des marchés publics, constituant une étape déterminante dans la modernisation, la transparence et la traçabilité de la commande publique.
- **Plateforme numérique de suivi des recommandations des organes de contrôle :** le développement de cette plateforme a été finalisé

en novembre 2025, sous la supervision de l'Inspection Générale de l'État, avec la participation de l'Inspection Générale des Finances et de quatre inspections internes, et avec l'appui technique de l'Agence Numérique de l'État. Son déploiement est prévu courant du 1^{er} trimestre 2026. Cette plateforme constitue un outil structurant pour le suivi, la coordination et la transparence dans la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle.

4. Encadrement du secteur bancaire :

Afin d'assurer la prise en charge des banques sous-capitalisées et non viables, les dossiers ont été soumis au CPRSF pour la mise en œuvre des mesures de résolution prévues par la réglementation. Par ailleurs, le cadre de réglementation et de surveillance des transactions entre parties liées a été renforcé, avec des inspections spécifiques menées et des sanctions appliquées aux établissements non conformes.

5. Modernisation de la gestion foncière et du patrimoine de l'État :

Plusieurs actions majeures ont été menées à terme, notamment la dématérialisation et la numérisation complètes des archives et documents fonciers, la création de bureaux régionaux des services des domaines, ainsi que l'adoption de nouveaux décrets modernisant le cadre réglementaire du foncier agricole et urbain. Le ministère a également finalisé la publication des transactions et réglementations relatives à la gestion du domaine de l'État et procédé à la régularisation des terrains urbains mis en valeur dans les quartiers précaires, opération amorcée dans une zone pilote avant sa généralisation.

2 Introduction :

2.1 Contexte du Plan d'Action Gouvernance :

Dans le cadre d'une évaluation diagnostique de la gouvernance, réalisée à la demande du gouvernement mauritanien par le FMI du 06/12/2021 au 03/06/2022, plus de 50 recommandations ont été formulées. Parmi celles-ci, 12 recommandations ont été identifiées comme prioritaires et font actuellement l'objet d'un Plan d'Action Gouvernance.

Chaque recommandation prioritaire a été assortie d'un plan d'action spécifique et concerne plusieurs structures et départements ministériels.

L'Inspection Générale d'État (IGE), qui assure la présidence du comité technique d'appui au comité national de pilotage de la SNLCC, coordonne le suivi de la mise en œuvre des recommandations prioritaires.

2.2 Structures impliquées :

Le Plan d’Action Gouvernance mobilise, outre le comité technique d’appui au comité national de pilotage de la SNLCC, sous la présidence de l’Inspection Générale d’Etat, plusieurs entités et ministères clés, notamment :

- Ministère de la Justice ;
- Ministère des Affaires économiques et du Développement (Direction Générale des Financements et de la Coopération Economique) ;
- Ministère des Finances (Direction Générale de la Tutelle Financière) ;
- Ministère des Domaines, du Patrimoine de l’Etat et de la Réforme Foncière (Direction Générale des Domaines de l’État) ;
- Banque Centrale de Mauritanie (Direction Générale de la Supervision Bancaire et Financière) ;
- Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie.

2.3 Objectifs des recommandations :

Ces recommandations s’organisent autour de dix objectifs principaux :

- 1) Renforcer le cadre juridique et organisationnel de lutte contre la corruption ;
- 2) Remédier aux faiblesses de la gestion des actifs financiers de la Mauritanie ;
- 3) Renforcer la surveillance du secteur financier en s’attaquant aux vulnérabilités de la gouvernance susceptibles d’être associées à la corruption ;
- 4) Réduire le risque d’abus du secteur financier pour blanchir des produits illicites, y compris d’activités de corruption ;
- 5) Accroître la transparence et la surveillance des grands projets d’investissement en capital ;
- 6) Réduire les risques de corruption dans les marchés publics en mettant en œuvre et en surveillant le respect effectif du nouveau code sur les marchés publics ;
- 7) Renforcer la surveillance et la responsabilisation en établissant des protocoles de partage d’informations et d’analyses ;
- 8) Promouvoir la transparence et l’efficacité dans la gestion des terrains urbains appartenant à l’Etat, tout en réduisant les vulnérabilités à la corruption ;
- 9) Renforcer l’indépendance et l’intégrité de la justice ;
- 10) Remédier aux faiblesses de la gouvernance budgétaire en simplifiant les règles fiscales et les mécanismes administratifs de collecte des impôts.

2.4 Repères structurels :

Dans le cadre du Mémorandum de politique économique et financière qui décrit le programme économique et financier de la Mauritanie appuyé par le FMI, pilier 3 relatif à l'amélioration de la gouvernance, la transparence et l'environnement des affaires pour l'investissement des secteurs privés, les mesures suivantes ont été considérées comme repères structurels pour l'année 2025 :

Mesure	Délai	Etat d'avancement
Gouvernance et investissement privé		
Soumettre au Parlement des amendements juridiques visant à améliorer le cadre de déclaration de patrimoine et d'intérêts conformément aux Principes de haut niveau du G20 sur la déclaration de patrimoine des agents publics, notamment en (i) ajoutant les parlementaires et les membres des conseils d'administration des entreprises publiques à la liste actuelle des personnes assujetties, (ii) en précisant les types de biens et d'intérêts qui, au minimum, doivent être déclarés par les personnes assujetties, y compris les biens détenus en propriété effective et les biens des conjoints (s'ils dépassent un seuil de matérialité raisonnable proposé par l'Agence de lutte contre la corruption), (iii) en précisant que les déclarations doivent être déposées à l'entrée en fonction, tous les deux ans et à la cessation de leurs fonctions, (iv) en exigeant la publication, sur un site internet librement accessible, des données pertinentes déclarées par les hauts fonctionnaires, y compris leurs intérêts, leur revenu annuel, les données agrégées sur leur patrimoine (dans des fourchettes ou au-dessus d'un certain seuil, proposé par l'Agence de lutte	Fin février 2025	<p>Objectif atteint.</p> <p>Le projet de loi relatif à la déclaration de patrimoine et d'intérêts a été adopté par le Parlement le 24 mai 2025, promulgué par le Président de la République le 25 juin 2025, et publié au Journal officiel Numéro 1585 du 15 juillet 2025 (Loi n° 2025-022/P.R/ portant déclaration de patrimoine et d'intérêts).</p>

<p>contre la corruption) et les changements importants dans leur situation financière et (v) en introduisant un régime de sanctions et d'application efficace et proportionné en cas de non-conformité et de fausses déclarations.</p>		
<p>Publier le rapport semestriel sur la mise en œuvre du plan d'action dans les domaines clés de la gouvernance soutenus par les diagnostics de gouvernance du FMI</p>	<p>Fin juin 2025</p>	<p>Objectif atteint. Le rapport a été mis en ligne sur le site du ministère en charge de l'Économie le 27 juin 2025. https://economie.gov.mr/fr/node/858</p>
<p>Publier, en consultation avec les services du FMI, un décret d'application pour la nouvelle loi sur les entreprises publiques une fois approuvée par le Parlement.</p>	<p>Fin septembre 2025</p>	<p>Objectif atteint. Le décret d'application attendu dans le cadre de ce repère est celui relatif à l'organisation et au fonctionnement de la Commission d'Établissements et de Sociétés Publics Indépendante. Ce texte revêt une importance particulière dans la mesure où il conditionne la mise en place effective de cette institution et figure parmi les engagements structurants de l'État envers le FMI. Le Conseil des Ministres, réuni le 19 novembre 2025, a adopté le projet de décret portant organisation et fonctionnement de la Commission des Etablissements et Sociétés Publics Indépendante. Ce décret, n° 2025-180, a été signé puis publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025. Le décret a pour objet de fixer les règles régissant l'organisation et le fonctionnement de cette Commission dénommée la Commission Indépendante des Établissements et Sociétés Publics .Il détermine, en particulier la composition et les attributions de ses organes internes, ainsi que ses obligations en matière de transparence et de reddition de comptes, conformément aux dispositions de la loi n°2025-002 du 16 janvier relative aux Etablissements et Sociétés Publics, contribuant ainsi à une gestion efficace, rigoureuse et professionnelle des entités publiques concernées. https://msgg.gov.mr/JO/2025/mauritanie-jo-2025-1595.pdf</p>
<p>Publier un décret d'application de la loi portant sur l'Agence de lutte contre la corruption (ALC) afin de permettre la nomination des membres du Conseil de Direction de l'ALC et du Directeur Général, et de finaliser ces nominations</p>	<p>Fin septembre 2025</p>	<p>Objectif atteint. Le projet de loi relatif à l'autorité nationale de lutte contre la corruption a été adopté par le Parlement le 24 mai 2025, promulgué par le Président de la République le 25 juin 2025, et publié au Journal officiel numéro 1585 du 15 juillet 2025 (Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l'Autorité Nationale de lutte contre la Corruption).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le président de l'Autorité nationale de lutte contre la corruption a été nommé par décret présidentiel le mardi 02 septembre 2025. ✓ Le Conseil des Ministres, réuni le 19 novembre 2025, a adopté le projet de décret portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption. Ce décret, n° 2025-179, a été signé puis publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025. Ce de décret vise à définir les règles d'organisation et de fonctionnement du comité de sélection ainsi que les procédures de nomination des membres du Conseil de l'Autorité nationale de Lutte contre la corruption, conformément aux dispositions de la loi n° 2025-023 du 25 juin 2025 qui contribuera à renforcer la bonne gouvernance dans notre pays. <p>https://msgg.gov.mr/JO/2025/mauritanie-jo-2025-1595.pdf</p>
Publier le rapport semestriel sur la mise en œuvre du plan d'action dans les domaines clés la gouvernance soutenus par le diagnostic de gouvernance du FMI.	Fin décembre 2025	Prévu dans le délai.

3 Méthodologie de suivi :

3.1 Organisation du suivi de la mise en œuvre du PA :

La supervision et le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du rapport d'évaluation diagnostique de la gouvernance et de son plan d'action sont assurés par le comité national de pilotage de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLCC), présidé par le Premier Ministre. L'organisation et le fonctionnement de ce comité sont définis dans le décret 2024-010 du 11/01/2024, modifié par le décret 2024-139 du 18/09/2024.

Le comité technique d'appui au comité national de pilotage, créé par arrêté N° 001147/PM du 10/10/2024 joue également un rôle clé dans le suivi de la mise en œuvre du plan d'action Gouvernance, conformément aux missions qui lui sont attribuées.

3.2 Mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes :

Chaque entité concernée par le plan d'action a désigné un point focal, responsable de la transmission de l'état d'avancement des actions à l'Inspection Générale d'État, qui se charge de vérifier la cohérence et de consolider les données transmises. Ces rapports consolidés permettent d'identifier les goulots d'étranglements éventuels et de déterminer les actions à entreprendre pour y remédier.

La transmission des informations par les points focaux se fait de manière périodique ou à la demande de l'Inspection Générale d'État, en fonction des besoins liés au suivi et à l'évaluation des progrès du plan.

3.3 Outils de suivi :

Une matrice de suivi du Plan d'Action Gouvernance a été proposée aux entités concernées. Celle-ci permet de suivre efficacement l'état d'avancement des actions et comporte les composantes suivantes :

- ID : il s'agit des identifiants des recommandations et des actions.
- ACTION : il s'agit des actions à mettre en œuvre. Il est important que les actions contribuent à la réalisation des recommandations et qu'elles soient précises et réalisables.
- RESPONSABLE : Il s'agit de l'entité chargée de la mise en œuvre de l'action.
- DATE DEBUT : Il s'agit de la date précise à laquelle cette action doit être entamée ou mise en œuvre.
- DATE FIN : Il s'agit de la date précise à laquelle une action doit être terminée.
- MESURE : Il s'agit des critères ou des indicateurs permettant d'évaluer et de mesurer (critères quantitatifs et ou qualitatifs) de manière objective l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions.
- RESSOURCES : Il s'agit de tous les éléments ou moyens nécessaires pour mettre en œuvre avec succès une action.
- RISQUE : Il s'agit d'identifier les événements qui pourraient entraver la mise en œuvre d'une action.
- COMMENTAIRES : Il s'agit d'un espace flexible qui permet d'ajouter des informations supplémentaires concernant chaque action.

3.4 Plateforme numérique de suivi des engagements vis-à-vis des autorités monétaires :

La BCM a développé une plateforme numérique dédiée au suivi des critères de performance et des repères structurels. Depuis mars 2025, les recommandations issues du rapport EDG relevant de la responsabilité de la BCM, ainsi que le plan d'action y afférent, sont pris en charge par la plateforme. Toutefois, des efforts restent nécessaires pour assurer la mise à jour régulière de l'état d'avancement du plan d'action dans la plateforme.

<https://bcm-csr.web.app/>

4 Etat d'avancement global :

Le rapport met en évidence un état d'avancement satisfaisant dans la mise en œuvre des recommandations, avec un taux moyen de réalisation¹ de 100% pour les recommandations à court terme. Cela traduit un respect total des délais impartis pour cette catégorie.

Concernant les recommandations à moyen terme, le taux de réalisation atteint 81%, alors que seulement 77 % du temps prévu est consommé. Cela

Type de recommandation	Taux de réalisation moyen	% temps écoulé
A court terme (12 mois à partir du 11/01/2024)	100%	100%
A moyen terme (24-30 mois à partir du 11/01/2024)	81%	77%

indique une avancée globalement conforme, voire légèrement en avance par rapport à l'échéancier initial, ce qui permet d'anticiper une réalisation complète dans les délais si le rythme actuel est maintenu.

5 Analyse du contexte de mise en œuvre du PA :

5.1 Contexte général :

La Mauritanie est engagée dans une transformation profonde de son cadre de gouvernance pour aligner ses pratiques sur les normes internationales et renforcer la transparence dans la gestion publique. Ce processus s'inscrit dans un contexte marqué par des faiblesses structurelles en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption, qui ont non seulement freiné le développement socio-économique du pays, mais ont également eu un impact négatif sur le plan politique, affaiblissant la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

¹ Le taux de réalisation sert principalement à donner une estimation indicative de l'état d'avancement de la mise en œuvre, conformément à la méthodologie dans l'annexe 11.3.

La volonté politique de remédier à cette situation a été clairement exprimé dans le programme électoral de Son Excellence le Président de la République, intitulé « Mon ambition pour la Nation ». Celui-ci y a affirmé que la lutte contre la corruption, le favoritisme et la mauvaise gestion constitue une priorité gouvernementale majeure, soulignant que le développement du pays est indissociable de l'instauration d'une gouvernance efficace, transparente et responsable.

Cette orientation s'inscrit dans une démarche globale visant à renforcer la transparence, à promouvoir la redevabilité et à consolider les fondements d'une gouvernance publique intègre, condition essentielle à l'émergence d'un développement durable et inclusif.

Au-delà des engagements programmatiques, cette vision a été réaffirmée et précisée à travers les discours de Son Excellence le Président de la République, notamment lors de la cérémonie de remise des diplômes de la 46^e promotion de l'École Nationale d'Administration, de Journalisme et de la Magistrature, le 20 octobre 2025, ainsi que lors de sa rencontre avec les cadres de la Moughataa de Djiguenni, dans le Hodh Ech Chargui, le 13 novembre 2025. Ces interventions ont permis de dégager les orientations stratégiques et les principes directeurs devant encadrer la lutte contre la corruption et la promotion de la bonne gouvernance.

Le gouvernement a effectivement traduit les directives du Président en mesures concrètes, parmi lesquelles, à titre non exhaustif :

- La révision de l'arsenal juridique de lutte contre la corruption, en particulier la loi anticorruption et la loi relative à la déclaration de patrimoine et d'intérêts ;
- La promulgation de la loi portant création de l'Autorité nationale de lutte contre la corruption ;
- Les mesures accompagnant la publication du rapport de la Cour des Comptes ;
- La circulaire n°00000007 du 21 novembre 2025, émise par le Premier ministre, relative à la redynamisation des inspections internes des départements ministériels et suivi de la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle.

Par ailleurs, Depuis quelques mois, le Gouvernement a engagé de vastes concertations avec les forces vives de la nation, partis politiques, société civile, personnalités indépendantes, syndicats, entre autres, en vue de la tenue d'un dialogue national inclusif.

5.2 Contexte opérationnel :

La mise en œuvre des réformes envisagées s'inscrit dans un environnement institutionnel et administratif en pleine mutation, marqué par la volonté de moderniser l'action publique et de renforcer la performance du secteur public. Ces réformes visent notamment à améliorer la gouvernance, la transparence et l'efficacité de l'administration publique dans tous ses secteurs.

Cependant, plusieurs contraintes opérationnelles persistent et peuvent ralentir l'exécution des actions projetées, en particulier dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des décrets d'application de la loi sur les établissements et sociétés publics. Parmi les principales difficultés identifiées :

- Le retard de mise en œuvre du nouvel organigramme de la Direction Générale de la Tutelle Financière ;
- Lenteurs liées aux procédures de passation des marchés ;
- Insuffisance des ressources humaines qualifiées.

Par ailleurs, des changements institutionnels récents au sein du ministère en charge des Affaires Economiques et du Développement ont eu une incidence sur le rythme de mise en œuvre des réformes. L'arrivée d'un nouveau ministre et la séparation des portefeuilles « Affaires économiques » et « Finances », ont nécessité un temps d'ajustement, ce qui a entraîné un décalage dans l'adoption des arrêtés d'application du décret n° 2024-153 relatif à la gestion des investissements publics.

Dans ce contexte, il est essentiel de renforcer les capacités institutionnelles et humaines, d'améliorer la coordination inter-administrative et de rationaliser les procédures pour assurer la continuité et l'efficacité de la mise en œuvre des réformes.

6 Partenaires et parties prenantes :

La mise en œuvre du plan d'action a impliqué la mobilisation de plusieurs intervenants clés pour garantir son succès. Le 2^{ème} semestre de l'année 2025 a été marqué par une dynamique de collaboration renforcée entre les structures publiques nationales concernées et les partenaires techniques et financiers.

- **Les points focaux** : représentant des structures publiques concernées qui assurent le suivi de l'état d'avancement de la mise œuvre des recommandations, pour faciliter l'échange, la transmission et la consolidation des informations.
- **Agence Numérique de l'État** :
 - Soutien technique au développement d'une plateforme numérique dédiée au suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des organes de contrôle.

- Le projet est piloté par l'IGE, avec la participation de l'Inspection Générale des Finances et de quatre inspections internes ministérielles.
- **Banque Mondiale** : La Banque mondiale soutient le Gouvernement mauritanien dans le processus de dématérialisation des marchés publics, à travers le Projet WARDIP.
- **Banque Africaine de Développement (BAD)** : Appui technique de la Banque Africaine de Développement (BAD), dans le cadre du Projet d'appui à la gouvernance économique et à la gestion des investissements (PA2GI), pour l'élaboration du décret relatif à la classification des établissements et sociétés publics.
- **AFD** : La mobilisation à travers Expertise France des assistances techniques et juridiques de l'Ecole Nationale de Magistrature de Bordeaux, de l'Ecole Nationale de Greffe de Dijon, de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire d'Agen et l'Ecole Nationale de Protection Judiciaire de Roubaix, pour accompagner le Département de la Justice dans la mise en place de l'Institut Supérieur de la Magistrature et des Métiers de la Justice.
- **FMI** : Appui technique et formation au comité de résolution de la BCM (formation d'une semaine dispensée par des experts du FMI).
- **AFRITAC** : Assistance réglementaire à la BCM pour la rédaction d'une nouvelle instruction alignée sur les standards internationaux de Bâle III, couvrant l'ensemble du cadre réglementaire régissant les relations avec les apparentés.

7 Analyse de la mise en œuvre :

7.1 Principaux succès et difficultés :

Principaux succès :

- Réformes institutionnelles et juridiques, notamment la promulgation par le Président de la République le 25 juin 2025, et la publication au Journal officiel Numéro 1585 du 15 juillet 2025, de trois projets de loi majeurs :
 - Loi n° 2025-021/P.R/ relative à la lutte contre la corruption ;
 - Loi n° 2025-022/P.R/ relative à la déclaration de patrimoine et d'intérêts ;
 - Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l'Autorité Nationale de lutte contre la Corruption.
- Mise en place de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption :
 - Nomination du Président de l'Autorité par décret présidentiel le 2 septembre 2025 ;

- Publication au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025 du décret n° 2025-179 portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption.
- Plateforme numérique de suivi des recommandations :
 - Le développement de la plateforme numérique de suivi des recommandations des organes de contrôle a été finalisé avec succès.
- Réformes foncières :
 - L'adoption en Conseil des Ministres du décret n° 151-2025/PM du 11 septembre 2025, portant obligation de dépôt et de traitement numériques des opérations et des transactions foncières.
- Décrets d'application de la loi sur les établissements et sociétés publics :
 - Publication au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025 du décret n° 2025-180 portant organisation et fonctionnement de la Commission des Établissements et de Sociétés Publics Indépendante.
 - Un avancement significatif dans l'élaboration du décret portant classification des établissements et sociétés publics : l'inventaire des entités a été finalisé, et une grande partie du travail de classement a été réalisée.

Difficultés :

- Gestion foncière :
 - Financement partiel des actions prévues ;
 - Cadre juridique non suffisamment adaptés (cadastre, procédures d'expropriation, titres) ;
 - Interventions multiples non coordonnées au niveau régional.
- Surveillance des grands projets d'investissement :
 - Insuffisance de coordination entre les différentes parties prenantes.
- Décrets d'application de la loi sur établissements et sociétés publics :
 - Contraintes administratives ayant ralenti la mise en œuvre des actions.
 - Changement de gouvernement entraînant des perturbations dans le suivi et l'exécution du plan.
 - Lenteur des procédures de passation des marchés affectant la réalisation des activités prévues.
 - Insuffisance de participation de certains acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre des actions.
 - Manque de réactivité de certains départements destinataires des courriers relatifs au recensement des entités publiques.

7.2 Analyse des actions et des résultats :

7.2.1 Recommandations à court terme :

R1 : Finaliser la mise en place du mécanisme de suivi du plan d'action du gouvernement pour remédier aux vulnérabilités liées à la corruption et aux faiblesses de la gouvernance, afin de favoriser l'avancement rapide et concret de la mise en œuvre des recommandations issues du rapport EDG.

Structure responsable : IGE

Objectif : Renforcer la mise en œuvre du plan d'action pour remédier aux faiblesses de la gouvernance et aux vulnérabilités à la corruption.

Délais de réalisation : 12 mois

Statut : réalisée à 100%

Description de la recommandation :

La finalisation de la mise en place du mécanisme de suivi du plan d'action du gouvernement vise à établir un cadre structuré, efficace et durable pour surveiller la mise en œuvre des recommandations du rapport d'évaluation diagnostique de la gouvernance (EDG). Ce mécanisme permettra de suivre régulièrement les progrès réalisés, d'identifier les défis rencontrés, et de proposer des mesures correctives en temps opportun.

Actions prévues :

1.1 Mettre en place d'un comité technique chargé de l'élaboration et du suivi du plan d'action Gouvernance.

Actions réalisées :

Dans le cadre de la mise en place de mécanismes institutionnels et de gouvernance efficace pour la stratégie nationale de lutte contre la corruption, adoptée par le Conseil des ministres conformément au communiqué n° 18 du 26 avril 2023, deux comités ont été constitués :

- Comité national de pilotage de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (Décret initial n°2024-010 du 11 janvier 2024 et décret révisé n°2024-139 du 18 septembre 2024). Ce comité assure, entre autres, la Supervision et le suivi de la mise en œuvre des recommandations du diagnostic de la gouvernance et de son plan d'action.
- Comité technique d'appui au comité national de pilotage de la stratégie nationale de lutte contre la corruption (Arrêté n°001147/PM du 10 octobre 2024). Ce comité inclue dans ses missions le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du rapport de diagnostic sur la gouvernance et la corruption et de ses recommandations.

De plus, chaque entité concernée par le Plan d’Action a désigné un point focal, responsable de transmettre régulièrement l’état d’avancement des actions à l’Inspection Générale d’État.

Depuis le début de l’année 2025, trois réunions de suivi avec les points focaux ont été organisées sous la présidence de l’Inspecteur Général d’État. Ces rencontres avaient pour objectif de faire le point sur l’avancement de la mise en œuvre du plan d’action, d’identifier les obstacles rencontrés ainsi que de définir les mesures correctives nécessaires pour y remédier.

R2_A : Modifier les cadres juridiques et organisationnels relatifs à l’incrimination des délits de corruption, à la déclaration du patrimoine et aux conflits d’intérêts afin de les aligner sur les normes internationales et les principes de bonne pratique – Révision de la loi relative à la lutte contre la corruption.

Structure responsable : MJ

Objectif : Renforcer le cadre juridique et organisationnel de lutte contre la corruption.

Délais de réalisation : 12 mois

Statut : réalisée 100%.

Description de la recommandation :

Cette recommandation vise à modifier les cadres juridiques concernant l’incrimination des délits de corruption et la gestion des conflits d’intérêts. L’objectif est de les aligner sur les normes internationales et les principes de bonne pratique, afin de renforcer l’efficacité de la lutte contre la corruption. Une révision approfondie de la loi relative à la lutte contre la corruption est un essentiel pour renforcer les mécanismes juridiques et institutionnels en matière de prévention et de sanction des délits de corruption.

Malgré les améliorations récemment apportées au cadre juridique, des carences significatives subsistent en matière de réglementation. En 2017, un rapport d’examen par les pairs relatif à l’application de la CNUCC a recensé plusieurs lacunes de la loi anti-corruption qui appelaient des mesures correctives, telles que l’extension de la définition des infractions de corruption, l’allongement du délai de prescription en cas de détournement de fonds ou de blanchiment de capitaux, l’incrimination de l’enrichissement illicite, l’extension de la compétence de ses juridictions aux infractions de détournement de fonds et l’élargissement des possibilités de gel ou de saisie d’actifs.

Actions prévues :

2.A.1 Mettre en place un comité chargé de la révision de loi relative à la lutte contre la corruption.

2.A.2 Elaboration des termes de référence de la mission de révision de la loi relative à la lutte contre la corruption.

2.A.3 Finalisation du Draft de texte modifiant la loi anticorruption.

2.A.4 Atelier de présentation et de validation avec les parties prenantes.

2.A.5 Consolidation et finalisation du texte par la commission des textes du MJ.

2.A.6 Adoption du projet de loi par le gouvernement.

2.A.7 Transmission du Projet de loi au Parlement.

Actions réalisées :

- Le projet de loi relatif à la lutte contre la corruption a été adopté par le Parlement le 24 mai 2025, promulgué par le Président de la République le 25 juin 2025, et publié au Journal officiel Numéro 1585 du 15 juillet 2025 (Loi n° 2025-021/P.R/ relative à la lutte contre la corruption).

La loi vise, d'une part, à combler les vides et insuffisances juridiques révélés par l'expérience de mise en application de la loi 2016-014 relative à la lutte contre la corruption au cours de la période écoulée, et, d'autre part, à introduire les recommandations issues de l'examen périodique des dispositions de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

D'autre part, la loi introduit des dispositions de fond relatives au détournement de biens dans le secteur privé, à l'exécution, à la réception et au contrôle des marchés publics, ainsi qu'aux ordres et d'instructions donnés pour l'attribution des marchés et des avantages en violation de la loi. Une peine privative de liberté assortie d'une amende a également été introduite pour le délit d'enrichissement illicite. L'augmentation des amendes financières en fonction de l'ampleur des actes commis et la reformulation de certaines dispositions juridiques afin d'assurer une meilleure clarté du texte et d'en faciliter une application optimale.

Sur le plan procédural, les mesures conservatoires ont été renforcées au cours des phases d'instruction et d'enquête, en dotant les autorités compétentes des outils juridiques permettant la détection des infractions de corruption et la recherche de preuves, tels que l'enquête financières parallèles et les techniques d'enquête spéciales. Ces mesures sont assorties de garanties juridiques et judiciaires qui respectent la vie privée et en empêchant leur utilisation en dehors des cadres juridiques pertinents. Ont été introduites également de nouvelles dispositions qui consacre l'imprescriptibilité des peines des infractions de corruption et la mise en place de mécanismes alternatifs de poursuite en matière des infractions de corruption qui permettent de recouvrer les biens et de les utiliser pour financer des programmes économiques et sociaux.

Enfin, la loi régit les procédures de poursuite des personnes morales, ainsi que les modalités de prononcé des jugements, en fixant des délais, qui ne peuvent excéder 15 jours à compter de la date de mise en délibéré de l'affaire.

R2_B : Modifier les règles existantes pour introduire et mettre en œuvre un système complet de divulgation des avoirs et un cadre juridique conforme aux meilleures pratiques internationales (Principes du G20 HL sur la divulgation des avoirs par les agents publics) - Etablir un cadre juridique complet relatif à la déclaration du patrimoine conforme aux meilleures pratiques internationales en matière de déclaration du patrimoine par les agents de l'Etat.

Structure responsable : MJ

Objectif : Renforcer le cadre juridique et organisationnel de lutte contre la corruption.

Délais de réalisation : 12 mois

Statut : 100% de réalisation.

Description de la recommandation :

Il s'agit de modifier les règles existantes pour introduire et mettre en œuvre un système exhaustif de divulgation des avoirs, conformément aux meilleures pratiques internationales, notamment les Principes du G20 HL sur la divulgation des avoirs par les agents publics. Cette initiative inclut l'établissement d'un cadre juridique complet relatif à la déclaration de patrimoine par les agents de l'État. Cette recommandation est essentielle pour combler les lacunes actuelles en matière de transparence et de responsabilisation des agents publics, qui affaiblissent la gouvernance et favorisent les risques de corruption. Elle permettra d'harmoniser le cadre juridique national avec les meilleures pratiques internationales, notamment les principes du G20, et de mettre en place un système clair et exhaustif de déclaration de patrimoine et d'intérêts. En renforçant les mécanismes de contrôle, en prévenant les conflits d'intérêts et en détectant les enrichissements illicites, cette initiative améliorera la confiance des citoyens dans les institutions publiques, contribuera à une meilleure reddition des comptes et renforcera l'engagement du pays dans la lutte contre la corruption.

Actions prévues :

- 2.B.1 Organiser une campagne de sensibilisation sur l'importance de la déclaration du patrimoine.***
- 2.B.2 Benchmarking des meilleures pratiques internationales en matière de déclaration du patrimoine (Visites d'échanges dans des pays ayant des expériences réussies dans ce domaine).***
- 2.B.3 Draft du Projet de loi / Atelier de validation.***
- 2.B.4 Transfert de l'avant-projet au gouvernement pour adoption.***
- 2.B.5 Transmission du Projet de loi au Parlement.***
- 2.B.6 Publication dans le Journal Officiel.***

Actions réalisées :

- Le projet de loi relatif à la déclaration de patrimoine et d'intérêts a été adopté par le Parlement le 24 mai 2025, promulgué par le Président de la République le 25 juin 2025, et publié au Journal officiel Numéro 1585 du 15 juillet 2025 (Loi n° 2025-022/P.R/ relative à la déclaration de patrimoine et d'intérêts).

La loi intervient pour combler les lacunes légales enregistrées durant 18 ans au niveau de la pratique effective de la loi n° 054-2007 relative à la transparence financière dans la vie publique, et pour se conformer aux principes de la convention des nations unies relative à la lutte contre la corruption.

La loi vise à renforcer la transparence, à prévenir les conflits d'intérêts, à lutter contre l'enrichissement illicite et à promouvoir l'intégrité et l'éthique dans la vie publique.

Elle prévoit l'obligation de déclaration du patrimoine et des intérêts tout en élargissant le champ de cette obligation à de nouvelles catégories d'agents publics qui occupent de hautes fonctions dans l'Etat et exerçant un pouvoir de décision ou d'influence dans l'exercice de leurs fonctions.

La loi exige également des personnes assujetties de déclarer leurs intérêts, en plus du patrimoine de leurs enfants mineurs, et prévoit de surcroit un mécanisme clair pour empêcher les conflits d'intérêts afin que les décisions publiques soient prises en toute impartialité et objectivité.

Par ailleurs, la loi dote l'Autorité nationale de lutte contre la corruption, qui a pour mission de recevoir les déclarations des outils juridiques nécessaires pour traiter et contrôler efficacement les déclarations et détecter tout dépassement éventuel. A ce titre, l'Autorité est compétente pour définir les procédures réglementaires et peut s'adresser aux instances administratives et juridictionnelles compétentes pour l'application des sanctions prévues.

En matière de sanctions, la loi prévoit des sanctions administratives comme la suspension provisoire des fonctions, la suspension du traitement, l'exclusion des emplois publics ou encore l'interdiction de se représenter à un mandat. Il prévoit également des peines privatives de liberté et des amendes à l'encontre des contrevenants.

Enfin, pour répondre aux impératifs de la transparence et aux besoins légitimes des citoyens d'être informés sur la situation financière des responsables publics, la loi prévoit la publication et l'actualisation des informations contenues dans les déclarations des hautes personnalités de l'Etat comme le Président de la République, le Premier Ministre et les membres du gouvernement et assimilés. La loi fixe les règles de publication et les informations susceptibles d'être publiées de façon à garantir l'équilibre entre la transparence et la protection des données personnelles.

R3 : Définir une politique de propriété pour guider la gestion financière des actifs de l'État en matière d'investissements, de politique de dividendes, etc. et établir des procédures et des protocoles pour contrôler et vérifier le respect de la politique de propriété - Loi sur les entreprises publiques.

Structure responsable : DGTF/MF

Objectif : Remédier aux faiblesses de la gestion des actifs financiers de la Mauritanie.

Délais de réalisation : 12 mois

Statut : réalisée à 100%

Description de la recommandation :

Une politique claire de propriété de l'État dans les entreprises publiques est indispensable pour les raisons suivantes :

- Clarification des rôles : Elle permet de définir précisément les objectifs poursuivis par l'État en tant qu'actionnaire, qu'il s'agisse de missions de service public, de rentabilité financière ou de soutien stratégique à des secteurs clés.
- Amélioration de la gouvernance : Les entreprises publiques, souvent sujettes à des pratiques inefficaces, ont besoin d'un cadre d'action structuré pour renforcer leur performance et leur responsabilité.
- Transparence accrue : Une politique formalisée garantit une gestion plus transparente des ressources publiques, réduisant ainsi les risques de malversations ou de détournements de fonds.
- Lutte contre la corruption : Les entreprises publiques sont parfois des foyers de corruption en raison de l'opacité et du manque de contrôle. Une politique d'actionnariat offre les outils nécessaires pour établir des mécanismes de surveillance robustes.

Les nouvelles exigences en matière de gouvernance et de transparence de la gestion publique rendent nécessaire l'élaboration d'un cadre réglementaire renouvelé, axé principalement sur les objectifs suivants :

- Renforcer la compétitivité des entreprises publiques ;
- Rationaliser la création de ces entreprises ;
- Améliorer leur gouvernance ;
- Encourager la complémentarité, la coordination et les synergies entre les entreprises publiques.

Cette réforme figure également parmi les engagements clés du programme présidentiel intitulé « Mes engagements ». Cet appui politique a eu un impact positif en accélérant le processus de mise en œuvre du plan d'action lié à cette réforme.

Actions prévues :

- 3.1 Échanger avec l'équipe du FMI en vue de parvenir à une version stabilisée du texte de LEP.*
- 3.2 Organiser un atelier de validation autour du projet de LEP.*
- 3.3 Traduire le projet de LEP et finaliser l'exposé des motifs.*
- 3.4 Projet de texte soumis au Conseil des Ministres.*

Actions réalisées :

- Le projet de loi relatif aux établissements et sociétés publics a été adopté par le Parlement le 24 décembre 2024, promulgué par le Président de la République le 16 janvier 2025, et publié au Journal officiel Numéro 1576 du 28 février 2025 (Loi n° 2025-002/P.R/ sur les établissements et sociétés publics).

La loi prévoit l'adoption de nombreux décrets d'application, répartis comme suit :

- 1. Décret portant classification des établissements et sociétés publics :**
Les travaux d'élaboration de ce décret ont été engagés à travers la réalisation d'un inventaire des établissements et sociétés publics, à l'issue duquel une part significative du travail de classification a été accomplie. Toutefois, l'adoption du décret demeure en suspens, principalement en raison des difficultés liées à l'achèvement du recensement exhaustif des entités concernées.
- 2. Décret fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de la Commission d'Établissements et de Sociétés Publics Indépendante :**
Le décret portant organisation de la Commission d'Établissements et de Sociétés Publics Indépendante revêt une importance particulière, car il permettra la mise en place effective de cette institution. La Commission est chargée de la sélection des administrateurs indépendants, de la qualification des administrateurs honorables et compétents, ainsi que de l'évaluation des organes délibérants des établissements et sociétés publics. Ce décret figure par ailleurs parmi les activités structurantes inscrites dans les engagements de l'État auprès du FMI. Le Conseil des Ministres, réuni le 19 novembre 2025, a adopté le projet de décret portant organisation et fonctionnement de la Commission des Établissements et de Sociétés Publics Indépendante. Ce décret, n° 2025-180, a été signé puis publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025.
- 3. Deux décrets relatifs à la politique actionnariale et à la politique de dividendes de l'État :**
L'élaboration de ces deux décrets n'a pas encore fait l'objet d'un démarrage effectif. Celle-ci est conditionnée par la tenue d'une concertation publique sur la politique actionnariale de l'État. À cet effet, les termes de référence (TDR) et l'avis à manifestation d'intérêt (AMI) pour le recrutement d'un cabinet chargé de conduire une étude sur ladite politique ont été élaborés et transmis à la CPMP. Le processus de sélection du cabinet est en cours.

4. **Un décret portant sur la contractualisation entre l'État et les établissements et sociétés publics** a été réalisé et transmis au Ministère chargé du Secrétariat Général du Gouvernement pour étude et inscription à l'ordre du jour du Conseil des Ministres.
5. **Un décret relatif aux règles d'organisation et de fonctionnement des établissements publics**, toutes catégories confondues, a été livré par le consultant et il est en phase de validation avant sa programmation en Conseil des Ministres.
6. **Les autres décrets :**
S'agissant des autres décrets, la DGTF les a répartis en deux lots. Il est prévu de recruter prochainement un consultant individuel qui sera chargé de leur élaboration.

Dans l'ensemble, malgré certains retards opérationnels, la mise en œuvre du plan d'action a permis d'enregistrer des progrès significatifs vers l'instauration d'un cadre rénové de gouvernance et de gestion des actifs publics, en cohérence avec les orientations stratégiques des pouvoirs publics et l'appui technique du FMI.

7.2.2 Recommandations à moyen terme :

R1 : Etablir une agence nationale indépendante de lutte contre la corruption, en conformité avec les normes et obligations internationales, dotée de l'autorité et de la responsabilité de coordonner, de suivre et de mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

Structure responsable : IGE

Objectif : Renforcer le cadre juridique de lutte contre la corruption.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 99% de réalisation.

Description de la recommandation :

L'objectif de la mise en œuvre de cette recommandation est de pallier les insuffisances actuelles en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption. Actuellement, les mécanismes existants manquent souvent de coordination et d'autorités suffisantes pour aborder efficacement les défis complexes liés à la corruption. Une agence indépendante permettrait de centraliser les efforts, d'assurer une meilleure coordination entre les différentes institutions concernées ainsi que d'assurer le suivi et la mise en œuvre des stratégies nationales de lutte contre la corruption.

Elle sera également chargée de la réception et du contrôle des déclarations de patrimoine et d'intérêts, en remplacement de la Commission de Transparence Financière dans la Vie Publique, laquelle sera dissoute. Elle aura ainsi pour mission

de détecter l'enrichissement illicite, de recevoir les signalements de corruption, et d'assurer la protection des témoins et des lanceurs d'alerte, dans une réforme globale des cadres institutionnels et juridiques liés au système de déclaration de patrimoine.

Actions prévues :

- 1.1 Benchmarking des bonnes pratiques et définition des principales missions de l'Agence.*
- 1.2 Rédaction du projet de loi et concertation avec les parties prenantes.*
- 1.3 Adoption du projet de loi par le conseil des ministres et transmission au parlement.*
- 1.4 Adoption du projet de loi par le parlement et promulgation.*
- 1.5 Mise en place de l'Agence.*

Actions réalisées :

- Le projet de loi relatif à l'autorité nationale de lutte contre la corruption a été adopté par le Parlement le 24 mai 2025, promulgué par le Président de la République le 25 juin 2025, et publié au Journal officiel numéro 1585 du 15 juillet 2025 (Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l'Autorité Nationale de lutte contre la Corruption).

La loi a pour objectif la création d'une autorité nationale de lutte contre la corruption, dédiée à la prévention et à la lutte contre la corruption dans divers secteurs de la vie publique, afin de promouvoir, l'intégrité, la transparence et la bonne gouvernance.

En matière de prévention de la corruption, l'autorité joue un rôle stratégique et transversal qui consiste à participer à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques nationales de lutte contre la corruption, en coordination avec les organes compétents. Elle réalise des évaluations des risques, propose des réformes juridiques et institutionnelles, et évalue l'application des lois et procédures en vigueur. Elle élabore des codes de conduite, initie des campagnes de sensibilisation et conçoit des programmes de formation pour promouvoir la transparence et la bonne gouvernance. Elle développe également des outils technologiques et des bases de données pour la détection et l'analyse des faits de corruption, tout en renforçant la coordination avec la société civile et la coopération internationale. Enfin, elle produit des rapports périodiques et peut émettre des avis ou consultations sur toute question relevant de sa compétence.

Dans le domaine de la lutte contre la corruption, la loi prévoit que l'Autorité sera chargée de la réception et du contrôle des déclarations de patrimoine et d'intérêts, en remplacement de la Commission pour Transparence Financière dans la Vie Publique. L'Autorité aura également pour mission de détecter l'enrichissement illicite, de recevoir les signalements de corruption, et d'assurer la protection des témoins et des lanceurs d'alerte, dans une réforme globale des cadres institutionnels et juridiques liés au système de déclaration de patrimoine.

Le texte consacre également l'indépendance de l'Autorité, définit sa structure administrative, ainsi que les conditions de nomination de son président et de ses membres, tout en garantissant leur protection et immunité. La loi met également en avant le rôle de l'Autorité dans la coordination et la coopération avec les différentes entités concernées, tant au niveau national qu'international, et dans l'imposition de normes de transparence et de redevabilité, notamment par la publication de rapports annuels sur ses activités. Enfin, la loi prévoit des dispositions transitoires et finales afin de garantir l'efficacité des nouvelles mesures et à assurer une transition juridique et institutionnelle harmonieuse.

Par ailleurs, L'opérationnalisation de l'Autorité nationale de lutte contre la corruption (ANLCC) progresse conformément aux dispositions de la loi n° 2025-023/P.R/ portant sa création.

La structure de l'ANLCC comprend trois composantes :

1. Le Président ;
2. Le Conseil de l'Autorité ;
3. L'Organe exécutif.

Le processus de mise en place de l'institution se déroule en plusieurs phases :

- **Première phase – Nomination du président de l'ANLCC :**
Le Président de l'Autorité a été nommé par décret présidentiel le 2 septembre 2025, marquant la première étape effective de l'opérationnalisation².
- **Deuxième phase – Désignation du comité de sélection des membres du Conseil de l'Autorité :**
Le Conseil des Ministres, réuni le 19 novembre 2025, a adopté le projet de décret portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption³. Ce décret, n° 2025-179, a été signé puis publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025. Il vise à définir les règles d'organisation et de fonctionnement du comité de sélection ainsi que les procédures de nomination des membres du Conseil de l'Autorité nationale de Lutte contre la corruption, conformément aux dispositions de la loi n° 2025-023 du 25 juin 2025 qui contribuera à renforcer la bonne gouvernance dans notre pays.
Le processus de désignation des membres du Comité de sélection a été enclenché à compter du 22 décembre 2025. À cet effet, des courriers officiels ont été adressés par le Président de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption aux institutions concernées appelées à être représentées au sein dudit Comité, conformément à l'article 13 de la loi portant création de l'Autorité. Chaque institution dispose d'un délai

² <https://ami.mr/fr/archives/278145>

³ <https://ami.mr/fr/archives/283461>

maximal de quinze (15) jours, à compter de la réception de la demande officielle, pour désigner son représentant.

La durée du processus de sélection des membres du Conseil de l'Autorité, doit se faire avant l'échéance du mandat du Comité de sélection, qui prend fin cinq (5) mois après la date du décret portant sa nomination.

- **Troisième phase – Recrutement de l'organe exécutif :**

Le recrutement des membres de l'organe exécutif interviendra à la suite de la mise en place du Conseil de l'autorité. Cette étape devrait durer 3 à 4 mois.

R2 : Renforcer l'application des cadres de réglementation et de surveillance prudentielles liés à la gouvernance, notamment par : i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action, assorti d'un calendrier, pour régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées et non viables; ii) le renforcement des cadres de réglementation et de surveillance des transactions entre parties liées; iii) l'adoption de conditions plus strictes en matière de divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques, les principaux actionnaires et le cadre de lutte contre la corruption; et iv) la mise en œuvre de nouvelles exigences en matière de gouvernance d'entreprise.

Structure responsable : BCM

Objectif : Renforcer la surveillance du secteur financier en s'attaquant aux vulnérabilités de la gouvernance susceptibles d'être associées à la corruption.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 85% de réalisation.

Description de la recommandation :

Le renforcement de l'application du cadre de la réglementation et de la surveillance prudentielle vise à renforcer, de façon générale, la résilience du secteur bancaire et financier. La résilience du secteur bancaire, condition sine qua non de la stabilité financière, est un prérequis à la confiance du public dans le secteur, à la préservation des intérêts des déposants et autres agents économiques partenaires.

Régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées améliorera la confiance du public dans le secteur bancaire et financier et contribue à la préservation des intérêts des déposants et autres partenaires de ces banques.

Le renforcement du cadre de la réglementation et de la surveillance des transactions entre les parties liées permettra d'éviter le risque de concentration et des pratiques qui vide l'intermédiation de son sens et met en jeu les intérêts des déposants avec l'octroi abusif des crédits aux groupes apparentés à la banque.

L'adoption de conditions plus strictes en matière de divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques, les principaux actionnaires et le cadre de lutte contre la corruption permettra l'accès du public et les clients aux informations leur permettant de mieux connaître leurs banques, leurs systèmes de gouvernance, les risques sur les apparentés, le dispositif de lutte contre la corruption. Ces informations sont d'importance capitale pour aider à prendre les décisions relatives à la relation qui lie les clients avec les banques.

Actions prévues :

R2.1 i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action, assorti d'un calendrier, pour régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées et non viables :

2.1.1 Formation et voyage d'immersion et de benchmarking auprès des juridictions confrères.

2.1.2 Recrutement d'une expertise pour rédaction des procédures internes régissant le traitement et résolution de banques en difficulté et des procédures de liquidité d'urgences.

2.1.3 Finalisation et adoption des procédures internes régissant le traitement et résolution de banques en difficulté et des procédures de liquidité d'urgences.

2.1.4 Adresser de lettres de mise en demeure et d'injonctions aux banques concernées pour la recapitalisation nécessaire à l'absorption de l'insuffisance de fonds propres.

2.1.5 Soumettre au CPRSF les dossiers des banques non viables pour actions de résolution prévues par la réglementation : administration provisoire, liquidation.

R2.2 ii) le renforcement des cadres de réglementation et de surveillance des transactions entre parties liées :

2.2.1 Recrutement d'une expertise pour réviser et mettre à jour les réglementations sur des transactions avec les parties liées.

2.2.2 Finalisation et adoption des révision des réglementations sur des transactions entre parties liées.

2.2.3 Soumettre au CPRSF pour validation et adoption des textes.

2.2.4 Effectuer des inspections spécifiques pour évaluer les transactions avec les parties liées et sanctionner les établissements non conformes.

R2.3 iii) l'adoption de conditions plus strictes en matière de divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques, les principaux actionnaires et le cadre de lutte contre la corruption :

2.3.1 Faire le benchmarking nécessaire et préparer un exposé des motifs.

2.3.2 Rédiger un projet d'instruction.

2.3.3 Faire la concertation nécessaire avec la profession.

2.3.4 Soumettre le projet d'instruction au CPRSF pour adoption.

R2.4 iv) la mise en œuvre de nouvelles exigences en matière de gouvernance d'entreprise :

2.4.1 Vérifier sur pièce et sur place la représentation d'un tiers d'administrateurs indépendants et de séparations des fonctions de président du conseil d'administration et de DG ainsi que la création de comité de risque.

2.4.2 Appliquer les sanctions aux banques qui ne corrigent pas les anomalies détectées.

2.4.3 Développer une approche renforcée pour les inspections sur site et sur pièce, axée sur la gouvernance, et mettre en place des outils et des formations adaptés pour les inspecteurs.

2.4.4 Mettre à jour le questionnaire annuel d'évaluation du système de la gouvernance au sein des banques.

2.4.5 Dispenser une formation portant sur la gouvernance au personnel de la Direction chargée de la Supervision Bancaire et Financière.

Actions réalisées :

R2.1 i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action, assorti d'un calendrier, pour régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées et non viables :

2.1.1 Formation et voyage d'immersion et de benchmarking auprès des juridictions confrères.

Dans le but de répondre, entre autres, au besoin du renforcement du cadre réglementaire régissant la résolution, la Banque Centrale a entamé, au préalable, des démarches visant :

- L'adoption d'une nouvelle loi portant statuts de la BCM ;
- L'adoption d'une nouvelle loi complétant, abrogeant et remplaçant certaines dispositions de loi bancaire n° 2018 - 036.

Les deux lois ont été adoptées en 2025.

Parallèlement, un nouveau comité de résolution a été créé au sein de l'organigramme de la Direction Générale en charge de la supervision. Ce comité a pour but le traitement des banques en difficulté et l'application des mesures de résolution prévues par la réglementation.

Les membres du comité de résolution (5 membres) ont bénéficié de deux formations sur place :

- Une formation de 3 jours dispensée par vidéo conférence par des experts de la Banque Mondiale.
- Une formation d'une semaine dispensée par des experts du FMI dans les locaux de la BCM.

En plus, les membres de l'unité de résolution ont bénéficié d'un voyage d'étude au sein de banque « Bank Al-Maghrib » pour une formation pratique d'une semaine. Cette formation a porté sur les pratiques et les outils de la résolution, le cadre réglementaire régissant la résolution, le lancement et le processus de résolution.

2.1.2 Recrutement d'une expertise pour rédaction des procédures internes régissant le traitement et résolution de banques en difficulté et des procédures de liquidité d'urgences.

La BCM a obtenu l'accord de la Banque Mondiale pour une assistance technique pour la rédaction des nouveaux textes d'application et des nouvelles procédures de résolution qui tiennent compte des nouvelles dispositions réglementaires en

cours d'adoption. Des réunions ont eu lieu entre l'équipe de la Banque Mondiale et le Comité de Résolution. A l'issu de ces réunions, il a été jugé plus opportun d'attendre l'adoption des nouvelles textes réglementaires relatives aux statuts de la BCM et la Loi bancaire afin de démarrer la mission.

Par ailleurs, le processus de recrutement (TDR, Appel d'offre, Sélection des dossiers) d'une expertise pour la rédaction des textes a été finalisé. Le lancement de la mission est prévu début de l'année 2026.

2.1.3 Finalisation et adoption des procédures internes régissant le traitement et résolution de banques en difficulté et des procédures de liquidité d'urgences.

Le processus de recrutement (TDR, Appel d'offre, Sélection des dossiers) d'une expertise pour la rédaction des textes a été finalisé. Le lancement de la mission est prévu début de l'année 2026.

2.1.4 Adresser de lettres de mise en demeure et d'injonctions aux banques concernées pour la recapitalisation nécessaire à l'absorption de l'insuffisance de fonds propres.

Des lettres de mise en demeure ont été adressées aux banques concernées, accompagnées de sanctions disciplinaires et pécuniaires. Par ailleurs, des correspondances relatives au renflouement en fonds propres ont été reçues de ces banques. Des plans de redressement ont été exigés, puis transmis par chacune des banques concernées.

Ces plans ont fait l'objet d'une étude par l'unité de résolution récemment mise en place. Les échanges engagés entre cette unité et les responsables des banques ont abouti à la validation et à la signature des plans de redressement, lesquels couvrent l'ensemble des zones de fragilité, des risques et des faiblesses à l'origine des difficultés rencontrées. Il s'agit notamment de l'insuffisance des fonds propres (sous-capitalisation), des expositions aux risques démesurés sur les apparentés, de la dégradation de la qualité des actifs ainsi que du manque de rentabilité.

En termes de mesures concrètes, les actionnaires de l'une de ces banques ont déjà procédé à une injection de 5 millions de dollars américains. Pour une deuxième banque, une augmentation de capital de 400 millions d'UM est en cours. S'agissant de la troisième banque, une réduction significative des expositions aux risques sur les apparentés a été enregistrée, tandis qu'une augmentation de capital de 100 millions MRU est en cours.

2.1.5 Soumettre au CPRSF les dossiers des banques non viables pour actions de résolution prévues par la réglementation : administration provisoire, liquidation.

La mise en œuvre des mesures de résolution prévues par la réglementation par le CPRSF (administration provisoire ou liquidation) dépend du résultat de la mise en place des plans de redressement qui devraient. Le respect effectif de ces plans devrait permettre, le cas échéant, le renflouement de la banque en fonds propres nécessaire au respect des ratios et normes prudentielles, ainsi qu'une reprise normale de leurs activités.

La Direction en charge de la supervision veille à tenir le CPRSF régulièrement informé de l'évolution de la situation de ces établissements. À cet effet, les

membres du CPRSF reçoivent, lors de leurs réunions, des informations actualisées sur la situation des banques concernées.

Bien que le respect de la mise en œuvre des plans de redressement demeure à ce stade partiel, le dossier continue d'être suivi et traité au niveau de la supervision.

R2.2 ii) le renforcement des cadres de réglementation et de surveillance des transactions entre parties liées :

2.2.1 Recrutement d'une expertise pour réviser et mettre à jour les réglementations sur des transactions avec les parties liées.

Une étude du cadre réglementaire régissant la relation des banques avec leurs apparentés a été effectuée en interne à la BCM. Ce cadre réglementaire repose notamment sur les textes suivants :

- Articles 21, 22 et 23 de la loi bancaire N° 2018-036 bis ;
- Instruction N° 18/GR/2009, réglementant les relations avec les apparentés et définissant les groupes ;
- Instruction N° 008/GR/2012, réglementant les relations des établissements de crédit avec les personnes apparentées ;
- Instruction N° 11/GR/2012, instituant le coefficient maximum de division des risques et définissant les notions de contrôle et d'influence notable.

L'étude précitée a conclu que le cadre réglementaire, mis en place avec l'assistance des experts de l'AFRITAC, est exhaustif et couvre l'ensemble des aspects essentiels, notamment : une définition stricte et contraignante du périmètre des apparentés, l'interdiction d'accorder à ces derniers des conditions plus favorables que celles applicables à l'ensemble de la clientèle, ainsi que la fixation de limites maximales aux expositions aux risques sur les apparentés.

En outre, dans une optique d'alignement avec les standards internationaux de Bâle III, une nouvelle instruction consolidant l'ensemble du cadre réglementaire régissant les relations avec les apparentés a été élaborée, en collaboration avec les experts de l'AFRITAC, et devrait être adoptée dans les prochains mois.

2.2.2 Finalisation et adoption des révisions des réglementations sur des transactions entre parties liées.

L'étude du cadre réglementaire ci-dessus cité a conclu que le dispositif en vigueur, mis en place avec l'assistance des experts de l'AFRITAC, est exhaustif et couvre l'ensemble des aspects essentiels, notamment : une définition stricte et contraignante du périmètre des apparentés, l'interdiction d'accorder à ces derniers des conditions plus favorables que celles applicables à l'ensemble de la clientèle, ainsi que la fixation de limites maximales aux expositions aux risques sur les apparentés.

Par ailleurs, la limite maximale des expositions aux risques sur les apparentés a été révisée à la baisse. En vertu de l'instruction n° 01/GR/2024, ce plafond est passé de 25 % à 20 % des fonds propres nets de la banque. Ainsi des mesures plus contraignantes ont été appliquées sur les expositions aux risques sur les apparentés.

En outre, un projet de nouvelle instruction, alignée sur les standards internationaux de Bâle III et consolidant l'ensemble des dispositions des instructions existantes, a été finalisé en collaboration avec les experts de l'AFRITAC. Cette instruction est en cours d'adoption.

2.2.3 Soumettre au CPRSF pour validation et adoption des textes.

Les textes d'application relatifs à l'encadrement de la relation des banques avec leurs apparentés ont été adoptés, à savoir :

- Articles 21, 22 et 23 de la loi bancaire N° 2018-036 bis ;
- Instruction N° 18/GR/2009, réglementant les relations avec les apparentés et définissant les groupes ;
- Instruction N° 008/GR/2012, réglementant les relations des établissements de crédit avec les personnes apparentées ;
- Instruction N° 11/GR/2012, instituant le coefficient maximum de division des risques et définissant les notions de contrôle et d'influence notable.

2.2.4 Effectuer des inspections spécifiques pour évaluer les transactions avec les parties liées et sanctionner les établissements non conformes.

Les vérifications du respect du ratio de la division des risques sont effectuées mensuellement et des sanctions sont appliquées aux banques ayant des dépassements du niveau de leurs expositions sur leurs apparentés par rapport au seuil maximal de la division des risques.

Par ailleurs, une mission thématique sur place portant sur la relation des banques avec les apparentés a été lancée au sein de toutes les banques.

R2.3 iii) l'adoption de conditions plus strictes en matière de divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques, les principaux actionnaires et le cadre de lutte contre la corruption :

2.3.1 Faire le benchmarking nécessaire et préparer un exposé des motifs.

2.3.2 Rédiger un projet d'instruction.

2.3.3 Faire la concertation nécessaire avec la profession.

2.3.4 Soumettre le projet d'instruction au CPRSF pour adoption.

L'instruction N° 01/GR/2024 Portant modification de certaines dispositions relatives aux personnes apparentées à un établissement de crédit a été adoptée le 04/01/2024.

En vertu de cette instruction Les banques sont tenues de mettre en œuvre des mesures visant à assurer une divulgation exhaustive et transparente des informations suivantes :

- Composition du Conseil d'Administration et organes de Gouvernance ;
- Principaux actionnaires ;
- Cadre de lutte contre la corruption.

Par ailleurs, un projet de lettre circulaire sur la divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques a été finalisé. Il a pour but de préciser les formulaires des informations à divulguer dans le cadre de ces nouvelles exigences.

R2.4 iv) la mise en œuvre de nouvelles exigences en matière de gouvernance d'entreprise :

2.4.1 Vérifier sur pièce et sur place la représentation d'un tiers d'administrateurs indépendants et de séparations des fonctions de président du conseil d'administration et de DG ainsi que la création de comité de risque.

Les efforts de la supervision visant à assurer le respect des dispositions de la nouvelle instruction sur la gouvernance au sein des banques se poursuivent. La mise à jour des dossiers par banque incluant les justificatifs du respect de ces dispositions est largement réalisée. Un projet de canevas à jour de collecte des informations sur les structures de gouvernance est déjà élaboré.

Aucune anomalie n'a été pour le moment détectée pour permettre d'appliquer la sanction

Par ailleurs, une mission thématique sur place portant le respect des dispositions réglementaires relatives à la gouvernance a été lancée au sein de toutes les banques.

2.4.2 Appliquer les sanctions aux banques qui ne corrigent pas les anomalies détectées.

Cette action dépend du résultat de la mission d'inspection sur place prévue.

2.4.3 Développer une approche renforcée pour les inspections sur site et sur pièce, axée sur la gouvernance, et mettre en place des outils et des formations adaptés pour les inspecteurs.

Un projet de méthodologie d'inspection de la gouvernance a été élaboré. Cette méthodologie précise pour chaque exigence réglementaire le travail de contrôle à faire et à quel niveau (contrôle sur pièces et sur place).

2.4.4 Mettre à jour le questionnaire annuel d'évaluation du système de la gouvernance au sein des banques.

L'élaboration d'un rapport de questionnaire annuel d'évaluation de la gouvernance au sein des banques a été finalisé. Ce rapport prend en charge toutes les dispositions réglementaires relatives à la gouvernance au sein des banques. Son exploitation permettra de mieux orienter les inspecteurs sur les insuffisances et les zones de fragilités.

2.4.5 Dispenser une formation portant sur la gouvernance au personnel de la Direction chargée de la Supervision Bancaire et Financière.

Des actions de formation ont été organisées au profit des inspecteurs et s'inscrivent dans une démarche continue.

R3 : Intensifier les activités de contrôle de la LBC/FT (contrôle hors site et sur site) pour les entités et les secteurs à haut risque, afin d'assurer le respect de la loi et des règlements en matière de LBC/FT, y compris les exigences relatives aux personnes politiquement exposées et à la propriété effective.

Structure responsable : BCM

Objectif : Réduire le risque d'abus du secteur financier pour blanchir des produits illicites, y compris d'activités de corruption.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 100% de réalisation.

Description de la recommandation :

Intensification des activités de contrôle de la LBC/FT (contrôle hors site et sur site) pour les entités et les secteurs à haut risque, afin d'assurer le respect de la loi et des règlements en matière de LBC/FT, y compris les exigences relatives aux personnes politiquement exposées et à la propriété effective. En fait la Banque Centrale a mis en place un cadre réglementaire (loi et ses textes d'application) de lutte contre le blanchiment des fonds et le financement du terrorisme conforme aux recommandations et standards internationaux. Le respect de ce cadre permettra d'atténuer les risques inhérents à ses activités illégales.

Actions prévues :

3.1 Recrutement d'une expertise pour un programme intensif de coaching pour les inspecteurs, combinant des formations théoriques et pratiques en LBC/FT.

3.2 Mise en place du programme de coaching pour les inspecteurs, combinant des formations théoriques et pratiques en LBC/FT.

3.3 Élaborer et mettre en œuvre un calendrier d'inspections basé sur les risques, en se concentrant sur les entités à haut risque.

Actions réalisées :

La BCM a fait recours aux services d'un expert étranger dans le domaine de LBC/FT qui a un contrat d'assistance avec l'UMEF. L'expert a déjà procédé à des formations théoriques et pratiques (en participant aux missions de contrôle sur place dans le domaine) des inspecteurs. Il a aidé également la BCM à l'élaboration d'un rapport annuel de questionnaires visant l'évaluation des dispositifs de LBC/FT mis en place par les banques. Des sanctions pour non-respect des exigences réglementaires de LBC/FT ont été appliquées.

Une mission thématique relative aux dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme ont été effectuées dans la quasi-totalité des banques notamment à haut risque. Les rapports ont été remis et des lettres d'injonction ont été adressées.

R4 : Veiller à ce que tous les grands projets fassent l'objet d'une évaluation ex post par des organes de contrôle, tels que l'IGF et l'IGE, et à ce que les résultats des évaluations soient publiés sur un site Web accessible au public.

Structure responsable : MAED

Objectif : Accroître la transparence et la surveillance des grands projets d'investissement en capital.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 45% de réalisation.

Description de la recommandation :

La recommandation est nécessaire pour renforcer la transparence, la gouvernance et la responsabilité dans la gestion des grands projets d'investissement en capital, qui mobilisent des ressources considérables. En instaurant des évaluations ex post systématiques, et en publiant les résultats sur une plateforme accessible au public, elle permet de détecter et de prévenir les inefficacités et les irrégularités. Ce processus garantit une meilleure utilisation des fonds, favorise la confiance des citoyens et contribue à l'amélioration continue des pratiques de gestion des projets.

Actions prévues :

- 4.1 *Établir une définition des grands projets et déterminer la méthodologie utilisée pour réaliser leurs évaluations et rendre compte des résultats d'évaluation.*
- 4.2 *Saisir la Cour des Comptes pour l'évaluation de 3 grands projets.*
- 4.3 *Finaliser les rapports d'évaluation des 3 grands projets.*

Actions réalisées :

Le décret n°2024-153 du 6 novembre 2024, relatif à la gestion des investissements publics, a été adopté. Ses arrêtés d'application sont en cours de préparation. Ce décret introduit plusieurs dispositions clés, notamment :

- Définition des grands projets (article 2) : Un grand projet de développement est défini comme un projet ayant un impact social significatif et contribuant aux objectifs stratégiques de développement du pays, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD). Il doit avoir une durée minimale de deux (2) ans et un coût supérieur à 50 millions USD.
- Évaluation ex post (article 37) : Les grands projets doivent faire l'objet d'une évaluation ex post, réalisée au plus tard une année après leur clôture. Les modalités de suivi-évaluation des investissements publics seront fixées par arrêté du Ministre des Affaires Économiques et du Développement.
- État d'avancement :
 - o Depuis l'adoption de ce décret, aucun projet achevé ne satisfait, à ce jour, aux critères définis.
 - o La Cour des Comptes sera saisie au début de l'année prochaine une fois les grands projets éligibles identifiés.

- La saisine de la Cour des comptes interviendra dès l'identification des projets conformes aux conditions établies.

Par ailleurs, une réflexion est en cours en vue d'ajuster certains critères du décret, notamment le seuil financier définissant les grands projets ainsi que le délai de lancement de l'évaluation *ex post*, qui pourrait être porté à deux ans après l'achèvement du projet au lieu d'une année. Ces ajustements sont examinés à l'issue de concertations avec les parties prenantes, afin de prendre en compte les recommandations du consultant du FMI. À cet effet, un expert a récemment été recruté pour procéder à la mise à jour du manuel de procédures du décret de gestion des Investissements publics.

R5 : Mettre en place un système de marchés publics par l'utilisation des procédures électroniques dématérialisées à travers le lancement d'un portail d'informations intégré qui permettra d'accélérer les achats tout en assurant leur transparence et leur intégrité en fournissant des informations exhaustives sur les marchés publics, les appels d'offres, les bénéficiaires et l'exécution des marchés dans un format accessible.

Structure responsable : Primature

Objectif : Réduire les risques de corruption dans les marchés publics en mettant en œuvre et en surveillant le respect effectif du nouveau code sur les marchés publics.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 70% de réalisation.

Description de la recommandation :

Compte tenu du rôle crucial des technologies numériques dans la modernisation des systèmes de passation des marchés publics, leur adoption est indispensable. Cette démarche permettra de dématérialiser les processus liés aux marchés publics, d'assurer une application rigoureuse des règles en vigueur, de réduire les délais et d'améliorer la qualité des services offerts aux différents acteurs (autorités contractantes, commissions des marchés, prestataires de services, fournisseurs, etc.). Par ailleurs, elle contribuera à minimiser les risques de corruption en garantissant la mise en œuvre et le respect effectif du code des marchés publics.

Actions prévues :

5.1 Examiner et améliorer l'exhaustivité et l'accessibilité des informations sur les marchés publics à l'aide de la plateforme d'administration en ligne des marchés publics :

5.1.1 Institution du CIM chargé de la supervision de la dématérialisation des MP

5.1.2 Plan d'action de la dématérialisation des MP.

5.1.3 Prise d'un décret d'application de la loi 2021-024 spécifique à la dématérialisation des MP.

5.1.4 Elaboration et validation d'un CdC/TdR pour le développement de la plateforme.

5.1.5 Publication de l'AMI pour le recrutement de la firme.

5.1.6 Développement de la Plateforme.

5.1.7 Tests de la plateforme.

5.1.8 Mise en ligne et opérationnalisation de la plateforme.

5.1.9 Continuation du développement et Intégration progressive aux autres plateformes de l'Administration.

5.2 Etendre la plateforme d'administration en ligne des marchés publics à l'ensemble des transactions des marchés publics :

5.2.1 Extension progressive de la plateforme.

5.3 Former les responsables des marchés publics, le secteur privé et les communautés à l'utilisation de la plateforme en ligne :

5.3.1 Elaboration d'un programme de formation sur l'utilisation de la plateforme à destination de l'ensemble des utilisateurs.

5.3.2 Exécution d'un programme de formation sur l'utilisation de la plateforme à destination de l'ensemble des utilisateurs.

Actions réalisées :

La mise en place d'un système de marchés publics fondé sur des procédures électroniques dématérialisées a connu une avancée significative. Dans ce cadre, le développement de la plateforme intégrée de gestion des marchés publics (SIGMAP) a été engagé conformément au plan d'action arrêté.

Les travaux de cadrage et d'assurance qualité ont été élaborés et validés le 30 janvier 2025, suivis de la phase de conception, finalisée et validée le 19 mars 2025. Les modules de base de la plateforme, incluant le socle technique, le référentiel, l'AGPMP, le PAA, le PPM et le DAC, ont été développés, testés et mis en production le 15 décembre 2025. Le développement des autres modules (soumission, évaluation, attribution, commande, facturation et paiement) est en cours, avec une finalisation prévue au 31 décembre 2025.

Les tests des modules de base ont été réalisés, permettant le lancement et la mise en ligne de la plateforme le 15 décembre 2025. Les tests des autres modules sont programmés entre décembre 2025 et janvier 2026.

S'agissant de la mise en ligne et de l'opérationnalisation, une formation initiale sur les modules de base a été organisée au profit de l'équipe technique et des commissions des marchés pilotes. La mise en service des modules de base a été effective dans les commissions pilotes et les autorités contractantes rattachées, dans le cadre d'une phase pilote. Le déploiement élargi de la plateforme, accompagné de formations initiales, est programmé pour l'ensemble des

commissions des marchés ministérielles et des autorités contractantes entre décembre 2025 et janvier 2026.

Par ailleurs, la poursuite du développement de la plateforme et son intégration progressive avec les autres systèmes d'information de l'administration sont prévues, avec des mises à niveau des modules de base et des autres modules planifiées jusqu'en mars 2026. L'extension progressive de la plateforme ainsi que l'élaboration et l'exécution d'un programme de formation à destination de l'ensemble des utilisateurs sont programmées au cours du premier semestre 2026, avec des actions de formation continues intégrant les aspects techniques et juridiques.

Dans l'ensemble, la recommandation est en cours de mise en œuvre, avec des réalisations concrètes déjà enregistrées et des actions complémentaires programmées afin d'assurer l'opérationnalisation complète du portail des marchés publics et le renforcement de la transparence et de l'intégrité des procédures.

R6 : Établir et mettre en œuvre un plan d'action assorti de délais pour améliorer la collaboration et le partage d'informations entre la Cour des Comptes, les autres services d'inspection et l'IGE. Ceci ira dans le sens de l'article 21 de la loi organique n. 2018-032 qui prévoit que la Cour est « rendue systématiquement destinataire du programme annuel d'activités des autres organes chargé du contrôle des finances publiques ».

Structure responsable : IGE

Objectif : Renforcer la surveillance et la responsabilisation en établissant des protocoles de partage d'informations et d'analyses.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 80% de réalisation.

Description de la recommandation :

La recommandation est essentielle pour renforcer la collaboration et le partage d'informations entre la Cour des Comptes, les services d'inspection et l'IGE, afin d'améliorer la surveillance et la transparence des finances publiques. Elle permet de respecter les exigences légales, notamment l'article 21 de la loi organique n°2018-032, tout en évitant les duplications et en ciblant efficacement les zones à risque. En établissant des protocoles de coordination et des outils de partage d'informations, cette initiative accroît la responsabilisation, optimise les ressources de contrôle et contribue à une lutte plus efficace contre la corruption, tout en renforçant la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

Actions prévues :

- 6.1 Elaboration d'un cadre permettant la transmission effective des programmes des organes de contrôle à la CC.*
- 6.2 Centraliser et agréger les Plans d'actions (programmes de contrôles) des Organes de Contrôle et en assurer la cohérence.*
- 6.3 Créer un système d'information spécifique à la Coordination des Organes de contrôle.*

Actions réalisées :

- ✓ **Renforcement de la coordination entre l'IGE et la CC :** L'Inspecteur Général d'État a mis en place une équipe d'inspecteurs de l'IGE chargée de l'élaboration du programme de missions pour l'année 2025. La méthodologie élaborée pour le programme de contrôle de l'IGE en 2025 repose sur l'analyse des secteurs à risques, en tenant compte de leur alignement avec la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption, de l'historique des irrégularités, du volume budgétaire alloué, ainsi que de l'impact socio-économique sur les citoyens. Chaque critère a été pondéré pour orienter les priorités de contrôle vers les secteurs les plus exposés, les plus coûteux et les plus sensibles pour la population. Cette méthodologie a été partagée avec la Cour des Comptes. Par la suite le programme lui a été transmis.
- ✓ **Protocole d'accord en l'IGE et la CNCMP :** Le 19 mai 2025, un protocole de coopération a été signé entre l'Inspection Générale d'État et la Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics, avec pour objectifs de :
 - Renforcer la régularité et l'efficacité de la commande publique ;
 - Permettre un contrôle intégré et efficace à travers le partage de données et l'accès à l'information ;
 - Mettre en place des mécanismes d'alerte, d'analyse et d'action rapide face aux faits suspects ;
 - Promouvoir la formation continue et l'échange d'expertise entre les deux structures.
- ✓ **Renforcement de la coordination entre l'IGE et l'IGF :** Un cadre de collaboration entre l'IGE et l'IGF est en cours de finalisation, avec des progrès significatifs réalisés dans les travaux visant à formaliser cette coopération. Ainsi, l'IGF a transmis son programme annuel 2025 à l'IGE. Plusieurs réunions ont permis d'identifier des axes prioritaires, notamment l'intégration de missions conjointes, la transmission régulière des programmes de l'IGF à l'IGE.
- ✓ **Plateforme numérique de suivi des recommandations :** Une plateforme numérique de suivi des recommandations des organes de contrôle a été développée sous la supervision de l'Inspection générale d'État, avec la participation de l'Inspection Générale des Finances et de quatre inspections internes, et avec l'appui technique de l'Agence numérique de l'État. Cette plateforme vise à instaurer un mécanisme de coordination et de suivi des recommandations des organes de contrôle, afin de garantir leur mise

en œuvre de manière transparente et structurée, tout en facilitant le processus de suivi et en réduisant les efforts et les délais requis. Ce mécanisme a également pour objectif de fournir des données fiables permettant d'identifier les obstacles, de proposer des solutions adaptées et de renforcer la communication entre les instances de contrôle et les instances exécutifs. En outre, il permet la mise en place d'un registre numérique unifié et la production de rapports périodiques, contribuant ainsi à la détection des insuffisances et au soutien des réformes structurelles.

S'agissant du contenu, ce mécanisme repose sur l'identification des entités responsables du suivi des recommandations dans le cadre d'un calendrier clairement défini, ainsi que sur la mise en place de canaux de communication efficaces entre l'ensemble des parties prenantes. Il prévoit également l'organisation de réunions et l'élaboration de rapports périodiques visant à évaluer le niveau de mise en œuvre, à renforcer la sensibilisation à l'importance des recommandations et aux modalités de leur application. Il permet en outre de documenter les progrès réalisés, de recenser les difficultés rencontrées, d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs, ainsi que de suivre les éventuels retards et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Le développement de la plateforme a été achevé en novembre 2025, et son déploiement est prévu courant du 1^{er} trimestre de 2026. Des sessions de formation à l'intention des utilisateurs seront organisées entre janvier et février 2026.

Les initiatives entreprises ont déjà produit des effets significatifs sur le renforcement de la coordination entre les organes de contrôle. Le partage du programme annuel de l'IGE avec la Cour des Comptes a renforcé la transparence et facilité une meilleure synergie entre institutions. Les réunions entre l'IGE et l'IGF ont permis d'identifier des priorités communes, comme l'intégration de missions conjointes et la transmission régulière des programmes de l'IGF à l'IGE, ce qui améliore la cohérence des actions de contrôle. Par ailleurs, le protocole d'accord signé entre l'IGE et la CNCMP vise, quant à lui, à renforcer la régularité des procédures de passation des marchés, à travers des mécanismes partagés d'alerte, d'analyse et de réponse rapide, tout en favorisant la formation et l'échange d'expertise.

En parallèle, les travaux sur la plateforme numérique ont posé les bases d'un système de suivi plus intégré et performant. Ce dispositif, porté par l'IGE avec la collaboration de l'IGF et de plusieurs inspections internes ministérielles, vise à assurer un suivi en temps réel de la mise en œuvre des recommandations formulées par les organes de contrôle. Ces avancées renforcent l'engagement des parties prenantes et posent les fondations d'une gouvernance plus transparente et d'une meilleure responsabilisation des institutions publiques.

R7 : Améliorer la gestion des terrains urbains du domaine de l'État par i) l'adoption de réglementations et de procédures claires pour l'affectation, l'attribution et la vente des terrains urbains du domaine de l'État, ii) la publication des réglementations et des transactions liées à l'affectation, l'attribution et la vente des terrains du domaine de l'État, et iii) la création d'une base de données accessible contenant des informations et des statistiques actualisées sur les terrains urbains du domaine de l'État, y compris les bâtiments administratifs.

Structure responsable : DGDE

Objectif : Promouvoir la transparence et l'efficacité dans la gestion des terrains urbains appartenant à l'Etat, tout en réduisant les vulnérabilités à la corruption.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 78% de réalisation.

Description de la recommandation :

Cette recommandation vise à renforcer la transparence et l'efficacité dans la gestion des terrains urbains appartenant à l'Etat en adoptant des mesures concrètes et durables. Elle se décline en trois volets principaux :

- Adoption de réglementations et de procédures claires pour l'affectation, l'attribution, et la vente des terrains urbains du domaine de l'Etat.
- Publication des réglementations et des transactions relatives à l'affectation, l'attribution et la vente des terrains de l'Etat, afin de garantir un accès public à ces informations.
- Crédit d'une base de données accessible regroupant des informations et des statistiques actualisées sur les terrains urbains de l'Etat, y compris les bâtiments administratifs.

Actions prévues :

- 7.1 Sécuriser les ventes en amont en prenant en charge tous les actes notariés.
- 7.2 Dématérialiser les archives de la conservation de propriété (la numérisation des archives et la saisie automatisée des archives numérisés).
- 7.3 Réglementer par arrêté la régularisation des terrains urbains mis en valeurs dans les quartiers précaires et en exécuter une zone pilote.
- 7.4 Créer des bureaux régionaux opérationnels de services des domaines.
- 7.5 Adopter deux décrets séparés (agricole et urbain) qui remplace le décret 80-2010.
- 7.6 Publication des réglementations et des transactions liées à l'affectation, l'attribution et la vente des terrains du domaine de l'Etat.

Actions réalisées :

Dans le cadre de la mise en œuvre cette recommandation, plusieurs actions majeures ont été menées à terme, notamment la dématérialisation et la numérisation complètes des archives et documents fonciers, la création de bureaux régionaux des services des domaines, ainsi que l'adoption de nouveaux

décrets modernisant le cadre réglementaire du foncier agricole et urbain. Le ministère a également finalisé la publication des transactions et réglementations relatives à la gestion du domaine de l'État et procédé à la régularisation des terrains urbains mis en valeur dans les quartiers précaires, opération amorcée dans une zone pilote avant sa généralisation. Ces résultats, obtenus dans un contexte institutionnel encore en structuration, témoignent de la détermination du Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme Foncière (MDPERF) à renforcer la gouvernance foncière et à poser les bases d'une administration moderne, efficace et transparente.

1. Sécuriser les ventes en amont en prenant en charge tous les actes notariés :

Tous les actes notariés (droits d'enregistrement et timbres, droits domaniaux, droit de la conservation foncière) sont désormais pris en charge par le système Leegoud. Cette mesure contribue à renforcer la traçabilité, la transparence et la fiabilité juridique des opérations de vente des terrains du domaine de l'État.

2. Dématérialisation des archives de la conservation de la propriété :

La dématérialisation des archives de la conservation de la propriété a été réalisée. Elle a porté sur la numérisation de l'intégralité des documents fonciers et la mise en place d'une base de données accessible en ligne, offrant des informations et des statistiques actualisées sur les terrains urbains du domaine de l'État, y compris les bâtiments administratifs.

Par ailleurs, les procédures d'hypothèque et de radiation ont été dématérialisées en collaboration avec la Banque Centrale de Mauritanie.

En complément, la dématérialisation des registres de dépôt au niveau des tribunaux, menée en coordination avec le ministère de la Justice, a été initiée en 2025 et se poursuivra en 2026.

3. Règlementer par arrêté la régularisation des terrains urbains mis en valeur dans les quartiers précaires et en exécuter une zone pilote :

Un arrêté du Ministre des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme Foncière a été adopté afin de réglementer la régularisation des terrains urbains mis en valeur dans les quartiers précaires (Arrêté N°001498 /MDPERF Fixant les prix de cession et les valeurs vénale de référence des terrains de l'État à Nouakchott et sur l'ensemble du territoire national du 22 décembre 2025).

En outre, le décret 181-2024 fixant les attributions du Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'Etat et de la Réforme Foncière et l'organisation de l'administration centrale, réglemente dans son article2 la régularisation dans les zones précaires. La mise en œuvre de cette mesure a été réalisée dans une zone pilote, en partenariat avec l'Agence de Développement Urbain (ADU), dans la commune de Tevragh Zeina.

4. Créer des bureaux régionaux opérationnels de services des domaines :

La création de bureaux régionaux des services des domaines a été réalisée. Cette orientation est désormais intégrée dans l'organigramme du nouveau ministère, qui prévoit explicitement la mise en place de ces bureaux régionaux.

5. Adopter deux décrets séparés (agricole et urbain) qui remplace le décret 80-2010 :

L'élaboration d'un projet de décret visant à combler certaines insuffisances constatées dans le décret 080-2010 portant application de l'ordonnance n° 83-

127 du 5 juin 1983 relative à la réorganisation foncière et domaniale a été initié, et son adoption est prévue en 2026. Ces insuffisances se manifestent notamment à travers :

- La complexité des procédures de constat de mise en valeur actuellement en vigueur ;
- L'absence de délais précis pour le traitement des demandes sollicitant l'évaluation de la mise en valeur de leurs terrains ;
- Un vide juridique demeure quant à la date de départ du délai de mise en valeur de cinq ans prévus par le décret n° 2010-080 du 31 mars 2010, notamment lorsque le terrain change de propriétaire. Ce vide juridique est à l'origine aujourd'hui des difficultés rencontrées pour appliquer les dispositions relatives à la déchéance de la concessions provisoires.

En complément des actions précédemment mentionnées, la procédure d'affection des terrains du domaine de l'Etat fait l'objet d'un projet de Circulaire du Ministre des Domaines et du Patrimoine de l'Etat et de la Réforme Foncière.

Parallèlement, il est prévu de constituer une base de données composée de deux parties :

- Patrimoine de l'Etat ;
- Patrimoine privé.

La partie relative au patrimoine de l'Etat est gérée par une application logicielle dénommée « Moumtelekaty » qui est déjà opérationnelle.

La circulaire 005/ PM du 17 juin 2025, a chargé les comptables publics de faire les déclarations requises et la mise à jour de cette base.

Pour le patrimoine privé, les informations seront renseignées à partir des données collectées et traitées lors du recensement à vocation foncière. Dans ce cadre, le MDPERF prévoit de lancer, en 2026, un recensement à vocation foncière à Nouakchott afin d'établir un registre national exhaustif des biens fonciers et immobiliers publics et privés, incluant les détails sur la propriété, le statut d'occupation, l'emplacement précis, les dimensions, la zone et la culture des terrains (s'il s'agit de terrains ruraux ou non). Ce recensement se poursuivra entre 2026 et 2028 pour couvrir l'ensemble des chefs-lieux de wilaya et de Moughataas à l'intérieur du pays. La collecte et le traitement des données seront adossés à une application logicielle permettant leur stockage, exploitation et partage avec les administrations compétentes, notamment les autorités chargées de la lutte contre la corruption et LBC/FT.

Cette base de données sera accessible aux administrations et entités compétentes, renforçant ainsi la transparence et la fiabilité de la gestion foncière.

Enfin, le cadre légal a été renforcé par l'adoption en Conseil des Ministres du décret n° 151-2025/PM du 11 septembre 2025, portant obligation de dépôt et de traitement numériques des opérations et des transactions foncières.

R8 : Renforcer l'indépendance des tribunaux en réformant le système de sélection, de recrutement, de révocation et de transfert des juges et du personnel d'encadrement, notamment en limitant le rôle du Président dans le processus de nomination.

Structure responsable : MJ

Objectif : Renforcer l'indépendance et l'intégrité de la justice.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 75% de réalisation.

Description de la recommandation :

Cette recommandation a pour objectif de renforcer l'indépendance des tribunaux en réformant le système de sélection, de recrutement, de révocation et de transfert des juges ainsi que du personnel judiciaire. Elle vise également à réduire l'influence du Président dans le processus de nomination des juges, afin de garantir une plus grande impartialité et autonomie du système judiciaire. Cette réforme jouera un rôle clé dans l'amélioration de la gouvernance et de la transparence en garantissant une justice indépendante, équitable et impartiale. En renforçant l'indépendance des tribunaux, elle contribuera à une meilleure lutte contre la corruption et renforcera la confiance du public dans le système judiciaire.

Actions prévues :

- 8.1 Organisation des états généraux de la justice.*
- 8.2 Création de la haute commission de la réforme de la justice et du comité technique chargés de la supervision et de la mise en œuvre des recommandations du document national de la réforme de la justice.*
- 8.3 Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des réformes.*

Actions réalisées :

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, les actions suivantes ont été menées :

1. Organisation des états généraux de la justice :

Des Etats généraux de la justice ont été organisés et un Document National de la Réforme et le Développement de la Justice en est ressorti dans lequel des recommandations importantes ont été faites dans le cadre de l'indépendance de la Justice.

L'indépendance de la justice est l'un des axes stratégiques du document national de la réforme et du développement de la justice.

2. Création de la haute commission pour la réforme de la justice :

Le Décret n°191-2023 a établi la haute commission de la réforme de la justice ainsi que le comité technique responsables de superviser et de mettre en œuvre les recommandations du document national. La première réunion de la haute

commission s'est tenue le 7 novembre 2023, sous la présidence de Son Excellence Monsieur le Président de la République.

Une deuxième réunion de la haute commission s'est tenue le 20 mai 2025, sous la Présidence de son Excellence Monsieur Mohamed Cheikh El Ghazouani, Président de la République et un plan d'action au titre de l'année 2025 a été adopté.

Par ailleurs, le Comité technique a élaboré un plan d'action global visant à opérationnaliser les réformes prévues et se décline en plans d'action annuels. Le plan d'action annuel issu de ce cadre stratégique comprend notamment les actions suivantes :

- La création d'un institut supérieur de formation judiciaire, avec recommandation d'accélérer l'adoption des textes législatifs qui l'établissent ;
- L'augmentation de 100% de la prime de travaux spéciaux au profit des magistrats exerçant dans les tribunaux ;
- L'approbation de l'octroi d'une prime pour travaux spécifiques à toutes les catégories de greffiers exerçant dans les tribunaux ;
- Révision du code de procédures pénales et code de procédures civiles, commerciales et administratives
- L'instruction de recruter 20 magistrats au cours de l'année prochaine, avec une actualisation annuelle des besoins sur une période de cinq ans ;
- L'instruction de recruter 20 agents des greffes chaque année au cours des prochaines années, avec priorité accordée aux contractuels déjà en fonction dans le secteur ;
- Recrutement des traducteurs des langues nationales pour les tribunaux ;
- La mise en place d'un système en ligne pour le traitement des demandes de nationalité ;
- Révision du code de la déontologie du juge ;
- Elaboration des codes de conduite pour les auxiliaires de justice.

3. Institut Supérieur de la Magistrature et des Métiers de la Justice :

- Le Document National de Réforme et de Développement de la Justice, issu des Etats Généraux de la Justice, organisés en janvier 2023, qui s'est donné pour ambition de consolider une justice de qualité pour tous, indépendante et protectrice des droits humains, précise que : « Pour matérialiser le rôle cardinal de la formation dans la nouvelle configuration de la justice et provoquer un saut qualitatif, il faut mettre en place dans les meilleurs délais un Institut Supérieur de la Magistrature qui serait chargé de la formation initiale et de la formation continue des magistrats et des autres professions judiciaires, greffiers, avocats, notaires et huissiers ».
- Aussi, le respect des normes internationales d'indépendance de la justice exige que l'exercice des fonctions judiciaires soit entouré de garanties d'indépendance à tous les niveaux, y compris l'indépendance en matière de formation et de perfectionnement. En effet, selon les principes n°2 et 9, de la Déclaration de l'Organisation Internationale de la Formation Judiciaire (IOJT), la conception, le contenu et la mise en œuvre de la formation judiciaire doivent relever de la responsabilité de la magistrature.

Soucieux de se conformer à ces principes, le Conseil Supérieur de la Magistrature a recommandé, lors de sa session de décembre 2023, la création d'une structure dédiée à la formation judiciaire.

La création de cette structure viendrait en harmonie avec les statuts révisés des auxiliaires de justice, qui exigent qu'ils soient soumis à une formation professionnelle de qualité et des stages de perfectionnement les qualifiant aux missions qui leur sont assignées.

- L'Institut Supérieur de la Magistrature et des Métiers de la Justice (IS2MJ) a été créé par décret n°2025-074 en date du 04 juin 2025.

4. Primes pour travaux spéciaux au profit des magistrats et des greffiers :

Les primes pour travaux spéciaux au profit des magistrats et des greffiers ont été accordées, marquant une avancée dans l'amélioration des conditions matérielles du personnel judiciaire.

L'amélioration des conditions matérielles des magistrats et des greffiers constitue un levier essentiel dans la prévention et la lutte contre la corruption, ainsi que dans le renforcement de l'indépendance et de l'efficacité de la justice. Des conditions de travail et de rémunération adéquates sont un facteur déterminant pour garantir l'intégrité, la dignité et la stabilité professionnelle des acteurs du système judiciaire.

Des rémunérations justes et des avantages sociaux appropriés contribuent à réduire la vulnérabilité des magistrats et des greffiers face aux tentatives de corruption, aux pressions extérieures et aux conflits d'intérêts. En assurant un niveau de vie décent et proportionné à la responsabilité de leurs fonctions, l'État renforce la capacité de ces acteurs à exercer leurs missions avec impartialité et indépendance.

Par ailleurs, l'amélioration des conditions matérielles favorise la motivation, la concentration et la performance professionnelle. Des moyens de travail adéquats, des infrastructures appropriées et un environnement professionnel stable permettent aux magistrats et aux greffiers de se consacrer pleinement à leurs missions, dans le respect des règles déontologiques et des exigences de la justice équitable.

Dans le cadre de la lutte contre la corruption, ces mesures doivent être accompagnées de mécanismes rigoureux de contrôle, de transparence et de reddition des comptes. L'amélioration des conditions matérielles ne constitue pas une fin en soi, mais un complément indispensable à un cadre juridique solide, à une déontologie renforcée et à des sanctions effectives en cas de manquement. Ainsi, l'amélioration des conditions matérielles des magistrats et des greffiers s'inscrit comme un pilier fondamental d'une stratégie globale de lutte contre la corruption, contribuant à consolider la crédibilité de la justice, à renforcer la confiance des citoyens et à promouvoir la bonne gouvernance.

5. Renforcement des ressources humaines du système judiciaire :

- Le gouvernement projette le recrutement de magistrats et de greffiers en 2026, afin de répondre aux besoins du système judiciaire et d'accompagner les réformes en cours.
- Les démarches sont en cours pour le recrutement de 32 agents traducteurs dans les juridictions.

6. Institutionnalisation du service de traduction dans les juridictions nationales :

Afin de garantir l'accès à la justice et le respect effectif du droit au procès équitable, il a été décidé d'édicter un décret rendant obligatoire la mise à disposition d'un service de traduction dans les langues nationales au niveau de l'ensemble des juridictions nationales. Les coûts y afférents étant pris en charge par l'État.

7. Codes de déontologie :

Dans le cadre de la réforme du cadre déontologique du secteur judiciaire, un atelier de validation des projets de révision des codes de déontologie des magistrats, des greffiers et des professions judiciaires a été organisé les 11 et 12 décembre 2025.

En matière de lutte contre la corruption, la déontologie joue un rôle préventif majeur. Elle permet d'identifier et de sanctionner les comportements contraires à l'éthique avant qu'ils ne se transforment en infractions pénales. L'existence de codes de déontologie clairs, accompagnés de mécanismes effectifs de contrôle et de sanctions disciplinaires, renforce la redevabilité des agents publics et dissuade les pratiques corruptives.

Dans le secteur de la justice en particulier, la déontologie est indissociable de l'indépendance et de la crédibilité de l'institution judiciaire. Le respect des règles déontologiques par les magistrats, les greffiers et les professions judiciaires garantit l'impartialité des décisions, protège le système judiciaire contre les influences indues et renforce son rôle central dans la lutte contre la corruption.

Ainsi, le renforcement et l'actualisation des cadres déontologiques constituent un levier stratégique pour consolider l'État de droit, améliorer la gouvernance publique et instaurer une lutte durable et efficace contre la corruption.

R9 : Réduire le nombre de régimes spéciaux et négociés, ainsi que la complexité des paramètres négociés, tout en maintenant l'attrait pour les investisseurs.

Structure responsable : APIM

Objectif : Remédier aux faiblesses de la gouvernance budgétaire en simplifiant les règles fiscales et les mécanismes administratifs de collecte des impôts.

Délais de réalisation : 24 à 30 mois

Statut : 100% de réalisation.

Description de la recommandation :

En prélude de la révision du CI, une Lettre de Politique d'Investissement (LPI) en cohérence avec les orientations stratégiques de la Mauritanie telles que définies dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), a été élaborée pour soutenir les objectifs suivants :

- Promotion du contenu local ;
- Renforcement des compétences de la main-d'œuvre locale ;
- Diversification de l'économie ;
- Amélioration de la performance des secteurs prioritaires ;

- Rationalisation des dispositifs incitatifs ;
- Renforcement des capacités d'exportation.

Le CI a traduit, en suite en termes juridiques, les principes posés dans la LPI pour en permettre la mise en œuvre par tous les acteurs.

Particulièrement, la refonte du CI permet :

- 1) Amélioration du Cadre Fiscal :
 - Suppression des Exonérations Fiscales non ciblées pour une plus grande transparence.
 - Réduction des Impôts Directs pour une fiscalité allégée et compétitive.
 - Introduction de Crédits d'Impôts pour encourager la formation professionnelle et le réinvestissement des bénéfices.
- 2) Renforcement des Garanties aux Investisseurs :
 - Protection de la propriété avec des dispositions contre les expropriations non équitables.
 - Égalité de traitement entre investisseurs nationaux et étrangers.
 - Mise en place d'un cadre de règlement des différends favorisant les résolutions amiables.
- 3) Nouvelle Gouvernance plus efficace pour le Processus d'Investissement :
 - Création du Conseil Interministériel de l'Investissement (CII) pour assurer des décisions efficaces.
 - Création d'un Comité Technique Interdépartemental (CTI) en appui au CII pour fluidifier les procédures.
 - Suppression du Comité de l'Investissement pour rationaliser la structure.
- 4) Rationalisation des Régimes d'Investissement :
 - Régime Incitatif de Base : accessible aux projets d'investissements courants, avec un accent sur les PME.
 - Régime des Pôles de Développement : destiné à des zones géographiques spécifiques.
 - Régime des Investissements Structurants : réservé aux projets d'envergure.

Actions prévues :

- 9.1 *Réunions de cadrage (IFC, l'APIM et le Comité Technique désigné pour piloter la révision du Code).*
- 9.2 *Validation des deux rapports effectués par IFC et rédaction d'un rapport de démarrage de la mission indiquant la méthodologie, le plan d'action et le calendrier.*
- 9.3 *Consultation de l'ensemble des parties prenantes concernées : MAED, Ministères sectoriels (énergie et pétrole, mines et industrie, pêches, agriculture, élevage, commerce et tourisme, ..., etc.), secteur privé (patronnat, Chambre de Commerce, investisseurs, ordres des avocats et des experts comptables, etc.).*
- 9.4 *Élaboration du premier draft de la Lettre de Politique d'Investissement (LPI) et rédaction d'un rapport de présentation.*
- 9.5 *Examen du premier draft de Politique d'Investissement par le Comité Technique.*

- 9.6 Atelier de présentation du projet de LPI à l'ensemble des parties prenantes : présentation des objectifs, de la méthodologie, du plan de travail, de la manière dont les meilleures pratiques ont été prises en compte, et du contenu de la LPI.**
- 9.7 Facilitation des échanges avec les participants et rédaction d'un rapport synthétisant les échanges.**
- 9.8 Élaboration du premier draft de Code des investissements (CI) révisé.**
- 9.9 Présentation du projet de CI révisé à l'ensemble des parties prenantes.**
- 9.10 Révision du projet de CI modifié et envoi au Comité technique.**
- 9.11 Validation du Comité Technique.**
- 9.12 Rédaction d'un rapport final.**
- 9.13 Présentation du projet de CI en Conseil des Ministres.**
- 9.14 Adoption du CI au Parlement.**
- 9.15 Ateliers de vulgarisation du nouveau CI au secteur privé, investisseurs internationaux et nationaux, etc et campagne de sensibilisation le nouveau CI.**

Actions réalisées :

Le PA dans sa globalité a été réalisé.

- ✓ Le projet de loi relatif au code des investissements a été adopté par le Parlement le 20 janvier 2025, promulgué par le Président de la République le 19 février 2025, et publié au Journal officiel Numéro 1577 du 15 mars 2025 (Loi n° 2025-006/P.R/ portant code des investissements).
- ✓ Un décret d'application du CI a été adopté le 14 août 2025 (Décret n° 2025-117/P.M/M.E.F/ portant application de certaines dispositions de la loi n° 2025-006 du 19 février 2025, portant Code des Investissements). Ce décret a pour objet de définir les modalités d'application de ladite loi, notamment l'organisation et le fonctionnement des services en charge de la création des entreprises, l'agrément et le suivi des investissements, la composition du dossier de demande d'admission, ainsi que la procédure de contrôle et de suivi des entreprises bénéficiaires des avantages du Code des Investissements. Ce décret précise également la composition, la gouvernance et les missions confiées au Conseil Interministériel de l'Investissement (CII) et à son Comité Technique Interdépartemental (CTI) d'appui, institués par le Code des Investissements pour statuer sur les dossiers de demande d'agrément au Régime des Investissements Structurants dudit Code.
- ✓ Un grand atelier de vulgarisation du nouveau CI a été lancé par l'APIM le 17/12/2025 à Nouakchott. L'atelier qui a connu la présence des représentants des secteurs public et privé et d'acteurs clés dans les domaines de l'investissement et du développement économique a permis d'exposer et mettre en lumière les dispositions clés du nouveau Code des investissements, ses avantages et les réformes adoptées pour améliorer le climat des affaires et attirer les investissements en Mauritanie.

8 Communication et capitalisation :

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action Gouvernance, plusieurs actions de communication et de capitalisation ont été menées afin d'assurer la diffusion de l'information, de renforcer la transparence et de favoriser l'appropriation des réformes par les parties prenantes.

À ce titre, les deux premiers rapports semestriels sur l'état d'avancement du plan d'action Gouvernance ont été publiés sur le site du ministère en charge des Affaires Economiques et du Développement, marquant ainsi une étape importante en matière de transparence et de redevabilité.

Par ailleurs, un plan de communication et de sensibilisation relatif aux réformes juridiques et institutionnelles réalisées en 2025 a été élaboré et validé par le Comité technique d'appui au Comité national de Pilotage de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption lors de sa réunion du 29 décembre 2025. Ce plan porte notamment sur la loi relative à la lutte contre la corruption, la loi relative à la déclaration de patrimoine et d'intérêts, ainsi que la loi portant création de l'Autorité nationale de lutte contre la corruption.

Dans le domaine de l'investissement, un atelier de vulgarisation du nouveau Code des investissements a été organisé par l'APIM le 17 décembre 2025 à Nouakchott, réunissant des acteurs publics et privés. Cette rencontre a permis d'exposer et de mettre en lumière les dispositions clés du nouveau Code des investissements, ses avantages et les réformes adoptées pour améliorer le climat des affaires et attirer les investissements en Mauritanie.

En parallèle, le Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme Foncière a conduit une communication institutionnelle soutenue en 2025, à travers la publication d'articles dans les médias publics et privés, la production de supports audiovisuels, ainsi que la réalisation de chroniques et d'interviews visant à présenter les orientations du Gouvernement en matière de réforme foncière.

En outre, le département a organisé un atelier dédié à l'intégration des biens de l'État dans la comptabilité patrimoniale et a engagé les préparatifs nécessaires au lancement d'une campagne de sensibilisation relative au recensement foncier de la ville de Nouakchott.

Enfin, des actions de sensibilisation ont été menées sur le décret n° 2024-153 du 6 novembre 2024 relatif à la gestion des investissements publics, notamment à travers la sensibilisation du Comité d'analyse et de programmation de l'investissement public (CAPIP) et l'envoi d'une circulaire (n°416 du 16/06/2025) du Ministère en charge de l'Économie aux départements ministériels en vue de les sensibiliser sur le nouveau décret.

9 Plan d'action prévisionnel

PLAN D'ACTION PREVISIONNEL (Janvier-Juin 2026)			
ID	ACTION	RESPONSABLE	DATE FIN
MOYEN TERME			
R1	Etablir une agence nationale indépendante de lutte contre la corruption, en conformité avec les normes et obligations internationales, dotée de l'autorité et de la responsabilité de coordonner, de suivre et de mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre la corruption		
1.5	Mise en place de l'Agence (Conseil de l'Autorité)	Présidence	30/06/2026
R2	Renforcer l'application des cadres de réglementation et de surveillance prudentielles liés à la gouvernance, notamment par : i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action, assorti d'un calendrier, pour régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées et non viables; ii) le renforcement des cadres de réglementation et de surveillance des transactions entre parties liées; iii) l'adoption de conditions plus strictes en matière de divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques, les principaux actionnaires et le cadre de lutte contre la corruption; et iv) la mise en œuvre de nouvelles exigences en matière de gouvernance d'entreprise.		
R2.1	i) l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action, assorti d'un calendrier, pour régler rapidement et de manière décisive la situation des banques sous-capitalisées et non viables		
2.1.3	Finalisation et adoption des procédures internes régissant le traitement et résolution de banques en difficulté et des procédures de liquidité d'urgences	BCM	31/10/2026
R2.4	iv) la mise en œuvre de nouvelles exigences en matière de gouvernance d'entreprise		
2.4.1	Vérifier sur pièce et sur place la représentation d'un tiers d'administrateurs indépendants et de séparations des fonctions de président du conseil d'administration et de DG ainsi que la création de comité de risque.	BCM	30/06/2026
2.4.2	Appliquer les sanctions aux banques qui ne corrigent pas les anomalies détectées	BCM	30/06/2026
R4	Veiller à ce que tous les grands projets fassent l'objet d'une évaluation ex post par des organes de contrôle, tels que l'IGF et l'IGE, et à ce que les résultats des évaluations soient publiés sur un site Web accessible au public		
4.2	Saisir la Cour des Comptes pour l'évaluation de 3 grands projets	MAED	30/06/2026

4.3	Finaliser les rapports d'évaluation des 3 grands projets	MAED	30/06/2026
R5	Mettre en place un système de marchés publics par l'utilisation des procédures électroniques dématérialisées à travers le lancement d'un portail d'informations intégré qui permettra d'accélérer les achats tout en assurant leur transparence et leur intégrité en fournissant des informations exhaustives sur les marchés publics, les appels d'offres, les bénéficiaires et l'exécution des marchés dans un format accessible		
5.1	Examiner et améliorer l'exhaustivité et l'accessibilité des informations sur les marchés publics à l'aide de la plateforme d'administration en ligne des marchés publics		
5.1.6	Développement de la Plateforme	Primature	30/06/2026
5.1.7	Tests de la plateforme	Primature	30/06/2026
5.1.8	Mise en ligne et opérationnalisation de la plateforme	Primature	30/06/2026
5.1.9	Continuation du développement et Intégration progressive aux autres plateformes de l'Administration	Primature	30/06/2026
5.2	Etendre la plateforme d'administration en ligne des marchés publics à l'ensemble des transactions des marchés publics		
5.2.1	Extension progressive de la plateforme	Primature	30/06/2026
5.3	Former les responsables des marchés publics, le secteur privé et les communautés à l'utilisation de la plateforme en ligne		
5.3.1	Elaboration d'un programme de formation sur l'utilisation de la plateforme à destination de l'ensemble des utilisateurs	Primature	30/06/2026
5.3.2	Exécution d'un programme de formation sur l'utilisation de la plateforme à destination de l'ensemble des utilisateurs	Primature	30/06/2026
R6	Établir et mettre en œuvre un plan d'action assorti de délais pour améliorer la collaboration et le partage d'informations entre la Cour des Comptes, les autres services d'inspection et l'IGE. Ceci ira dans le sens de l'article 21 de la loi organique n. 2018-032 qui prévoit que la Cour est « rendue systématiquement destinataire du programme annuel d'activités des autres organes chargé du contrôle des finances publiques »		
6.2	Centraliser et agréger les Plans d'actions (programmes de contrôles) des Organes de Contrôle et en assurer la cohérence	Présidence	30/06/2026
6.3	Créer un système d'information spécifique à la Coordination des Organes de contrôle (Lancement officiel de la plateforme de suivi des recommandations)	Présidence	30/06/2026

R7	<p>Améliorer la gestion des terrains urbains du domaine de l'État par i) l'adoption de réglementations et de procédures claires pour l'affectation, l'attribution et la vente des terrains urbains du domaine de l'État, ii) la publication des réglementations et des transactions liées à l'affectation, l'attribution et la vente des terrains du domaine de l'État, et iii) la création d'une base de données accessible contenant des informations et des statistiques actualisées sur les terrains urbains du domaine de l'État, y compris les bâtiments administratifs</p>		
7.5	Adopter un décret visant à combler certaines insuffisances constatées dans le décret 080-2010 portant application de l'ordonnance n° 83-127 du 5 juin 1983 relative à la réorganisation foncière et domaniale	DGDPE	30/06/2026
7.6	Publication des réglementations et des transactions liées à l'affectation, l'attribution et la vente des terrains du domaine de l'État	DGDPE	30/06/2026
R8	<p>Renforcer l'indépendance des tribunaux en réformant le système de sélection, de recrutement, de révocation et de transfert des juges et du personnel d'encadrement, notamment en limitant le rôle du Président dans le processus de nomination</p>		
8.6	Recrutement des magistrats et greffiers	MJ	30/06/2026
8.7	Recrutement personnel de la traduction	MJ	30/06/2026
8.8	La mise en place d'un système en ligne pour le traitement des demandes de nationalité	MJ	30/06/2026

10 Conclusion :

Le présent rapport semestriel met en évidence des avancées significatives dans la mise en œuvre du Plan d’Action Gouvernance pour la période de juillet à décembre 2025. D’importantes réformes institutionnelles et juridiques ont été adoptées avec la promulgation et la publication de trois lois majeures, renforçant notamment la lutte contre la corruption et la mise en place de l’Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption :

- Loi n° 2025-021/P.R/ relative à la lutte contre la corruption ;
- Loi n° 2025-022/P.R/ relative à la déclaration de patrimoine et d’intérêts ;
- Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l’Autorité Nationale de lutte contre la Corruption.
 - Nomination du Président de l’Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption par décret présidentiel le 2 septembre 2025 ;
 - Publication au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025 du décret n° 2025-179 portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l’Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption.

Le cadre institutionnel des établissements et sociétés publics a été consolidé avec la publication d’un décret clé, portant organisation et fonctionnement de la Commission Indépendante des Etablissements et de Sociétés Publics, et la progression de la classification des entités concernées.

Des acquis majeurs ont été réalisés dans la digitalisation, avec la finalisation de la plateforme de suivi des recommandations des organes de contrôle et le déploiement des modules de base du SIGMAP pour la commande publique.

Dans le secteur bancaire, des mesures de résolution ont été mises en œuvre pour les banques sous-capitalisées et le contrôle des transactions entre parties liées a été renforcé.

Enfin, la modernisation de la gestion foncière et du patrimoine de l’État a été poursuivie avec la dématérialisation des archives, la création de bureaux régionaux et l’adoption de nouveaux décrets régissant le foncier agricole et urbain. Ces résultats illustrent un progrès tangible et coordonné vers une gouvernance publique plus efficace, transparente et conforme aux standards internationaux.

11 Annexes :

11.1 Tableau de suivi détaillé des recommandations

11.2 Sources de vérification

Recommandations à court terme :

- R1 :
 - Décret initial n°2024-010 du 11 janvier 2024
 - Décret révisé n°2024-139 du 18 septembre 2024
 - Arrêté n°001147 du 10 octobre 2024
- R2_A :
 - Loi n° 2025-021/P.R/ relative à la lutte contre la corruption
- R2_B :
 - Loi n° 2025-022/P.R/ relative à la déclaration de patrimoine et d'intérêts
- R3 :
 - Loi n° 2025-002/P.R/ sur les établissements et sociétés publics
 - Ce décret, n° 2025-180, a été signé puis publié au Journal officiel n° 1595 du 15 décembre 2025

Recommandations à moyen terme :

- R1 :
 - Arrêté n°872 du 12 septembre 2023
 - Loi n° 2025-023/P.R/ relative à l'Autorité Nationale de lutte contre la Corruption
 - <https://ami.mr/fr/archives/278145>
 - Décret, n° 2025-179, portant organisation et fonctionnement du Comité de sélection des membres du conseil de l'Autorité Nationale de Lutte contre la Corruption, du 15 décembre 2025
- R2 et R3 :
 - Annexe 1 - Structure de l'actionnariat de la banque
 - Annexe 2 Conseil d'administration
 - Annexe 3 Liste des apparentés engagés
 - Annexe 4 Situation à l'anonymat des engagements des apparentés
 - Circulaire N 03_GR_2024 Rapport annuel sur LAB & FT
 - Instruction 01_GR_2022 gouvernance au sein des banques
 - Instruction 01_GR_2024
 - Instruction 08_GR_2012
 - Instruction 18_GR_2009

- **Loi n° 2018_036 bis Portant Réglementation Ets de Crédit**
- **Loi n° 2018-034 Portant Statuts de la BCM**
- **Méthodologie inspection gouvernance**
- **Projet canevas fiche signalétique**
- **Projet lettre circulaire reporting gouvernance**
- **Projet lettre circulaire sur la divulgation d'informations sur les structures et les politiques de gouvernance des banques**
- **R4 :**
 - Décret n°2024-53/P.M/M.E.F/ abrogeant et remplaçant le décret n° 2016-179 du 13 octobre 2016, fixant le cadre institutionnel de formulation, de sélection et de programmation de l'investissement public
 - Circulaire n°416 du 16/06/2025
- **R5 :**
 - Arrêté N905 du 26/09/2023 portant création du CIM
 - Plan d'action de dématérialisation
 - Décret n°2024-0013 relatif à la dématérialisation des procédures de passation, de contrôle et de la régulation des marchés publics
 - TDRs pour la sélection d'un Consultant pour le développement du Système d'Information de Gestion des Marchés et Achats Publics (SIGMAP)
- **R6 :**
 - Protocole d'accord en l'IGE et la CNCMP
 - <https://si.uat.anetat.com/auth>
- **R7 :**
 - Arrêté N°001498 /MDPERF Fixant les prix de cession et les valeurs véniales de référence des terrains de l'Etat à Nouakchott et sur l'ensemble du territoire national du 22 décembre 2025
 - Organigramme du nouveau ministère des domaines prévoyant la création des bureaux régionaux
 - Décret 181-2024 fixant les attributions du Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'Etat et de la Réforme Foncière et l'organisation de l'administration centrale
 - Circulaire 005/ PM du 17 juin 2025
 - Décret n° 151-2025/PM du 11 septembre 2025, portant obligation de dépôt et de traitement numériques des opérations et des transactions foncières
 - <https://le3goud.digital/>
- **R8 :**
 - Document national de la réforme et du développement de la justice

- Décret n°191-2023 portant création d'une haute commission de la réforme et de la modernisation de la justice
- Plan d'action pour la mise en œuvre des réformes
- Décret n°2025-074 en date du 04 juin 2025, portant création de l'Institut Supérieur de la Magistrature et des Métiers de la Justice (IS2MJ)
- R9 :
 - Loi n° 2025-006/P.R/ portant code des investissements
 - Décret n° 2025-117/P.M/M.E.F/ portant application de certaines dispositions de la loi n° 2025-006 du 19 février 2025, portant Code des Investissements
 - <https://apim.gov.mr/fr/adoption-du-code-des-investissements-une-etape-importante-pour-lapim-et-lenvironnement-des-affaires-en-mauritanie/>

11.3 Méthodologie de calcul du taux de réalisation :

Chaque recommandation est déclinée en plusieurs actions, dont la mise en œuvre permet d'évaluer son niveau global de réalisation. Le taux de réalisation d'une recommandation est déterminé à partir de l'avancement de ses actions, selon les trois méthodologies suivantes :

- La méthode de l'évaluation pondérée ;
- La méthode mixte (pondérée + pourcentage de réalisation) ;
- La méthode du suivi par étapes.

1. Méthode de l'évaluation pondérée :

- Description : Dans cette approche, chaque recommandation est subdivisée en plusieurs actions, auxquelles est attribué un poids proportionnel à la durée prévue pour leur mise en œuvre. Plus la période d'exécution d'une action est longue, plus son poids dans le calcul global est élevé. Le poids de chaque action est ainsi déterminé en fonction du nombre de jours prévus pour sa réalisation. Cette méthode repose sur une logique binaire : une action est soit entièrement réalisée, soit non réalisée. Les niveaux intermédiaires de réalisation partielle ne sont pas pris en compte.
- Calcul :
 - Le taux de réalisation de la recommandation correspond à la somme des poids des actions entièrement finalisées.
 - Poids de l'action = (Nombre de jours de l'action / Nombre total de jours de toutes les actions) × 100.

- Exemple :

ID	ACTION	DATE DEBUT	DATE FIN	Statut	Calcul Nb jours	Poids	Taux de réalisation
R1	Recommandation 1						40%
A1.1	Action 1	01/01/2024	30/06/2024	Réalisée	181	15%	
A1.2	Action 2	30/06/2024	31/03/2025	Réalisée	274	23%	
A1.3	Action 3	01/06/2025	30/06/2025	Réalisée	29	2%	
A1.4	Action 4	01/01/2024	31/12/2025	En cours	730	60%	
NB Jours total					1 214		

- Taux de réalisation de la recommandation 1 = (Poids Action1 + Poids Action2 + Poids Action3).
- Remarque : cette méthode ne tient pas compte des niveaux de progression partielle des actions non finalisées.

2. Méthode de l'évaluation pondérée + Méthode du pourcentage de réalisation partielle :

- Description : Contrairement à la méthode pondérée classique, cette approche prend en compte le niveau de réalisation partielle des actions. Comme précédemment, chaque action est pondérée selon la durée prévue pour sa mise en œuvre, c'est-à-dire que plus une action est longue à exécuter, plus son poids est élevé. Le poids de chaque action est donc calculé en fonction du nombre de jours planifiés pour sa réalisation, par rapport à la durée totale de l'ensemble des actions liées à la recommandation.

La spécificité de cette méthode réside dans l'introduction du taux d'atteinte partiel : ce dernier est évalué en comparant la réalisation effective à l'objectif initial. Par exemple, si une action prévoyait la formation de 25 inspecteurs et que 15 ont effectivement été formés, le niveau d'atteinte partiel est de 15/25, soit 60 %.

- Calcul :
 - Le taux de réalisation de la recommandation est obtenu en multipliant le poids de chaque action par son pourcentage d'atteinte, puis en faisant la somme de ces produits.
 - Taux de réalisation de la recommandation = Σ (Poids de l'action \times Niveau d'atteinte partiel).
- Exemple :

ID	ACTION	DATE DEBUT	DATE FIN	Statut	Calcul Nb jours	Niveau d'atteinte partiel	Poids	%niveau d'atteinte partielle des actions	Taux de réalisation
R2	Recommandation 2								43%
A2.1	Numérisation de 55000 documents	01/09/2023	31/12/2024	En cours	487	50000 documents numérisés	21%	91%	19%
A2.2	Formation de 25 inspecteurs	01/09/2023	31/08/2025	En cours	730	15 inspecteurs formés	32%	60%	19%
A2.3	Adoption de deux décrets	15/01/2025	15/09/2025	En cours	243	1 décret adopté	11%	50%	5%
A2.4	Création de 12 bureaux régionaux	02/09/2023	31/12/2025	Programmée	851	0	37%	0%	0%
NB Jours total					2311				

- Remarque : Cette méthode permet une évaluation plus fine de l'avancement en intégrant les efforts déjà réalisés, même si l'action n'est pas totalement achevée.

3. Méthode du suivi par étapes :

- Description : Cette approche repose sur une répartition égale du poids entre toutes les actions composant une recommandation. Chaque action a donc la même importance dans le calcul du taux de réalisation, indépendamment de sa durée ou de sa complexité.
- Poids de l'action : le poids de chaque action est égal à 1 divisé par le nombre total des actions multiplié par 100.
- Calcul :
 - Le poids de chaque action est calculé en divisant 100 par le nombre total d'actions liées à la recommandation.
 - Poids de l'action = $(1 / \text{nombre total d'actions}) \times 100$.
 - Le taux de réalisation est ensuite obtenu en additionnant les poids des actions entièrement réalisées.
- Exemple :

ID	ACTION	DATE DEBUT	DATE FIN	Statut	Calcul Nb jours	Poids	Taux de réalisation
R3	Recommandation 1						75%
A3.1	Action 1	01/01/2024	30/06/2024	Réalisée	181	25%	
A3.2	Action 2	30/06/2024	31/03/2025	Réalisée	274	25%	
A3.3	Action 3	01/06/2025	30/06/2025	Réalisée	29	25%	
A3.4	Action 4	01/01/2024	31/12/2025	En cours	730	25%	
NB Jours total					1 214		

- Remarque : cette méthode ne tient pas compte des actions partiellement réalisées ; seules les actions achevées sont considérées comme contribuant au taux de réalisation.

11.4 Références :

<https://msgg.gov.mr/JO/2025/mauritanie-jo-2025-1595.pdf>

<https://ami.mr/fr/archives/268902>

<https://ami.mr/fr/archives/268835>

<https://ami.mr/fr/archives/271301>

<https://le3goud.digital/>

https://web.facebook.com/story.php?story_fbid=533592869735388&id=100092540392286&rdid=5qOkPyCBLmT6Zsid#

<https://bcm-csr.web.app/>

<https://apim.gov.mr/fr/adoption-du-code-des-investissements-une-etape-importante-pour-lapim-et-lenvironnement-des-affaires-en-mauritanie/>