

Gouvernance bancaire en Mauritanie : Etat des lieux

Ouagadougou, le 25 novembre 2025

Présenté par Me. Aboubekrine DIALLO

Directeur Juridique et Administratif de Banque

A decorative element on the left side of the slide consisting of three vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

INTRODUCTION

La gouvernance bancaire vise juridiquement à assurer une gestion saine et prudente, une répartition claire des pouvoirs, la prévention des risques significatifs et **la protection des déposants**. Elle s'appuie sur un corpus normatif structuré qui organise les responsabilités des organes sociaux, garantit l'indépendance des fonctions clés et encadre les mécanismes internes de décision et de contrôle.



INTRODUCTION

En Mauritanie, ce cadre est porté par un ensemble de textes cohérents : la loi n°2018-036 bis relative à l'activité des établissements de crédit, l'instruction n°01/GR/2022 sur la gouvernance, l'instruction n°26/GR/2023 sur le contrôle interne, la loi 2019-017 sur la LBC/FT, ainsi que les dispositions pertinentes du Code de commerce. Les circulaires 01-2017 et 02-2017 de la Commission bancaire de l'UEMOA, non applicables en Mauritanie, offrent néanmoins un point de comparaison utile sur certains principes tels que l'indépendance ou la structuration des comités spécialisés.

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

INTRODUCTION

La Banque Centrale de Mauritanie occupe une place centrale : **elle autorise préalablement la nomination du président du Conseil d'administration et des trois dirigeants effectifs, et doit être notifiée un mois avant toute nomination d'administrateur.** Ce contrôle en amont, plus exigeant que dans l'UEMOA où la procédure est principalement déclarative, vise à garantir compétence, intégrité et aptitude à exercer les fonctions de gouvernance.



INTRODUCTION

Dans un contexte **d'actionnariat familial**, le dispositif mauritanien repose également sur **une séparation stricte entre fonctions délibérantes et exécutives** : le Conseil définit la stratégie et supervise la gestion, tandis que la direction effective met en œuvre les orientations.

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

INTRODUCTION

La finance islamique constitue un élément structurant : la loi 036-bis impose un comité Charia interne, et le projet d'instruction sur la gouvernance renforce la « gouvernance Sharī'ah » en mettant en place une articulation entre les organes internes et le Comité national de la Charia instauré auprès de la Banque Centrale.

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

INTRODUCTION

Enfin, l'instruction 26/GR/2023 définit précisément les missions, indépendances et rattachements des fonctions clés de contrôle , qui constituent avec les règles d'éthiques et les sanctions le cœur du dispositif de maîtrise prudentielle.



Dans un environnement fortement marqué par les **banques familiales et la finance islamique**, le cadre juridique mauritanien permet-il d'assurer pleinement l'objet de la gouvernance bancaire, et à quelles conditions son effectivité peut-elle être consolidée ?

I. Les organes sociaux : structure, compétences et exigences prudentielles

1. L'Assemblée générale des actionnaires

L'Assemblée générale exerce les prérogatives classiques de la société anonyme : approbation des comptes, affectation du résultat, nomination et révocation des administrateurs, opérations majeures. Ses règles de convocation, délais et documents préalables sont régies par le Code de commerce.

Les **exigences d'honorabilité et de solvabilité des actionnaires** renforcées dans le cadre des conditions d'accès à l'activité bancaire processus **d'octroi d'agrément** par la Banque Centrale

Un processus d'octroi d'agrément avec des critères objectifs garantissant une équité

Transparence des décisions avec un droit à l'information qui oblige la **publication des agréments octroyés et retirés**

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of varying heights and widths, colored in a dark purple shade.

1. L'Assemblée générale des actionnaires

Pour les banques islamiques, le projet d'instruction prévoit une **information renforcée de l'Assemblée** sur la conformité charia et les **risques liés aux dépôts d'investissement**.

2. Le Conseil d'administration

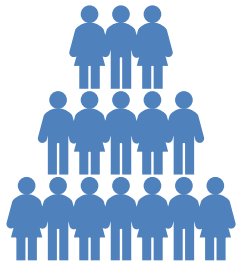
Le Conseil constitue l'organe pivot : il oriente, supervise, contrôle, et assure l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

En matière de gouvernance bancaire, une exigence particulière s'ajoute : **la transmission à la Banque Centrale d'un dossier complet** pour chaque administrateur avant la prise de fonctions, afin de permettre une appréciation préalable de l'honorabilité et de la compétence.

Dans l'UEMOA, les textes soulignent également la qualité des dirigeants, mais sans **mécanisme systématique de notification préalable**.

2. Le Conseil d'administration

A. Composition du Conseil



**Conformément à l'instruction 01/GR/2022,
la composition doit respecter :**

un nombre impair de membres,
au moins sept (7) administrateurs,
un tiers d'administrateurs indépendants,
une représentation équilibrée et compatible avec les bonnes
pratiques prudentielles.



**Ces éléments garantissent la collégialité et
évitent les situations de blocage.**

2. Le Conseil d'administration

B- Renforcement des critères d'indépendance

Les exigences d'indépendance, cruciales dans un pays où plusieurs établissements demeurent à actionnariat familial, reposent sur :

- l'absence de fonctions exécutives ;
- l'absence de liens personnels, professionnels ou financiers créant une dépendance ;
- l'absence de relations d'affaires incompatibles ;
- **l'absence de participation au capital, point particulièrement important dans le contexte local**
- **la limitation à deux mandats consécutifs pour les administrateurs indépendants, spécificité absente des circulaires UEMOA.**

2. Le Conseil d'administration

C. Fonctionnement et séparation des pouvoirs

- transmission utile des documents préalables
- réunions régulières (**au moins quatre fois par an**)
- droit à l'information exacte et complète
- respect impératif de la **règle de non-immixtion des administrateurs dans les gestion courante**
- direction effective **dépourvue de tout pouvoir** de définition stratégique.
- **séparation stricte des fonctions** entre les organes délibérants et l'organe exécutif. La fonction de Président du Conseil d'administration doit être séparée de celle de Directeur Général

Pour les établissements islamiques, le projet d'instruction attribue explicitement au Conseil **la supervision de la gouvernance Charia**

3. La direction effective

- composée de trois dirigeants dont un de **nationalité mauritanienne** (DG, DGA, Directeur Exécutif) ;
- nomination soumise à **autorisation préalable** de la Banque Centrale ;
- mandataires sociaux **révocables *ad nutum***.

La Direction effective **met en œuvre la stratégie**, organise les fonctions de risques et de contrôle interne, et rend compte au Conseil.

Pour les banques islamiques, le projet d'instruction impose aux dirigeants d'assurer des ressources suffisantes pour la gouvernance charia et de signaler toute non-conformité.

II. Les comités spécialisés rattachés au Conseil

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

Principes généraux

Créés par le Conseil à qui ils rendent compte, les comités fonctionnent sur convocation préalable, disposent d'un secrétaire, et se réunissent avec une fréquence adaptée aux risques. Des structures analogues existent dans l'UEMOA.

2. Comité de direction

- Présidé par le DG, il constitue le principal **organe exécutif et décisionnel** ;
 - Les fonctions de président du conseil d'administration et de président du comité de direction sont obligatoirement exercées par deux personnes différentes. Il est interdit au président du conseil d'être **même un simple membre du comité de direction**, assurant ainsi une séparation fonctionnelle stricte.
 - Composé **au moins de deux membres**, de la direction effective membres de droit
 - La mise en place du comité de direction consacre le principe d'avoir **deux personnes au moins qui ont une vue complète sur les orientations de l'organe délibérant** et la mise en œuvre des politiques de la banque.
 - Coordonne l'activité et pilote le comité de crédit à qui il **délègue** le pouvoir de décider d'engagements **dans les limites approuvées par le conseil d'administration**.
 - Le comité de direction doit élaborer et approuver un plan d'affaires triennal qui doit refléter la stratégie et la politique de prise de risques décidées par le conseil d'administration. **Le plan d'affaires et son actualisation annuelle sont communiqués à la Banque Centrale.**
-

3. Comité de crédit

Émanation du comité de direction à qui il rend compte

Analyse et décide des engagements

Peut recevoir une délégation de décision du comité de direction, dans des limites approuvées par le Conseil

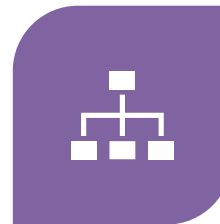
4. Comité d'audit



PRÉSIDENT
OBLIGATOIREMENT
ADMINISTRATEUR
INDÉPENDANT



AUTRES MEMBRES :
MEMBRES INDÉPENDANTS
AU SENS DE L'ARTICLE 42
DE L'INSTRUCTION
01/GR/2022
(ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS OU TOUTE
PERSONNE N'EXERÇANT
AUCUNE FONCTION DE
GESTION OU DE
DIRECTION)



SECRÉTARIAT ASSURÉ
PAR LE RESPONSABLE
DU CONTRÔLE
PERMANENT
(SPÉCIFICITÉ
MAURITANIENNE)



SUPERVISE AUDIT
INTERNE, CONTRÔLE
PERMANENT,
COMMISSAIRES AUX
COMPTES, ÉTATS
FINANCIERS ET AUDIT
CHARIA POUR LES
BANQUES ISLAMIQUES.

5. Comité des risques

présidé par un administrateur indépendant ;

secrétariat assuré par le responsable des risques ;

suit la cartographie et l'appétence aux risques ;

intègre les risques charia pour les établissements islamiques.

6. Comité Charia



Obligatoire pour
banques islamiques
et guichets
islamiques

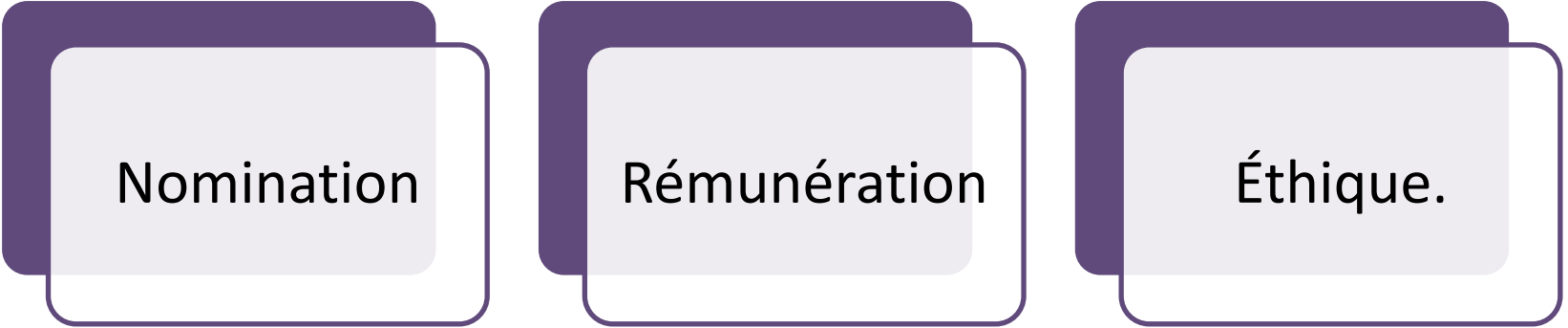
Avis de conformité,
suivi des
recommandations

Articulation
renforcée avec la
direction et le Comité
national de la Charia

6. Comité Charia

- Sont considérées comme **Banques islamiques**, les personnes morales agréées comme banques pour exercer à titre de profession habituelle les activités prévues par la loi bancaire après avis du Comité de Conformité aux Prescriptions Charia de la Banque Centrale.
- Les **guichets islamiques** sont pourvus d'une dotation en capital spécifique et d'une certaine autonomie permettant la séparation nette de leurs activités des autres activités conventionnelles de l'établissement de crédit concerné.
- Les activités des Banques islamiques **ne doivent pas impliquer la perception et/ou le versement d'intérêt.**
- Les banques islamiques agréées sont habilitées à recevoir les dépôts du public y compris les dépôts d'investissement.
- Les banques islamiques sont autorisées à financer la clientèle à travers tous les produits conformes aux prescriptions de la Charia, notamment **la Mourabaha, l'Ijara, la Moudaraba, le Salam etc.**

7. Comités optionnels



Nomination

Rémunération

Éthique.

III. Protection des Fonctions clés de contrôle



Conformité

- **rattachement hiérarchique** à la direction effective
 - **rattachement fonctionnel au comité d'audit** à qui il transmet un rapport trimestriel
 - **Avis obligatoire du comité d'audit** pour la nomination et la révocation du responsable de la fonction conformité
-

2. Risques

- La nomination ou la révocation du responsable de la gestion des risques, ainsi que toute modification relative à ce poste, nécessite **l'approbation du conseil d'administration après avis du comité des risques**. En cas de révocation, la Banque Centrale doit être informée immédiatement.
 - **rattachement hiérarchique** : direction effective ;
 - **rattachement fonctionnel** : comité des risques ;
 - intégration des risques Charia pour les établissements islamiques.
-

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

3. Contrôle permanent

- rattachement hiérarchique : direction effective ;
 - **secrétariat du comité d'audit (spécificité mauritanienne).**
-



4. Audit interne

- **rattachement hiérarchique** : Direction effective
 - **rattachement fonctionnel** : comité d'audit ;
 - coordination possible avec audit Charia.
-

IV. Rôle accru des règles relatives aux Conflits d'intérêts, conventions réglementées et apparentés

IV. Conflits d'intérêts, conventions réglementées, apparentés

1. Conflits d'intérêts

- Les administrateurs et la direction effective **doivent signaler** au président du conseil **toute situation pouvant créer un conflit d'intérêt** avec la banque
 - **Toute créance impayée** liée à un administrateur, à la direction effective ou à une personne apparentée **doit être signalée** notamment au comité d'audit ; **faute de régularisation sous six mois, le CA doit obtenir la démission ou procéder à la révocation.**
 - En cas de **litige relatif à un conflit d'intérêt** entre un administrateur et la banque, celui-ci doit **suspendre par écrit sa participation** au conseil jusqu'à résolution du conflit, sans préjudice d'une éventuelle démission ou révocation.
-

IV. Conflits d'intérêts, conventions réglementées, apparentés

2. Conventions réglementées

- Code de commerce et instruction 01GR2022 : autorisation préalable du Conseil, rapport spécial du CAC, approbation en AG.

3. Apparentés

- loi 036-bis : limites prudentielles, absence de traitement préférentiel
- Il est interdit aux établissements de crédit d'accorder des crédits aux actionnaires, aux dirigeants et aux **personnes apparentées durant leur première année de participation ou de fonction**. Règle très importante dans le contexte local.
- Sont apparentés : les actionnaires **influent**s, les dirigeants et membres de gouvernance (y compris comité Charia et CAC), leurs proches familiaux, les entreprises où ils exercent un rôle ou un contrôle, les filiales ou entités contrôlées par la banque, ainsi que toute autre catégorie définie par la Banque Centrale.

V. Acteurs externes de la gouvernance

V. Acteurs externes

1. Banque Centrale

- autorisation préalable du PCA et des dirigeants effectifs ;
- Obligation des établissements de crédit de communiquer à la Banque Centrale les dossiers de l'ensemble de leurs dirigeants
- **supervision** continue, **Audit externe**, sanctions ;
- rôle renforcé du Comité national de la Charia dans le projet d'instruction.

2. Commissaires aux comptes

- Au nombre de **deux**, maximum **deux** mandats
- certification des comptes
- rapport spécial

3. UMEF

- rôle central en LBC/FT : déclarations de soupçon, échanges d'information

4. Association professionnelle

- diffusion de pratiques sectorielles, concertation

VI. Responsabilité et sanctions

VI. Responsabilité et sanctions

11. Responsabilité

- Conseil : stratégie, supervision, risques, conformité aux textes ;
- dirigeants effectifs : organisation interne, maîtrise des risques, **reporting**.

2. Sanctions prudentielles

- avertissement, blâme, amende, restrictions, révocation, retrait d'agrément.

3. Sanctions LBC/FT

- sanctions administratives et pénales.

CONCLUSION



CONCLUSION

Le cadre mauritanien de gouvernance bancaire, articulant loi 036-bis, instructions 01/GR/2022 et 26/GR/2023, Code de commerce et loi LBC/FT, est **complet, cohérent et robuste**. Il consacre une séparation claire des pouvoirs, l'indépendance des fonctions clés, un contrôle prudentiel renforcé et une gouvernance Charia structurée.



CONCLUSION

Sur le plan normatif, l'objet de la gouvernance bancaire est donc pleinement **garanti** tant pour la prise en compte du contexte local de **banques familiales** que **les aspects liés à la finance islamique** en cours de renforcement à travers 4 projets d'instruction.

Le défi majeur réside désormais dans l'effectivité, qui dépend principalement de deux **obligations réglementaires** devant être sanctuarisées par la Banque Centrale :



CONCLUSION

- la formation des administrateurs,
 - l'évaluation périodique du Conseil et de ses membres.
-

A decorative element on the left side of the slide consisting of four vertical bars of increasing height from left to right, colored in a dark purple shade.

CONCLUSION

- La consolidation de l'effectivité, par la montée en compétence continue des organes de gouvernance, permettra de garantir durablement la stabilité du secteur bancaire mauritanien.
-