



FACILITÉ EN FAVEUR DES ÉTATS FRAGILES (FEF)

DIRECTIVES POUR L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS DU PILIER III

**Préparé par
L'Unité des États fragiles (OSFU)
Vice-présidence, Opérations sectorielles**

TABLE DES MATIERES

Page

<i>Sigles et abréviations</i>	ii
<i>Résumé analytique</i>	iii
1. Introduction	1
1.1. Rappel.....	1
1.2. Objectifs des directives proposées.....	1
1.3. Contraintes relatives aux capacités humaines et institutionnelles dans les pays bénéficiaires de la FEF.....	2
2. Les enseignements tirés de l'appui au titre du Pilier III	2
3. Programme, principes directeurs et thèmes proposés pour le Pilier III	3
3.1 Programme proposé pour le Pilier III.....	3
3.2 Principes directeurs et thèmes.....	5
4. Conditions requises et utilisation des ressources du Pilier III	5
5. Allocations initiales par pays au titre du Pilier III de la FEF	6
6. Allocation de ressource finale proposée par pays au titre du pilier III	6
7. Procédures d'évaluation et d'approbation des opérations du Pilier III	8
8. Dispositifs de mise en œuvre et procédures d'examen	10
9. Suivi et évaluation	12
10. Conclusions et recommandation	12

Annexes

Nombre de pages

Annexe 1 : Formulaire de demande au titre du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités de la FEF.....	1
Annexe 2 : Modèle de termes de référence pour le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités de la FEF.....	2
Annexe 3 : Modèle de memorandum d'évaluation des opérations autonomes du Pilier III d'un montant égal ou inférieur à 1,5 million d'UC	2
Annexe 4: Fiche d'évaluation type.....	2
Annexe 5 : Résumé des innovations proposées pour le Pilier II de la FEF.....	1
Annexe 6 : Grandes lignes des notes d'information semestrielles d'OSFU.....	1

Tableaux et histogramme

Tableau 1 : Allocations des ressources de la FEF à Juin 2010	6
Tableau 2 : Résumé de la répartition des ressources de Pilier III par activité.....	7
Tableau 3 : Procédure d'approbation et autorités compétentes.....	9

Sigles et abréviations

TRC	:	Assistance technique et renforcement des capacités
BAD	:	Banque africaine de développement
DSP	:	Document de stratégie -pays
FAD	:	Fonds africain de développement
OSFU	:	Unité des États fragiles
PMR	:	Pays membres régionaux
RAP	:	Rapport d'achèvement de projet
TSW	:	Guichet d'appui ciblé
EB	:	Evaluation des besoins
CAD	:	Comité d'assistance pour le développement
FAPPC	:	Facilité d'assistance pour pays post-conflit
FAPC	:	Facteur de renforcement post-conflit
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté

Résumé analytique

1. Les présentes directives font suite à la Stratégie du Groupe de la Banque pour un engagement accru dans les États fragiles, aux directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles et à la Note juridique sur la mise en œuvre de la Facilité. Elles ont été établies conformément aux engagements pris par la Direction devant les Conseils d'administration de présenter des directives concernant le « programme de détachement » au titre du Guichet d'appui ciblé (Pilier III) de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF).

Les directives tiennent compte des commentaires et des recommandations émises par le Comité pour l'efficacité du développement (CODE) qui, le 3 juin 2010, a passé en revue le présent document.

2. Les directives proposent d'intégrer les trois sous-composantes des opérations du Pilier III de la FEF en un programme intégré d'assistance technique et de renforcement des capacités (TRC). Le programme intégré vise essentiellement à établir une base solide pour la création d'institutions durables et effectives dans les pays bénéficiaires de la Facilité. Il prévoit également une assistance technique bien ciblée, une intervention pour le renforcement des capacités institutionnelles, une formation à grande échelle pour les cadres supérieurs et le personnel technique des institutions publiques, et l'envoi d'experts hautement qualifiés de la diaspora pour appuyer des efforts des pays bénéficiaires du pilier III.

3. Par ailleurs, les directives proposent l'allocation finale de ressources pour le Pilier III en appliquant le cadre convenu de commun accord avec les plénipotentiaires et les Conseils d'administration au titre du FAD 11 pour la FEF. Plus important encore, les directives décrivent les procédures d'analyse et d'approbation des opérations du Pilier III d'un montant égal ou inférieur à 2,0 millions d'UC, comblant ainsi une lacune de procédure dans les Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles.

4. Ces propositions, ainsi que d'autres innovations contenues dans la résolution du Conseil relative à la mise en œuvre de la Facilité, notamment la proposition concernant une matrice de délégation de pouvoirs pour l'approbation des opérations de la FEF, sont appliquées pour améliorer et renforcer l'efficacité et l'efficacité du cadre stratégique d'appui de la Banque africaine de développement aux États fragiles. Les recommandations ont été également faites dans le Rapport sur le Programme opérationnel d'engagement accéléré du Groupe de la Banque dans les États fragiles, qui a été examiné lors du Séminaire organisé à l'intention du Conseil d'administration en septembre 2008.

5. Les Conseils d'administration sont priés d'examiner et d'approuver les Directives pour l'administration du Programme d'assistance technique et de renforcement des capacités au titre des opérations du Pilier III de la FEF.

1. Introduction

1.1 Rappel

1.1.1 Le Conseil d'administration a adopté, en 2008, la Stratégie pour un engagement accru du Groupe de la Banque dans les États fragiles¹ et les Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles². Ces deux documents ont été enrichis par les orientations et les observations des plénipotentiaires du FAD et des Conseils d'administration, dès le début, lors de l'élaboration des documents de politique générale pour les négociations sur la 11^e reconstitution des ressources du FAD. La démarche suivie dans ces deux documents constitue la cadre stratégique du Groupe de la Banque africaine de développement pour l'appui aux États fragiles.

1.1.2 En 2009, le Conseil d'administration a également approuvé une Note juridique sur la mise en œuvre de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF).³ La résolution adoptée par le Conseil d'administration sur la Note juridique confirme, entre autres : i) la dérogation à la politique de recouvrement des arriérés de prêt (politique des sanctions) pour les opérations de la FEF ; ii) la dérogation à la « Règle d'origine »⁴ de la Banque pour les acquisitions utilisant les ressources de la FEF ; iii) la délégation à la direction du pouvoir d'approuver les opérations au titre du Guichet d'appui ciblé (TSW) Pilier III ; et iv) la demande de présentation d'une note d'information semestrielle au Conseil en lieu et place des notes d'information trimestrielles qui sont actuellement établies par l'Unité des États fragiles (OSFU).

1.2 Objectifs des directives actuelles

1.2.1 Les présentes directives font suite au cadre stratégique du Groupe de la Banque africaine de développement pour l'assistance aux États fragiles et à la Note juridique relative à la mise en œuvre de la Facilité. Elles ont été établies dans le cadre des engagements pris par la Direction⁵ devant les Conseils d'administration et les plénipotentiaires du FAD de faire en sorte que, dans le cadre de la mise en œuvre de la FEF, OSFU prépare les directives opérationnelles du Programme de détachement du Pilier III, et les soumette à l'examen du Conseil d'administration.

1.2.2 Les directives s'appuient sur les expériences et des enseignements tirés au cours de la courte période de mise en œuvre de la FEF. Elles s'appuient également sur les expériences d'autres donateurs qui fournissent l'assistance technique et appuient le renforcement des capacités dans les États fragiles africains⁶ et sur les commentaires reçus des pays bénéficiaires de la FEF. Les directives s'inspirent également des commentaires et des recommandations formulées par le Comité pour l'efficacité du développement (CODE) qui, le 3 juin 2010, a passé

¹ Voir Groupe de la Banque africaine de développement, Stratégie d'engagement dans les États fragiles, B/BD/WP/2008/37 et F/BD/WP/2008/10 mars 2008.

² Voir Groupe de la Banque africaine de développement, Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles --B/BD/WP/2008/103 ou F/BD/WP/2008/60.

³ Voir Groupe de la Banque africaine de développement, Note juridique sur la Facilité en faveur des États fragiles, B/BD/WP/2010/07/Approbaton ou F/BD/WP/2010/08/Approbaton, janvier 2010.

⁴ La « Règle d'origine » restreint l'acquisition des biens et services aux États participants ou membres, ou aux États qui fournissent des ressources au FAD.

⁵ Voir Groupe de la Banque africaine de développement, Directives opérationnelles de la FEF, para 3.3.4 (iv)

⁶ Voir le Groupe indépendant d'évaluation

en revue la version précédente du document. Certaines propositions et recommandations formulées dans les présentes directives ont également été examinées lors d'un séminaire organisé par la Direction à l'intention du Conseil d'administration en septembre 2008.⁷

1.2.3 Le Conseil d'administration se souviendra que le Guichet d'appui ciblé de la FEF fournit un appui aux États fragiles dans le cadre de trois sous-composantes : i) détachement de personnel qualifié pour renforcer les capacités humaines, en comblant les vides les plus criants dans certains domaines du secteur public, ii) prestation de services par des acteurs privés, notamment à travers la sous-traitance avec des entreprises du secteur privé pour certaines fonctions du secteur public, comme la comptabilité, la vérification des comptes et les acquisitions ; et iii) renforcement et gestion des connaissances pour faciliter l'acheminement de l'aide de la Banque aux États fragiles.

1.3 Contraintes relatives aux capacités humaines et institutionnelles dans les pays bénéficiaires de la FEF

1.3.1 Tous les pays bénéficiaires de la FEF font face à de graves contraintes aux plans humain et institutionnel qui sont bien décrites dans leurs documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et les Évaluations des besoins, ou dans d'autres documents de programmation des pays ou des donateurs.

1.3.2 Les capacités de leur secteur public (ministères et institutions) à fournir des services essentiels, comme, par exemple, la gestion courante et les fonctions administratives, la lutte contre la corruption et le renforcement de l'obligation de rendre compte, sont extrêmement limitées en raison de la conjonction de plusieurs facteurs, dont le manque de crédits budgétaires, de matériel de bureau et d'outils de travail, ainsi que le bas niveau des salaires qui sont tombés bien en deçà du coût de la vie. La faiblesse des capacités institutionnelles est aggravée par les pertes de capital humain et de compétences (fuite des cerveaux) qui constituent l'une des conséquences de la fragilité et des conflits. Les défis sont encore plus redoutables dans les ministères, organismes et institutions du secteur public, engagés dans la gestion économique et financière et dans les structures en charge des services publics.

2. Les enseignements tirés de l'appui au titre du Pilier III

2.1 Le premier enseignement a trait au fait que, pour soutenir le processus de redressement des États fragiles, il est indispensable d'organiser un programme d'assistance technique complet et bien ciblé, accompagné d'une aide pour renforcer les capacités et l'obligation de rendre compte des différentes structures de l'État. Le deuxième enseignement est qu'il faut fournir une assistance technique et renforcer les capacités pour redynamiser les services publics et exécuter de manière efficace le programme d'assistance aux États fragiles de la Banque. Enfin, le troisième enseignement est lié au fait que, dans la plupart de ces pays, l'appui pour le renforcement des capacités demeure fragmentaire, ce qui a amené les gouvernements concernés à demander à la Banque de prendre la direction des opérations en participant à l'élaboration de plans directeurs pour renforcer les capacités afin de faciliter la coordination de l'aide des donateurs. A cet égard, et compte tenu du fait que le programme de renforcement des capacités techniques est fonction de la demande et que son application

⁷ Le document de la Banque africaine de développement, examiné à la session sur les États fragiles, était intitulé "Plan des opérations d'engagement accéléré dans les États fragiles : Rapport du Groupe de travail" B/BD/WP/2008/135 ou F/BD/WP/2008/83, septembre 2008.

demande une certaine flexibilité, il est plus facile de créer des synergies constantes avec les autres départements et unités de la Banque, d'une part, et les organisations et institutions régionales et non régionales qui fournissent un appui similaire aux États fragiles, d'autre part.

2.2 Après avoir pris en compte les sérieuses contraintes institutionnelles et humaines, ainsi que les expériences et les enseignements qui en ont été tirés, la Direction propose d'intégrer les trois sous-composantes des opérations au titre du Pilier III dans un programme de renforcement des capacités techniques plus rationnel et intégré. Cette proposition de consolidation se fonde sur le constat que les sous-composantes du Pilier III, telles qu'elles sont exécutées, ne peuvent servir d'ingrédients efficaces pour le renforcement des capacités pour plusieurs raisons :

- i) Le détachement, à lui seul, ne peut pas répondre aux besoins avérés en matière de renforcement des capacités des États membres régionaux fragiles, ni aider les pays bénéficiaires à assurer les fonctions du secteur public de manière efficace et/ou sur une base durable.
- ii) S'il est vrai que l'on peut recourir aux services des entreprises privées pour fournir les services essentiels, il faut néanmoins transférer ces compétences et ces connaissances au secteur public ;
- iii) L'expérience a montré que le fait de former le personnel sans le doter des outils et des techniques nécessaires pour lui permettre d'exploiter les données dans ses activités quotidiennes n'avait aucun effet sur le renforcement des capacités ; et
- iv) Les programmes de renforcement des capacités sont directement liés aux réformes des politiques dans l'administration, à la structure de gestion et aux mesures incitatives, notamment les salaires, afin d'introduire des comportements et des normes appropriés dans le secteur public. En conséquence, et compte tenu de l'extrême importance des réformes de la fonction publique pour améliorer les résultats du secteur, le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités prévoit de détacher des experts techniques auprès des gouvernements qui le demandent pour fournir des services consultatifs pour la réforme de la fonction publique.

2.3 Dans l'ensemble, répondre aux besoins de capacités dans les pays post-conflits et en situation de fragilité devrait se faire de façon intégrée et complète, qui tienne compte des besoins exprimés par les gouvernements eux-mêmes et jette les bases d'opérations futures de la Banque.

3. Programme, principes directeurs et thèmes proposés pour le Pilier III

3.1 Programme proposé pour le Pilier III

3.1.1 Les présentes directives définissent les objectifs, les principes directeurs, les conditions requises, le processus et les règles d'approbation, ainsi que la procédure administrative qui régiront le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités dans le cadre des opérations du Pilier III de la Facilité en faveur des États fragiles.

3.1.2 Les principaux objectifs du programme consistent à jeter les bases nécessaires au renforcement des capacités et de l'obligation de rendre compte dans les pays bénéficiaires. Compte tenu des contraintes réelles en matière de capacités dont souffrent ces pays, le programme d'assistance et de renforcement des capacités consistera, dans un premier temps, à fournir l'équipement nécessaire, à former les cadres dirigeants et le personnel technique au moyen de séminaires sur les lieux de travail, de projets pilotes, d'ateliers et de stages de courte durée à l'étranger au profit des ministères, départements et institutions de l'État. La mise à disposition d'équipements et outils de travail sera négociée au cas par cas avec le gouvernement demandeur, l'objectif étant d'assurer un appui durable par l'exigence de la programmation des ressources d'entretien, de modernisation et de remplacement dans le budget fiscal du pays et la formation continue du personnel au delà de la période d'appui de la FEF.

3.1.3 Compte tenu de l'importance vitale de la réforme de la fonction publique pour l'amélioration des résultats du secteur public, une assistance technique et des services consultatifs pour réformer la fonction publique seront également fournis au moyen des ressources du Pilier III. Le programme prévoit également de recourir aux entreprises privées et de détacher des experts de la diaspora pour assurer certaines fonctions essentielles du secteur public, notamment la comptabilité, la vérification des comptes et les acquisitions, et renforcer les connaissances et la recherche. Le but étant de renforcer les capacités et les retenir, on s'attèlera à ce que ces sous-traitants et assistants techniques, notamment ceux de la diaspora, forment le personnel des ministères, départements et institutions de l'État, et assurent ainsi un transfert de compétences dans le cadre de leurs activités et travaux.

3.1.4 La diaspora africaine compte un nombre considérable de cadres qualifiés et compétents attachés au développement du continent. Le programme d'assistance et de renforcement des capacités proposé permettra d'établir des réseaux entre ces cadres, en fonction des domaines essentiels du Pilier III de la FEF, et contribuera à les mettre en relation avec les autorités et les communautés économiques régionales. Les experts et les réseaux de la diaspora seront recrutés pour assurer, en collaboration avec le personnel local, certaines fonctions du secteur public pour une courte durée.

3.1.5 Les Directives proposent aussi que la Banque appui les gouvernements à élaborer des plans directeurs de renforcement des capacités qui contribueront à coordonner et unifier l'aider des donateurs pour l'assistance technique et le renforcement des capacités dans les pays bénéficiaires. Jusqu'ici, l'aide pour l'assistance technique et le renforcement des capacités, notamment les opérations entreprises par les agences de donateurs, ainsi que les méthodes de mise en œuvre de ces opérations, se sont faites de façon fragmentée. Le programme TRC intégrera entre autres et ce, dans une approche plus globale, le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et humaines ainsi que la fourniture de matériels et d'outils, la formation à grande échelle et la coordination de toutes les activités de donateurs relatives au renforcement des capacités.

3.1.6 Étant donné que la fragilité et les conflits, les directives proposent que l'Assistance technique et le renforcement des capacités devrait appuyer les organisations régionales appropriées. Les organisations régionales dont les membres sont affectées par la fragilité ou le conflit, comme l'Union du fleuve Mano, la Commission de l'Océan indien et la Conférence internationale de la région des grands lacs, ont souvent demandé une telle assistance à la Banque. Cette assistance est cruciale vu le rôle de leadership que ces structures régionales continuent de jouer dans les processus de négociations et de consolidation du processus de paix dans les pays membres.

3.1.7 La Direction estime que cette approche intégrée du TRC s'est focalisée sur les ministères, départements et agences de l'État et pourrait être plus bénéfique aux États fragiles. En outre, elle donnera plus rapidement des résultats pour ce qui est des investissements entrepris à travers les ressources du Pilier III de la FEF que par le passé.

Étant par ailleurs fondé sur la demande, le programme mis en œuvre à travers les ministères des Finances et/ou de la planification du développement du pays demandeur.

3.2 Principes directeurs et thèmes

3.2.1 Conformément au cadre stratégique de la Banque africaine de développement pour l'assistance aux États fragiles, les opérations du Pilier III seront menées en tenant compte des dix (10) principes du CAD-OCDE pour un engagement international efficace dans les États fragiles et les situations précaires, qui régissent toutes les opérations de la FEF. Ces principes sont passés en revue à l'annexe III de la Stratégie de la Banque pour l'engagement renforcé dans les États fragiles.⁸

3.2.2 Les principes du CAD-OCDE complètent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et soulignent le caractère central du renforcement de l'État et de l'obligation de rendre compte dans les États fragiles. Six (6) de ces dix (10) principes sont particulièrement indiqués pour l'assistance technique et le renforcement des capacités de l'État et de l'obligation de rendre compte : i) comprendre le contexte particulier de chaque pays et réaliser un consensus autour de la réponse stratégique nécessaire ; ii) ne pas nuire durant la mise en œuvre du programme ; iii) faire du renforcement de l'État un objectif primordial ; iv) s'entendre avec les autres partenaires du programme pour mettre en place des mécanismes de coordination pratiques ; v) se conformer aux priorités locales ; et vi) agir vite et rester engagé pendant suffisamment longtemps pour réunir le maximum de chances de succès.

4. Conditions requises et utilisation des ressources du Pilier III

4.1 **Conditions requises:** Conformément aux Directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF), les conditions requises pour l'accès aux ressources de la FEF sont basées sur les recommandations faites par la Direction dans les documents de programmation, notamment : i) les fiches de projets ; ii) les Documents stratégiques pour la réduction de la pauvreté, intérimaires ou finals ; iii) les Stratégies d'assistance communes ; et iv) les mises à jour des documents stratégiques de pays ou les rapports d'examen à mi-parcours. Les Directeurs régionaux ont la possibilité de choisir le document de programmation qui correspond le mieux aux conditions particulières du pays concerné.

4.2 A fin mai 2010, treize pays avaient rempli ces critères et reçu l'aval des Conseils d'administration pour bénéficier de l'aide dans le cadre du premier cycle du FAD-11 au titre du Pilier III de la FEF. Il s'agissait de : Burundi, Comores, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Liberia, République centrafricaine, République démocratique du Congo (RDC), République du Congo, Sierra Leone, Somalie, Tchad, Togo et Zimbabwe. La direction s'attèle à traiter les documents de programmation de trois (3) autres pays qui ont sollicité l'assistance de la FEF, hormis l'Erythrée: Djibouti, Guinée, et Soudan. Les discussions sont en cours avec Sao

⁸ Voir également Direction de la coordination du développement/Comité d'aide au développement (DCD/DAC (2006)62), "*Fragile States: Policy Commitment and Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations*" Réunion de haut niveau du CAD 5-6 décembre 2006.

Tomé et Principe pour son éligibilité à la Facilité et des ressources lui ont été réservées à cet égard.

5 *Allocations initiales par pays au titre du Pilier III de la FEF*

5.1 Au mois de mars 2010, le Pilier III avait reçu 85,39 millions d'UC, soit 13,2 % du montant total des ressources de la FEF qui est de 647,79 millions d'UC. Le montant alloué comprend 25,39 millions d'UC fournis par le FAD-11 en 2008 et 60 millions d'UC provenant du revenu net de la BAD en mai 2009. Le tableau 1 résume la répartition des ressources et les sources de financement pour les différents guichets de la FEF.

Table 1: Allocations des ressources de la FEF à Juin 2010 (million d'UC)

Guichet de la FEF	Allocation ADF-11	Solde du FPPC	Bénéfices sur Ressources* FPPC	Allocation BAD du revenu net 2008	Ressources
<i>Pilier I</i>	253.94	- -	-	-	253.94
<i>Pilier II</i>	129.10	165.64	13.72	-	308.46
<i>Pilier III</i>	25.39	-	-	60.00	85.39
<i>Ressources Totales</i>	408.43	165.64	13.72	60.00	647.79

* Le revenu cumulatif généré sur les ressources PCCF (BAD et FAD) était 13.72 million d'UC à décembre 2009

5.2 Comme convenu avec les plénipotentiaires du FAD, le Pilier III et la FEF peuvent recevoir les contributions volontaires des membres du FAD et d'autres parties intéressées, notamment les nouveaux bailleurs de fonds. Ces contributions peuvent être allouées à un guichet particulier de la FEF pour financer l'une des activités relevant du guichet en question, ou réduire le montant des arriérés d'un pays bénéficiaire au titre du guichet de l'apurement des arriérés (ACW). Les contributions pourraient également être libres de toute restriction quant à leur utilisation ou destinée à un ou plusieurs pays, avec ou sans restrictions. Ces contributions à la FEF sont mentionnées dans les états financiers du Groupe de la Banque afin de garantir la transparence. A la fin de l'année 2009, la FEF avait reçu confirmation d'une subvention de 1,2 millions d'UC (10 millions de couronnes danoises) en contributions volontaires de l'Agence danoise pour le développement international pour financer le programme de renforcement des capacités du FAD dans le domaine de l'eau et de l'assainissement au Zimbabwe.

5.3 A fin mai 2010, la Direction avait alloué un montant total de 24,83 millions d'UC en se fondant sur les besoins de seize (16) pays bénéficiaires.

6 **Allocation de ressource finale proposée par pays au titre du pilier III**

6.1 La Facilité ayant reçu en mai 2009 une allocation supplémentaire de 60 millions d'UC à partir du revenu net de la Banque, la Direction a jugé qu'il était approprié et nécessaire de procéder à une distribution équitable des ressources totales, soit 85,39 millions d'UC, entre les pays bénéficiaires sans avoir à utiliser un nouveau cadre de répartition des ressources de la FEF. Par conséquent, le cadre d'allocation des ressources du Pilier I convenu de commun accord avec les Plénipotentiaires et les Conseils d'administration a été appliqué

pour distribuer les ressources totales du Pilier III entre les 18 (dix-huit) bénéficiaires potentiels.

6.2 Comme le soulignent le rapport des plénipotentiaires du FAD-11 et les directives opérationnelles de la FEF,⁹ le cadre consiste à prendre en compte le facteur additionnel afin de procéder de manière équitable et uniforme à une répartition entre les pays bénéficiaires du Pilier I de la Facilité. Le facteur additionnel applique la moyenne des deux pays ayant les meilleures performances au titre du FAD à l'exclusion des allocations au titre du facteur de renforcement post-conflit et de l'allocation minimale de 5,0 millions d'UC qui s'applique à tous les pays FAD. Cela tient compte du volume des ressources, du nombre de pays bénéficiaires et des montants plancher et plafond. Vu les ressources limitées du Pilier III et le grand nombre de pays bénéficiaires, le facteur de renforcement appliqué est **0,17**¹⁰ avec un montant plancher de 2,5 millions d'UC et un plafond de 7,50 millions d'UC. Les montants plancher et plafond servent à faire face aux différentes caractéristiques du Pilier III des pays bénéficiaires et ce dans le contexte des variables s'appliquant à l'allocation de ressources basée sur la performance des pays, y compris la population, le revenu par habitant et le score de l'évaluation des politiques et institutions.

6.3 L'application du cadre d'allocation du Pilier I au Pilier III se justifie par la nécessité d'assurer la cohérence dans l'application des principes et mécanismes, retenus d'un commun accord avec les plénipotentiaires et le Conseil d'administration, et qui concernent toutes les opérations de la FEF.

6.4 Un montant de 9.33 millions d'UC, soit 10.93 % des ressources du Pilier III, a été proposé pour financer les opérations d'assistance technique et de renforcement des capacités dans trois organisations régionales : l'Union de la rivière Mano, la Conférence internationale de la Région des grands lacs et la Commission de l'Océan indien. Bien avant le conflit, ces organisations étaient influentes dans la mise en œuvre de programmes qui encouragent la paix et la sécurité, l'harmonisation et l'intégration régionale, y compris des projets transfrontaliers de VIH-SIDA financés par la Banque. A titre d'exemple, les opérations de l'Union de la rivière Mano à Freetown en Sierra Leone ont été négativement affectées par la décennie de conflits de la Sierra Leone et du Liberia. Les programmes de renforcement de capacités proposés par la Facilité leur permettront de remplir leurs objectifs initiaux et seront évalués de la même manière que ceux des pays au sein de ces régions. L'allocation de ressources FEF du Pilier III proposée à chacune de ces organisations se chiffre à 1,5 millions d'UC. Le solde des ressources, soit 4,83 millions d'UC (9.33 millions d'UC – 4,5 millions d'UC réservé pour des opérations régionales) servira à faire face aux besoins d'éventuels nouveaux bénéficiaires de la FEF en 2010 et à financer des études économiques et sectorielles sur les conflits et la fragilité. Le tableau 2 ci-dessous présente un résumé des allocations par activité du Pilier III.

Tableau 2: Résumé de la répartition des ressources du Pilier III par activité

Catégorie	Million d'UC	%
Total des allocations au pays bénéficiaires	76.06	89.07

⁹ Voir le para. 3.1.6 et l'annexe 2 des directives opérationnelles de la Facilité en faveur des États fragiles

¹⁰ Plusieurs scénarios ayant des facteurs de multiplication et des ratios différents ont été envisagés avant de décider de retenir celui ayant un facteur de multiplication de 0,17 et un ratio plancher de 1:3.

Allocation à 3 organisations régionales	4.5	5.27 réservé
Allocation réservée pour potentiels pays membres	4.83	5.66
Total	85.39	100.0

6.5 *Réaffectation des ressources non utilisées:* Étant donné que le revenu net de la BAD a été alloué à la FEF en mai 2009, l'OFSU a proposé de récupérer les ressources du Pilier III non utilisées d'ici la revue à mi-parcours du FAD-12 et de les redistribuer aux pays performants du Pilier III, selon la même formule. La période allant jusqu'à la fin juin 2012 a été retenue pour faire en sorte que les ressources de la FEF soient conformes aux règles du FAD consistant à allouer aux pays des ressources pour une période initiale de trois (3) ans avant de récupérer les fonds inutilisés et de les redistribuer à d'autres pays performants. En conséquence, la Note d'information semestrielle sur la FEF de juin 2012 contiendra les réallocations pays proposées en faveur des bénéficiaires du Pilier III, et soumises à l'examen des Conseils d'administration.

7. Procédures d'évaluation et d'approbation des opérations du Pilier III

7.1 Les opérations du Pilier III peuvent être considérées comme i) des opérations isolées, ou intégrées à d'autres opérations financées par d'autres instruments et ressources de la Banque, y compris les ressources du Pilier I et/ou les allocations axées sur les résultats. Dans le dernier cas, un projet d'infrastructure ou une opération d'appui aux réformes, financée par exemple par l'allocation axée sur les résultats et/ou par les ressources du Pilier I, pourraient intégrer une composante relative au renforcement de l'Etat et de l'obligation de rendre compte qui bénéficiera d'une assistance technique financée par le Pilier III de la FEF. *Dans ce type d'opérations, l'accord relatif à l'utilisation des ressources du Pilier III, quel qu'en soit le montant, sera conforme aux recommandations des Directives opérationnelles de 2008 de la FEF, à savoir que les ressources du Pilier III destinées à financer le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités, feront l'objet d'un examen des Conseils d'administration en tant que composante intégrale d'une opération plus importante.* Le rapport d'évaluation des opérations devrait intégrer un cadre de suivi des résultats comprenant des éléments de la composante relative au programme d'assistance technique et de renforcement des capacités. Le tableau 3 résume la procédure d'approbation et l'autorité des opérations du Pilier III de la FEF, telle qu'elle figure dans la Note juridique relative à la mise en œuvre de la Facilité en faveur des États fragiles.

7.2 Opérations autonomes du Pilier III : Les procédures d'évaluation et d'approbation des opérations autonomes du Pilier III diffèrent de celles des opérations du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités intégrées à d'autres opérations de la Banque analysées ci-dessus:

- i) Pour les opérations d'un montant égal ou supérieur à 2 millions d'UC, la procédure ordinaire d'évaluation et d'approbation de la Banque sera appliquée, autrement dit, la demande particulière d'un pays donné doivent être présentées dans un document de programmation ou d'évaluation du pays ou adressées directement par le Gouvernement demandeur aux Directeurs régionaux ou sectoriels qui coordonnent et collaborent avec l'OFSU pour évaluer et mettre en œuvre l'ensemble du cycle de projet des opérations en question. L'accord du Conseil se fera selon la procédure de non-objection, conformément à la

Résolution relative à la mise en œuvre de la Facilité en faveur des États fragiles (voir Tableau 3).

- ii) Pour les opérations d'un montant de 1,5 à 2 millions d'UC, un rapport d'évaluation est également nécessaire pour assurer la qualité. Ce rapport, qui sera examiné par l'équipe pays et présenté au Comité des opérations pour examen selon la procédure de non-objection, comprendra également le cadre logique pour le suivi des résultats inspiré des éléments de la Stratégie de la Banque pour l'engagement renforcé dans les États fragiles et du Cadre d'évaluation des résultats du Groupe de la Banque 2011-2013. Les éléments essentiels qui seront pris en compte sont notamment les résultats escomptés du Programme d'assistance et de renforcement des capacités. Conformément à la Stratégie de la Banque pour l'engagement renforcé dans les États fragiles, un rapport d'achèvement de projet (RAP) sera également établi avec des sections consacrées au Programme d'assistance et de renforcement des capacités, financé par la FEF.

- iii) Pour toutes les opérations d'un montant inférieur ou égal à 1,5 million d'UC, il est possible d'utiliser le projet de modèle joint en annexe aux Directives à la place d'un rapport d'évaluation officiel. Les pays qui demandent une aide au titre du Pilier III doivent remplir le formulaire de demande (Annexe 1) et celui des termes de référence (Annexe 2). En fonction de la demande présentée, le chef d'OSFU préparera et signera l'Annexe 3 qui sera contresignée par le Directeur sectoriel ou régional chargé de superviser les opérations de la Banque dans le pays demandeur. Le mémorandum sera ensuite transmis à l'autorité compétente pour approbation. Les annexes doivent décrire en détail l'historique, le contenu, le profil et le calendrier du projet d'assistance requis pour le renforcement des capacités. La proposition doit indiquer les objectifs, les activités (notamment les besoins en formation, les services connexes complémentaires et les biens nécessaires), les résultats attendus et un budget détaillé. Enfin, le choix des experts doit se faire conformément aux Règles et procédures de la Banque pour l'utilisation des consultants, qui seront communiquées au gouvernement demandeur.

7.3 L'approbation des opérations du Pilier III d'un montant de 0,5 à 2 millions d'UC est du ressort du Président, alors que les opérations d'un montant de 0.250 à 0.500 UC sont approuvées par le Vice-président. Les autres autorités habilitées sont mentionnées au Tableau 5 ci-dessous. Les opérations d'assistance technique comprendront également un cadre de suivi des résultats, conforme au cadre logique de la Stratégie pour un engagement accru dans les États fragiles et du Cadre d'évaluation des résultats de la BAD 2011-2013.

Tableau 3: Procédure d'approbation et autorités compétentes

	Montant de l'opération	Autorité compétente
1	50 000 UC et moins	Chef d'unité, OSFU
2	50 001 à 250 000 UC	Directeur régional/sectoriel concerné et chef d'unité, OSFU
3	250 001 à 500 000 UC	Vice-président, Opérations II (OSVP)
4	500 000 à 2 000 000 d'UC	Président
5	2 000 001 UC et plus	Conseils d'administration (selon la

		procédure de non-objection)
6	Toutes les opérations du Pilier III intégrées à d'autres projets	Conseils d'administration

7.4 Procédures de demande et de recrutement des experts techniques : Les demandes relatives à l'assistance technique peuvent être adaptées au cas par cas, sous réserve qu'elles soient conformes aux Règles de procédure de la Banque pour l'acquisition des biens et travaux et les Règles de procédure pour l'utilisation de consultants, et que l'assistance soit suffisamment coordonnée avec les autres donateurs. Les gouvernements demandeurs peuvent recourir aux experts recommandés par la FEF ou recommander d'autres spécialistes en se conformant à ces procédures.

7.5 Les experts techniques seront recrutés, dans un premier temps, pour un contrat de courte durée n'excédant pas une année. Le contrat sera renouvelable une seule fois, sous réserve de résultats satisfaisants et de renouvellement de la demande par le pays bénéficiaire.

7.6 Les experts recrutés par les bénéficiaires de la FEF devront établir des rapports trimestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et les résultats obtenus dans le cadre du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités. A la fin de leur contrat, ils devront présenter un rapport final décrivant leurs activités et les résultats obtenus à la lumière de leurs termes de référence. Ce rapport devra comprendre :

- Une auto-évaluation des activités entreprises
- Des observations techniques et de fond : une évaluation des résultats par rapport aux objectifs
- Les problèmes rencontrés et les solutions possibles
- Les éventuelles activités de suivi
- Les résultats en matière de transfert de technologie (avec des données chiffrées si possible)
- Les dispositifs institutionnels, les relations de travail et la réceptivité de l'institution d'accueil
- Le rapport financier
- Les recommandations

7.7 L'institution d'accueil doit, pour sa part, remplir un formulaire d'évaluation type du programme d'assistance et de renforcement des capacités (voir l'annexe 4) qui évalue l'utilité et les résultats obtenus.

7.8 Afin de permettre aux bénéficiaires de la FEF de recruter des experts de haut niveau souhaités, OSFU constituera graduellement un pool de professionnels ayant l'expérience nécessaires en matière d'Etats fragiles. Les pays bénéficiaires de la FEF, peuvent avoir accès aux professionnels de la Banque. La liste de la FEF sera harmonisée avec le système DACON. Le personnel de la BAD n'est pas éligible au programme de détachement dans leur pays d'origine.

8. Dispositifs de mise en œuvre et procédures d'examen

8.1 Dispositifs de mise en œuvre : OSFU reste en bonne voie en matière d'opérationnalisation de la FEF au cours de la période du FAD-11. L'Unité a facilité la mise en œuvre des réformes vitales et des opérations de valorisation dans les pays bénéficiaires, appuyé les opérations d'apurement des arriérés et d'allègement de la dette (Côte d'Ivoire et

Togo), ainsi que d'assistance technique et de renforcement des capacités. L'Unité a également contribué à la coordination des interventions de la Banque dans les États fragiles et à fournir les services consultatifs nécessaires aux départements régionaux et sectoriels, notamment en ce qui concerne la préparation des documents de programmation pays, ainsi que la conception et l'exécution des projets et programmes menés par les différents complexes.

8.2 Le dispositif de coopération interdépartemental, animé par OSFU depuis 2008, sera renforcé et élargi de manière à tirer parti des capacités de l'Unité pour produire de meilleurs résultats en matière de développement avec tous les investissements de la FEF, en particulier le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités. En conséquence, et conformément aux directives opérationnelles de la FEF, OSFU continuera à travailler en partenariat avec les entités ci-après :

- FFCO au sein du complexe FNVP pour gérer les décaissements et ORPF pour les acquisitions
- Les départements régionaux, pour la préparation des documents de programmation et le dialogue sur les politiques avec les pays partenaires et les bailleurs de fonds ;
- Les départements sectoriels, pour mettre en œuvre de manière efficace et efficiente l'ensemble du cycle de projet au titre des opérations financées par la FEF ;
- Les bureaux extérieurs, pour le suivi et les conseils en matière de conception, de modalités d'exécution, notamment les procédures de décaissement et d'acquisition à appliquer aux opérations financées par la FEF ;
- Le bureau de l'Économiste en chef, pour les études économiques et sectorielles, la diffusion des connaissances de la Banque sur la fragilité et les conflits, l'organisation de séminaires, d'ateliers et de programmes de formation, et le renforcement des capacités ;
- GECL, pour les conseils relatifs aux engagements souscrits par la Banque et OSFU avec les pays partenaires et les bailleurs de fonds ;
- ORQR, pour des conseils relatifs à la qualité et aux résultats des opérations ;
- OPEV, pour procéder à une évaluation rétrospective de la FEF, et faire en sorte que les conclusions de cette évaluation servent à affiner les activités opérationnelles de la Banque dans les États membres régionaux fragiles ; et
- OPSM et OSGE, pour restaurer le climat propice au développement des activités du secteur privé dans les États fragiles.

8.3 Processus de révision : Les processus de revue des projets et programmes de la Banque s'appliqueront à toutes les opérations du Pilier III (autonomes ou intégrées à d'autres opérations). Le Comité des opérations continuera de faire fonction de comité de gestion chargé de superviser les opérations de la FEF. Les équipes pays sont responsables de la qualité de toutes les opérations de la FEF et doivent faire en sorte que le programme d'appui soit conforme aux besoins prioritaires et à la stratégie du pays concerné.

8.4 Mise à part la dérogation à la Règle d'origine et à la politique de sanctions de la Banque,¹¹ les autres modalités, processus et procédures de travail pour la mise en œuvre du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités devront se conformer aux Règles et procédures de la Banque et aux dispositions indiquées dans le Cadre stratégique du Groupe de la Banque pour l'assistance aux Etats fragiles. On trouvera à l'Annexe 5 un résumé des innovations proposées pour le Pilier III.

9. Suivi et évaluation

9.1 OSFU rédigera, à l'intention des Conseils d'administration, des notes d'information semestrielles sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des opérations de la FEF (voir détails à l'annexe 6). Ces notes s'appuieront sur les conclusions de la supervision des opérations financées par la FEF et le dialogue permanent sur les politiques que l'Unité entretient avec les pays bénéficiaires de la FEF, en partenariat les départements régionaux et sectoriels. Elles devront également préciser l'utilisation et le solde des ressources de la FEF, les progrès accomplis et les résultats obtenus, à partir du cadre logique des différentes opérations, et les mesures à prendre pour accroître l'efficacité et améliorer les résultats des opérations peu performantes de la FEF. Enfin, ces notes devront présenter les perspectives et les problèmes rencontrés dans l'exécution du plan d'investissement de la FEF. Contrairement aux anciennes notes d'information trimestrielles d'OSFU¹², ces notes semestrielles seront soumises au processus de revue de la Banque et devront être approuvées par le Comité des opérations avant leur présentation aux Conseils d'administration, selon la procédure de non-objection.

10. Conclusions et recommandation

10.1 Conclusions : Les présentes directives proposent de consolider les trois sous-composantes des opérations du Pilier III en un programme plus inclusif d'assistance technique et de renforcement des capacités. Les opérations du Pilier III ainsi consolidées ont pour objectifs majeurs de jeter les bases d'institutions durables et efficaces afin d'appuyer le processus de relance économique, améliorer la fourniture de services, renforcer la transparence et la responsabilité et s'attaquer à la question de la pauvreté.

10.2 Les directives proposent l'allocation finale des ressources du Pilier III, d'un montant de 76.06 millions d'UC aux pays bénéficiaires, en appliquant le cadre des ressources arrêté de commun accord avec les plénipotentiaires et les Conseils d'administration au titre du FAD-11. Elles mettent également de côté une somme de 9.33 millions d'UC (10.93%) des ressources du Pilier III pour servir les trois organisations régionales et éventuellement les nouveaux entrants au Pilier III de la FEF. Elles définissent également les processus de traitement et d'approbation des opérations du Pilier III d'un montant inférieur ou égal à 2 millions d'UC, ce qui n'était pas prévu dans les directives opérationnelles de la FEF.

¹¹Voir la Note juridique concernant la mise en œuvre de la Facilité en faveur des Etats fragiles – B/BD/WP/2010/07 ou F/BD/IF/2009

¹² Voir, par exemple, la "Note d'information sur les activités opérationnelles de la Facilité en faveur des Etats fragiles (FEF) en 2009 et perspectives pour 2009-2010" de la Banque africaine de développement, B/BD/IF/2009/76 ou F/BD/IF/2009/75 ou B/BD/IF/2009/210 ou F/BD/IF/2009.

10.3 Ces innovations et d'autres, qui sont proposées dans la Note juridique relative aux opérations de la FEF, sont mises en œuvre pour renforcer le portefeuille du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités. Elles s'appuient sur les expériences et les enseignements tirés durant la mise en œuvre de la FEF depuis 2008.

10.4 Les directives proposent de faire évaluer le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités de la FEF par l'OPEV, avant la revue à mi-parcours du FAD 12, et d'exploiter les enseignements tirés de l'évaluation pour améliorer l'exécution du programme.

10.5 Recommandation : Les Conseils d'administration sont priés d'examiner et d'approuver les innovations proposées dans les Directives opérationnelles sur l'administration du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités du Pilier III de la FEF.

ANNEXES

**FORMULAIRE DE DEMANDE AU TITRE DU PROGRAMME D'ASSISTANCE
TECHNIQUE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA FACILITÉ
EN FAVEUR DES ÉTATS FRAGILES**
(À remplir par le gouvernement bénéficiaire)

1. **Titre :** Programme d'assistance technique et de renforcement des capacités
2. Pays et organisme public demandeur, y compris le nom de l'autorité investie du pouvoir de signature (Gouverneur de la BAD) et du coordonnateur de projet :
3. Partenaire chargé de la mise en œuvre / organe d'exécution (nom, adresse, téléphone, télécopie, courriel), selon le cas :
4. **Objectifs du projet :** *[quels sont les objectifs à l'aune desquels le succès ou l'échec du projet sera mesuré ?]*
5. **Justification des activités :** *[informations sur le contexte et l'historique du projet visé et son importance pour le pays. Description des problèmes qui se posent au pays, et type d'assistance recherchée. Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans le DSRP global, les priorités identifiées dans le DSP ou d'autres plans stratégiques ?]*
6. Description des activités et des résultats attendus (notamment la prise en compte de l'égalité entre hommes et femmes):
 - i) Assistance technique
 - ii) Fourniture de services par des entités non-étatiques pour combler les lacunes temporaires en matière de capacités.
 - iii) Consultations de courte durée.
 - iv) Détachement d'experts de la diaspora auprès de ministères et institutions publiques.
 - v) Études et analyses entreprises par des instituts de recherche africains.
 - vi) Voyages d'étude dans d'autres pays confrontés aux mêmes difficultés.
 - vii) Formation/renforcement des capacités du personnel des institutions régionales.
 - viii) Organisation de réunions de coordination des actions des bailleurs de fonds ou de mobilisation de ressources.
 - ix) Mise à disposition de petits équipements de bureau en rapport avec ce qui précède.
 - x) Autres activités de renforcement des capacités.

[Décrire les résultats attendus du projet et l'impact sur le développement que l'on peut raisonnablement espérer, en précisant comment sont prises en charge les sensibilités en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que la manière dont est réalisé le transfert de technologie pour garantir la durabilité. Joindre les termes de référence]

7. Mode de recrutement envisagé pour les experts (conformément aux Règles de procédures de la BAD pour l'utilisation de consultants).
8. Budget détaillé (devises / monnaie locale) et plan de financement (FEF et contribution du gouvernement (en nature le cas échéant) et coordonnées bancaires) :
9. Mode d'acquisition proposé pour les petits équipements (le cas échéant, et en conformité avec les Règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux):
10. Calendrier et Plan d'exécution envisagés :
11. Signature/cachet du Ministère demandeur:
Appendices: termes de référence et projets de contrat

**MODÈLE DE TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE PROGRAMME
D'ASSISTANCE TECHNIQUE ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE
LA FEF**

1.1 Les termes de référence présentés par le gouvernement demandeur doivent définir clairement l'historique et la nature du projet et préciser les services attendus de l'organe d'exécution/ assistance technique, ainsi que les dates de démarrage et d'achèvement.

1.2 Les termes de référence doivent être détaillés et comprendre les calendriers et les délais impartis, les normes de qualité, les tâches, les normes de référence que l'organe d'exécution doit respecter dans le cadre des prestations prévues par le contrat. Il faut également indiquer les qualifications et l'expérience exigées des consultants pour fournir ces services, les tâches à accomplir, la méthodologie et les résultats attendus, ainsi que tous autres rapports ou résultats à fournir dans le cadre du contrat.

1.3. La présente annexe constitue une description juridiquement contraignante des services à fournir et annule toute précédente description. Lorsque les propositions de l'organe d'exécution précisent davantage les termes de référence initialement établis par le gouvernement, les éléments supplémentaires pertinents en question doivent être pris en compte. Il ne suffit pas de faire une simple référence à la proposition. On trouvera ci-après les principaux éléments d'un modèle de termes de référence.

2. Contexte et justification

Cette section des termes de référence doit contenir des informations de base sur le contexte actuel du pays, les problèmes rencontrés et la justification du recours au volet de renforcement des capacités devant être financé par la FEF pour les résoudre en partie.

3. Objectif général

L'objectif général de l'activité doit être décrit dans cette rubrique. Quel est le résultat attendu auquel l'activité en question est censée contribuer ?

4. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques des activités, qui doivent être précis, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps, serviront à suivre et évaluer le succès du projet.

5. Tâches de l'expert

Les tâches de l'expert doivent être décrites de manière explicite pour éviter toute confusion entre les différentes missions.

6. Résultats attendus

Les résultats de l'activité doivent être décrits avec précision. Par ailleurs, il convient de montrer comment ces résultats permettent raisonnablement d'avoir l'impact escompté sur le développement.

7. Profil et qualifications

Décrire les qualifications exigées de l'organe d'exécution, notamment les compétences, les connaissances et l'expérience souhaitées.

8. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour la mise en œuvre de l'activité doit être décrite de manière claire sous cette rubrique.

9. Documentation de base/ données pertinentes

Joindre toute la documentation et les données pertinentes.

10. Calendrier

Indiquer l'échéancier de l'activité.

Il convient également de joindre un cadre logique avec des indicateurs et des mesures d'atténuation des risques précis, le cas échéant.

**MODÈLE DE MÉMORANDUM D'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS
AUTONOMES DU PILIER III D'UN MONTANT ÉGAL OU INFÉRIEUR À 1,5
MILLION D'UC**

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

AGENCE TEMPORAIRE DE RELOCALISATION



MÉMORANDUM

Date :

AU :

DE :

OBJET : Demande du Gouvernement [PAYS] pour un appui en matière d'assistance technique et de renforcement des capacités au titre du Pilier III de la FEF [TITRE DU PROJET]

1. Demande

1.1. Le Gouvernement [PAYS] a sollicité l'appui de la Banque africaine de développement au titre du Pilier III de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF) dans une correspondance en date du [DATE]. A travers le présent mémorandum, il sollicite l'accord de la BAD pour financer [TITRE DU PROJET] à hauteur de [MONTANT] dollars EU. Période du projet [DATE].

1.2. La présente demande est conforme aux priorités du Gouvernement et au Document de stratégie de [PAYS]. Elle a été établie par le Gouvernement [PAYS] en consultation avec l'équipe pays de [PAYS].

1.3. Vous trouverez ci-joint, pour information, la demande et les documents justificatifs.

2. Eligibilité

2.1 Le Pilier III de la FEF est un guichet d'appui ciblé qui dispose de ressources limitées, mises en commun pour appuyer, sous forme de dons et sur demande, les États fragiles qui entreprennent des activités qui ne peuvent pas être prises en charge à travers des projets et instruments classiques. Les principaux objectifs du programme d'assistance technique et de renforcement des capacités proposé sont les suivants : jeter les bases susceptibles de renforcer les capacités de l'État et l'obligation de rendre compte dans les pays bénéficiaires. Le programme vise à i) fournir des équipements et organiser une formation à grande échelle pour les hauts responsables et le personnel technique à la faveur de séminaires sur les lieux de travail, de projets de démonstration, d'ateliers et de stages de courte durée à l'étranger et de séminaires à

l'intention des ministères, départements ministériels et organismes publics. Le programme prévoit également ii) de passer des contrats avec des entités privées pour exercer des fonctions essentielles du secteur public, notamment la comptabilité, l'audit et les acquisitions, et iii) des actions d'accumulation du savoir et de recherche.

2.2. [PAYS] est éligible au Pilier III de la FEF, tel qu'énoncé dans le document [faire mention du document approprié approuvé par le Conseil].

3. Description du projet

[DESCRIPTION ET ANALYSE DÉTAILLÉES DES ACTIVITÉS, DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT ATTENDUS DU PROJET, NOTAMMENT SA PERTINENCE AU PLAN DU DÉVELOPPEMENT, SA CONFORMITÉ AUX PRIORITÉS DU DSRP ET DU DSP, LES ASPECTS LIÉS A L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, LA COOPÉRATION SUD-SUD, L'ENGAGEMENT DE LA DIASPORA]

4. Analyse du risque

[JUGEMENT D'ENSEMBLE SUR LES RISQUES INHÉRENTS AU PROJET ET MESURES VISANT À LES ATTÉNUER S'ILS SONT ACCEPTABLES]

5. Signature de contrats, décaissements, suivi et établissement de rapports

Le Gouvernement [PAYS] signera des contrats avec des partenaires chargés de l'exécution. OSFU doit donner un avis de non-objection avant la signature du contrat.

Les décaissements seront effectués directement au profit du (des) partenaire(s) chargé(s) de l'exécution.

OSFU assurera le suivi du projet en étroite collaboration avec les directeurs régionaux et les directeurs sectoriels.

Le Gouvernement [PAYS] et le(s) partenaire(s) établiront, en temps voulu, des rapports techniques et financiers sur l'exécution du projet.

6. Recommandation

Nous vous recommandons d'approuver le financement du présent projet au titre du Pilier III de la FEF.

Après votre approbation, GECL préparera pour votre signature une lettre d'accord à l'attention du Gouvernement [PAYS].

Pièces jointes :

- Proposition
- Correspondance connexe
- Matrice des résultats

cc:

FICHE D'ÉVALUATION TYPE

Fiche à l'intention des gouvernements bénéficiaires pour l'évaluation des experts financés par le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités de la Facilité en faveur des États fragiles

Titre du projet :

Période du projet :

Nom de l'expert/institution technique :

1. Objectifs et résultats

Les résultats prévus dans les termes de référence ont-ils été obtenus ?

- Si non, quelles en sont les raisons ? Dans quelle mesure peut-on en rendre responsable l'expert ou l'institution technique ?
- D'autres résultats ont-ils été obtenus qui n'étaient pas décrits dans les termes de référence ?
- Que pensez-vous de l'opération en général (a-t-elle réussi ou pas) ?

2. Conditions

Toutes les conditions (de travail) convenues ont-elles été réunies? Si oui, veuillez les décrire. Si non, quelles en sont les raisons?

3. Gestion

Décrivez les relations de travail avec l'expert/institution technique et les obstacles rencontrés.

4. Risques

Les évaluations des risques et les réponses ont-elles été suffisantes ?

5. Évaluation de l'agent d'exécution/ expert technique

- L'expert a-t-il appliqué les termes de référence de manière professionnelle ?
- Quels sont ses points forts et ses points faibles?

6. Enseignements et suivi

- Quels sont les enseignements que l'on peut tirer du projet ?
- A-t-on élaboré des plans de suivi ? Si oui, lesquels ?

7. Évaluation finale

Évaluer le projet en lui attribuant une note de 1 à 10.

[DATE, SIGNATURE, NOM, POSTE, MINISTÈRE]

Résumé des innovations proposées pour le Pilier III de la FEF

	Opérations du Pilier III décrites dans les directives opérationnelles de la FEF (ADB/BD/WP/2008/123)	Changements proposés aux opérations du Pilier III par les directives actuelles et la Note juridique sur la mise en œuvre de la FEF	Valeur ajoutée
Composantes du Pilier III de la FEF	-Détachement d'experts ; -Fourniture de services par des entités non-étatiques -renforcement des connaissances et gestion	-Intégration dans le programme d'assistance technique et de renforcement des capacités (ARC)	Disposer d'un programme global mieux intégré, indispensable pour jeter des bases solides pour le renforcement des capacités de l'État et de l'obligation de rendre compte dans les pays bénéficiaires
Procédures opérationnelles	Application de la politique de recouvrement des arriérés (Politique des sanctions)	Dérogation à la Politique de recouvrement des arriérés de prêt (politique des sanctions) pour les opérations de la FEF	La dérogation à la politique des sanctions permettra à la FEF d'appuyer le processus de redressement des pays qui se trouvent en début de période post-crise.
Procédures d'acquisition	Application de la "Règle d'origine" de la Banque	Dérogation à la "Règle d'origine" de la Banque pour les opérations de la FEF	
Critères d'éligibilité du Pilier III de la FEF	Tels qu'indiqués dans la Stratégie de la Banque pour l'engagement renforcé dans les États fragiles et sous réserve de l'accord des Conseils d'administration sur la base d'un document de programmation pays	Pas de changement des critères d'éligibilité et de la procédure d'approbation	
Autorité investie du pouvoir d'approbation des opérations	Vice président OSVP sur la base des recommandations des départements sectoriels ou régionaux en consultation avec le chef d'OSFU	A travers la Matrice de délégation de pouvoir telle qu'elle figure au tableau 2 des présentes directives.	Amélioration de l'efficacité interne dans la prise en charge des opérations du Pilier III.
Allocation des ressources	25,36 millions d'UC alloués en fonction des besoins des pays	Cadre d'allocation des ressources , retenu pour Piliers I et III	Harmonisation de l'allocation des ressources de la FEF dans tous les piliers
Suivi des opérations	Note d'information trimestrielle établie et soumise à l'examen du Conseil	Note d'information semestrielle assujettie au processus de revue de la Banque et approuvée par OpsCom avant qu'elle ne soit soumise à l'examen du Conseil	Amélioration de la qualité du portefeuille de la Banque dans les États fragiles et, partant, des résultats et de l'impact sur le développement

Grandes lignes des notes d'information semestrielles d'OSFU

1. Introduction
2. Solde des ressources de la Facilité en faveur des États fragiles
3. Etat d'exécution, progrès accomplis, résultats obtenus et faits saillants des six derniers mois
 - 3.1 Progrès du Pilier I
 - 3.2 Progrès du Pilier II
 - 3.3 Progrès du Pilier III
 - 3.4 Synthèse générale
4. Coordination des actions avec les partenaires et réalisation des engagements
5. Etudes économiques et sectorielles : renforcement des connaissances d'OSFU sur la fragilité sur le continent
6. Autres activités prioritaires
7. Perspectives et problèmes rencontrés durant la mise en œuvre de la FEF
8. Conclusions et perspectives pour le prochain semestre

Tableaux :

Tableau 1 : Ressources de la FEF (en millions d'UC)

Tableau 2 : Solde du Pilier I (montants approuvés et décaissés en millions d'UC)

Tableau 3 : Solde du Pilier II (montants approuvés et décaissés en millions d'UC)

Tableau 4 : Solde du Pilier III (montants approuvés et décaissés en millions d'UC)

Tableau 5 : Matrice de suivi des résultats