

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



CADRE DE SELECTION ET DE CLASSEMENT DES OPERATIONS REGIONALES PAR ORDRE DE PRIORITE

(Cadre révisé)

Département ONRI

Avril 2014

Document traduit

Table des matières

| | |
|---|---|
| RÉSUMÉ ANALYTIQUE | i |
| 1 INTRODUCTION ET CONTEXTE | 1 |
| 2 ÉVALUATION ET RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS RELATIVES AU CADRE PILOTE DE SÉLECTION ET DE CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITÉ DE 2011 À 2013 | 2 |
| 3 CADRE RÉVISÉ | 3 |
| FICHE DE SELECTION ET DE CLASSEMENT DES OR PAR ORDRE DE PRIORITE | ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. |
| FICHE DE SELECTION ET DE CLASSEMENT DES BPR PAR ORDRE DE PRIORITE | 7 |
| 4 DIRECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE LA FICHE DE NOTATION DES OPÉRATIONS RÉGIONALES ET COORDINATION INTERNE | 8 |
| DIRECTIVES DE MISE EN ŒUVRE | 8 |
| COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE CLASSEMENT DES OPERATIONS REGIONALES PAR ORDRE DE PRIORITE | 8 |
| 5 CONCLUSION | 9 |

ANNEXE 1 : MESURE DE L'INCIDENCE DES BPR SUR LE DÉVELOPPEMENT

Résumé analytique

1 L'intégration régionale est une composante majeure des activités de base du Groupe de la Banque africaine de développement, et l'une des priorités essentielles du Fonds africain de développement. Cet accent stratégique porté sur l'intégration régionale est en parfaite adéquation avec le ferme engagement des pays africains à faire progresser le programme d'action régional, qui est primordial pour le commerce, la croissance et la réduction de la pauvreté. En effet, il est possible d'améliorer la compétitivité et la productivité (et de réaliser des gains économiques et sociaux importants) en surmontant les goulots d'étranglement aussi bien dans les infrastructures physiques matérielles que dans les infrastructures immatérielles telles que les cadres de réglementation, l'harmonisation des politiques et la promotion d'institutions performantes.

2 Comme cela est décrit dans le rapport du FAD-13, et conformément aux besoins du continent africain et à l'avantage comparatif du FAD, les priorités stratégiques et opérationnelles du Fonds correspondent à celles de la Stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022. Cette stratégie définit la sélectivité stratégique et l'orientation opérationnelle en se basant sur l'infrastructure, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance et l'obligation de rendre compte, les compétences et la technologie ; cependant, trois domaines d'intérêt particulier sont à noter, à savoir : les États fragiles, la sécurité alimentaire et l'agriculture, et le genre. Dans le domaine de l'intégration régionale, le Fonds a convenu de s'appuyer sur ses réalisations en termes d'intégration régionale et d'intensifier son engagement en faveur des infrastructures régionales, des Biens publics régionaux, et du renforcement des capacités. Cette mesure a été accompagnée par une augmentation de 21 % de la part relative des ressources devant être mise de côté.

3 La participation des États fragiles aux opérations régionales pourrait être renforcée par l'utilisation des ressources de la Facilité des États fragiles, et le mécanisme d'incitation des opérations régionales (OR) exploité pour appuyer davantage les réformes stratégiques.

4 Dans un contexte caractérisé par une forte demande d'opérations régionales, l'insuffisance de ressources et des sollicitations contradictoires, les représentants ont notamment demandé d'insister davantage sur la performance, les résultats et l'incidence des opérations régionales de la Banque sur le développement.

5 À cet égard, la Banque a conçu un Cadre pilote de sélection et de classement par ordre de priorité en 2011 et l'a parachevé à la suite des recommandations issues de l'évaluation des opérations multinationales par OPEV. Ce cadre vise à sélectionner les opérations les plus pertinentes susceptibles d'être éligibles au mécanisme d'incitation des OR sur la base du système de partage des coûts, une formule dans laquelle les pays financent une partie des coûts du projet à partir de leur allocation basée sur la performance (ABP), tandis que la Banque prend en charge le reste des coûts. Le mécanisme d'incitation des opérations régionales est actuellement limité au financement du FAD. Il existait toutefois un cadre de sélection spécifique pour les biens publics régionaux (BPR).

6 Le processus actuel de classement des opérations régionales par ordre de priorité suit une approche en deux étapes permettant d'identifier les meilleurs projets d'opérations générales. La première étape utilisera les DSIR en cours d'élaboration par la Banque, en étroite consultation avec les pays bénéficiaires, les communautés économiques régionales (CER), les acteurs locaux et les autres bailleurs de fonds. Chaque DSIR comprendra une réserve d'opérations recommandées. Les projets filtrés au moyen des DSIR devraient par ailleurs englober les programmes identifiés grâce à des initiatives continentales, telles que les activités prioritaires du NEPAD, le Plan d'action africain et le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA).

7 En février 2011, les membres de CODE ont convenu de déployer à titre expérimental le Cadre de sélection et de classement par ordre de priorité. Depuis lors, trois exercices de classement par ordre de priorité ont été réalisés pour sélectionner les opérations régionales et allouer l'ensemble des ressources de l'enveloppe OR du FAD-12 sur la période 2011-2013.

8 Les leçons apprises ont été examinées avec CODE en novembre 2012. Les recommandations, notamment sur les indicateurs et leurs pondérations, ont été prises en compte dans cette version révisée du Cadre. Cet outil, qui englobe également le cadre de sélection des Biens publics régionaux, est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

1 Introduction et contexte

1.1 Le processus actuel de sélection des opérations régionales est défini dans le *Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales* adopté par le Conseil en 2008 (ADB/BD/WP/2008/31, 19 février) et s'articule autour des éléments clés suivants :

- **Les critères d'éligibilité** concernant les promoteurs de projets, le caractère régional et l'engagement.
- **La sélection et le classement des projets par ordre de priorité** sur la base de l'incidence sur le développement et de l'alignement sur les objectifs stratégiques.
 - ⇒ *Incidence sur le développement* : contribution du projet à l'intégration régionale.
 - ⇒ *Alignement stratégique* : alignement du projet sur les objectifs continentaux et régionaux et sur les orientations stratégiques du Groupe de la Banque africaine de développement (la Banque) en ce qui concerne : i) la sélectivité et les priorités sectorielles de la Banque ; et ii) l'harmonisation et les partenariats.

1.2 Au cours des consultations du FAD-12, des ajustements du cadre des opérations régionales ont été proposés, particulièrement l'idée de structurer le processus de sélection et de classement des projets par ordre de priorité en deux phases :

- **Étape 1** : elle sera axée sur la rédaction des documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR), et sur la définition d'une réserve d'opérations recommandées. Le processus d'orientation de la préparation des DSIR est présenté dans le document d'orientation sur le *Renforcement du soutien de la Banque à l'intégration régionale* (ADF/BD/WP/2010/28) qui a été soumis au Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) en mai 2010.
- **Étape 2** : la Direction se propose de classer, hiérarchiser et organiser les opérations prévues de manière à les conformer aux ressources FAD disponibles au cours des 3 prochaines années. Le processus tiendra simultanément compte des indicateurs de performance du projet (tels que la qualité à l'entrée de l'opération, son état de préparation pour la mise en œuvre au cours du cycle du FAD, et les résultats en matière de développement attendus de l'opération) et des pays participant à l'opération (notamment les notes d'évaluation politique et institutionnelle des pays et l'engagement de ceux-ci en faveur de l'intégration régionale).

La deuxième étape est réalisée sur une base annuelle continue ; ainsi, la réserve d'opérations régionales d'une année donnée est actualisée au cours du quatrième trimestre de l'année précédente. Afin d'assurer la comparabilité des informations disponibles, ainsi qu'une planification et une mise en œuvre harmonieuses des opérations régionales, environ un tiers de l'enveloppe OR du FAD (telle que proposée par la Haute Direction) a été alloué chaque année. Cette approche prudente adoptée dans la programmation de la concentration des ressources vise à garantir que l'opération régionale sélectionnée est effectivement financée.

La deuxième étape évalue les projets en fonction de cinq critères financiers et de développement définis pour chaque facteur d'évaluation et de pondération connexe (« Fiche de notation des OR »).

1.3 Les Biens publics régionaux suivent un processus de sélection distinct détaillé dans les *Critères d'exemption du partage des coûts dans le financement des Biens publics régionaux éligibles* (ADB/BD/WP/2008/183) expérimenté depuis son examen par CODE en fin 2008.

2 **Évaluation et récapitulatif des résultats des activités relatives au Cadre pilote de sélection et de classement par ordre de priorité de 2011 à 2013**

2.1 En s'appuyant sur les enseignements tirés et les résultats obtenus au cours de trois années de mise en œuvre expérimentale, des modifications du Cadre ont été proposées.

2.2 La présente section rappelle les principaux enseignements tirés et les modifications proposées depuis l'exercice de classement par ordre de priorité effectué en 2011, et explique comment ces leçons ont été prises en compte lors des exercices 2012 et 2013 (consulter également le document ADB/BD/WP/2012/103/Rev.1). Les modifications suivantes du cadre de classement des opérations régionales par ordre de priorité ont été proposées :

- **Durée de l'exercice et perspectives sur 3 ans :** le cadre de classement par ordre de priorité adopte une perspective triennale, et s'étend sur plus de deux cycles du FAD en cas de besoin : la sélection, qui s'effectue entre septembre et octobre et concerne uniquement l'année suivante, est fondée sur les données indicatives tirées des deux années suivantes, favorisant ainsi l'établissement de meilleurs équilibres régionaux et sectoriels.
- **Besoin d'intensifier les efforts de cofinancement :** le cofinancement est présenté comme un indicateur de choix, représentant 8,3 % de la note globale, dont le but est d'encourager l'attraction d'autres sources de financement lorsque la Banque dirige une opération.
- **Confirmation de l'allocation en tant que première étape :** la confirmation de la participation devient l'« étape 1 » du cadre afin de renforcer l'alignement stratégique.
- **Pondération relative des indicateurs :** les pondérations sont modifiées de manière à donner une égale importance aux indicateurs de « performance des pays » et d'« impact attendu du projet » (50 % chacun). La pondération de l'évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP) et de la performance du portefeuille doit être abaissée à 15 % pour chacun des critères, contre 20 % précédemment. Cette mesure permettra de tenir compte des caractéristiques spécifiques du projet et de respecter le principe d'attribution sur la base de la performance convenu avec les bailleurs de fonds du FAD.
- **Déséquilibres sectoriels et régionaux :** la Direction utilisera un système de bonification (comportant une limite) pour corriger, en toute transparence, des déséquilibres régionaux et sectoriels.
- **Renforcement des capacités :** divers projets de renforcement des capacités ont été proposés en 2012 et au-delà. Des travaux sont également menés afin d'intégrer les composants politiques et de renforcement des capacités aux projets portant sur les infrastructures matérielles.

- **Biens publics régionaux** : en fonction de la réponse à l'évaluation des opérations multinationales réalisée par OPEV, la Direction propose un cadre révisé assorti d'indicateurs objectifs et mesurables, qui devra guider la sélection et le classement par ordre de priorité de l'ensemble des projets régionaux proposés pour le financement à partir du FAD-13, y compris les BPR.
- **Évaluation ex ante de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA)** : un cadre ADOA-OR est en cours d'élaboration ; il vise à améliorer la qualité et l'intégrité des notes du facteur ADOA en qualité de composante du cadre de classement des opérations régionales par ordre de priorité.

3 Cadre OR révisé

- *Définition des opérations régionales et des BPR*

3.1 En vue de mieux sélectionner et classer les opérations éligibles pour les mécanismes d'incitation (consulter le document intitulé *Définition et classement des opérations régionales – ADB/IF/2014/XXX¹*), les définitions et classements sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

Encadré Définition et classement des opérations régionales

Opérations éligibles aux mécanismes d'incitation des OR

Opérations d'intégration

Un projet qui se déroule dans deux pays ou plus, et qui comporte des avantages supérieurs à ceux de projets individuels exécutés séparément. Ces avantages supplémentaires découlent notamment de l'inclusion de dimensions stratégiques convenues et mises en œuvre avec les pays participants ou des institutions régionales.

Au-delà d'un certain **seuil, autrement dit lorsqu'ils sont nettement supérieurs à des résultats moyens en matière de développement**, ces projets pourraient bénéficier d'un mécanisme d'incitation.

Opérations réalisées par un seul pays mais avant des avantages transfrontaliers

Il pourrait s'agir de projets exécutés par un seul pays mais ayant un impact régional, dont les avantages pourraient être partagés avec les pays voisins en raison des effets transfrontaliers positifs induits, et plus particulièrement si de tels projets comportent également une dimension stratégique.

Au-delà d'un certain **seuil, autrement dit lorsqu'ils sont nettement supérieurs à des résultats moyens en matière de développement**, ces projets pourraient bénéficier d'un mécanisme d'incitation. Toutefois, pour les opérations financées par le FAD, il sera toujours nécessaire d'impliquer au moins deux pays pour pouvoir tirer parti de l'enveloppe destinée aux OR.

Définition des BPR purs

« **Absence de rivalité** », lorsque la consommation d'un pays ne diminue pas la quantité disponible pour les autres pays ; et

« **Absence d'exclusion** », lorsque aucun pays de la région ne peut être exclu du bénéfice, sauf à un coût prohibitif.

La Banque considère un projet comme un BPR lorsqu'il satisfait aux trois critères suivants² :

Dimension publique : le bien présente un grand intérêt et avantage public ;

Dimension régionale : le bien public ne peut être effectivement produit que si chaque pays concerné apporte son concours et son soutien, et il doit être prouvé que l'impact en matière de développement attendu au titre de la coopération entre pays est supérieur à ce que chaque pays aurait réalisé en agissant individuellement.

¹ Les références doivent être fournies dès que SEGL les aura.

² BAD. Critères d'exemption de partage des coûts dans le financement des biens publics régionaux éligibles (BPR) (ORPD)

Le rôle de la Banque : le financement cible la *phase initiale* des processus de production du bien public et vise à *remédier aux effets dissuasifs* entravant l'émergence des BPR ou les progrès vers leur production. De tels effets sont notamment le *manque de coordination*, la *peur du risque* et le *problème des resquilleurs*.

Opérations NON éligibles aux incitations destinées aux OR

Opération nationale

Ces projets, qui constituent l'essentiel des interventions de la Banque, NE devraient PAS être éligibles à un cadre d'incitation, quel qu'il soit.

Opération multi-pays

Une opération multi-pays est un projet qui se déroule simultanément dans plusieurs pays se trouvant ou non dans une région donnée. Lorsque ces projets offrent des avantages limités en matière d'intégration régionale (égale ou inférieure au seuil du résultat de développement global moyen), ils NE devraient PAS être éligibles au mécanisme d'incitations régional.

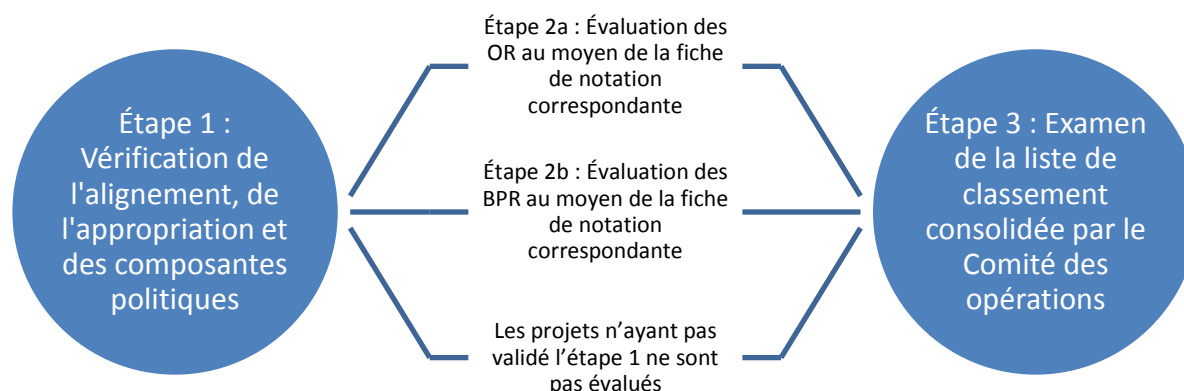
Selon les règles du FAD, les projets éligibles au mécanisme d'incitation en matière d'OR doivent impliquer au moins deux pays.

- Le cadre révisé de sélection et de classement des opérations régionales par ordre de priorité

3.2 Le cadre révisé est maintenant un cadre combiné complet, alors qu'il distinguait auparavant les OR des BPR. Néanmoins, du fait de leur nature intrinsèquement différente, les OR et les BPR continueront d'utiliser des fiches de notation différentes, tout en suivant le même processus.

3.3 La figure 1 ci-dessous illustre la séquence de sélection et de classement des opérations par ordre de priorité.

- Figure 1



3.4 **La première étape** du cadre consiste à vérifier l'alignement, l'appropriation, l'intégration de certains aspects politiques dans la conception du projet proposé.

- Les documents de stratégie d'intégration régionale élaborés pour chaque région sont le fruit de consultations élargies et reflètent les priorités convenues pour la région. Ils contiennent une réserve indicative d'opérations pouvant servir de guide pour assurer un alignement stratégique sur les priorités de la Banque. En outre, les opérations basées sur les infrastructures devront faire partie du Plan d'action prioritaire (PAP) du PIDA, que le Groupe de la Banque a accepté de soutenir en priorité. Des facilités seront envisagées pour le cas des projets panafricains, plus précisément pour les Biens publics régionaux.

- L'appropriation nationale est évaluée en vérifiant avec les départements régionaux concernés si les autorités nationales ont confirmé leur intention d'utiliser une partie de leur ABP pour mobiliser des fonds de l'enveloppe destinée aux OR.
- Le nouveau Cadre constituera un prolongement des interventions de la Banque au niveau régional, avec une approche plus ferme intégrant l'investissement (facteur « matériel ») et les capacités/politiques (facteur « immatériel »), et alliant les aspects politiques immatériels aux opérations physiques, à partir de la phase de conception. Sur toutes les mesures incitatives devant être mises en œuvre grâce à l'enveloppe des opérations régionales, un minimum de 10 % du financement total sera requis pour les aspects politiques immatériels. Ceux-ci seront généralement appliqués par les institutions régionales (les communautés économiques régionales, et des institutions spécialisées telles que les pools énergétiques, les autorités en charge de corridors ou les organisations de gestion des bassins hydrographiques). Des interventions nationales pourraient également être envisagées dans la mesure où elles traitent de questions liées à la coordination des politiques, notamment en appui aux autorités douanières nationales pour un projet routier transfrontalier ou pour la mise en place d'un dispositif de régulation susceptible de promouvoir la commercialisation de l'électricité au sein d'un pool énergétique. La politique de 10 % ne se limite pas aux institutions régionales ; elle sera plutôt utilisée afin de renforcer les capacités de l'administration nationale à régler les problèmes de dimension régionale.

3.5 La sélection effectuée au cours de cette première étape peut donc être résumée comme suit :

Alignement

- sur les priorités générales de la Banque
- sur les DSIR de la région
- sur les priorités de l'Union africaine, du NEPAD, des CER et autres
- sur les PAP du PIDA pour les projets d'infrastructure

Appropriation

- les pays participants devront confirmer l'allocation des ressources à partir de leurs ABP

Composantes politiques

- elles représenteront au moins 10 % des coûts globaux du projet bénéficiant du financement destiné aux OR

3.6 Les projets qui ne répondent pas à tous les trois critères devront être revus, reportés aux années suivantes ou retirés de la réserve de projets. Ils ne seront pas évalués à travers le système de fiche de notation afin de limiter la charge de travail liée à la sélection.

Fiche de sélection et de classement des OR par ordre de priorité

3.7 Le classement proposé des OR implique quelques modifications du Cadre de sélection et de classement par ordre de priorité, principalement au niveau de la phase de sélection. Les propositions d'ajustement du cadre favorisent une meilleure répartition et un alignement stratégique fondé sur la rationalisation du financement et de l'avantage comparatif de la Banque en matière d'intégration régionale.

- 3.8 La pondération des indicateurs a été largement débattue lors de plusieurs discussions de CODE. Le cadre révisé applique les pondérations convenues qui mettent maintenant un accent égal sur l'incidence escomptée du projet (50 %, au lieu de 40 %) et la performance des pays (50 % au lieu de 60 %).
- 3.9 Le cadre révisé favorise les opérations régionales faisant l'objet d'accords de cofinancement identifiés, tel que mentionné dans les pondérations proposées.
- 3.10 En outre, l'effet d'amplification généré par l'utilisation de l'indicateur d'évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP) et de la performance du portefeuille (bien que limité aux opérations régionales pour la mise en œuvre du cadre OR) a été corrigé. En effet, parmi tous les indicateurs spécifiques à un pays, une pondération moindre est appliquée à ces deux sous-indicateurs.
- 3.11 Le tableau 1 ci-dessous résume la fiche de notation utilisée pour évaluer les opérations régionales, tout en comparant les pondérations à celles initialement utilisées et modifiées comme convenu par CODE. Chacune des cinq catégories est évaluée sur une échelle de 1 à 6 et pondérée à nouveau, pour un total de 30 points, auxquels peuvent s'ajouter jusqu'à 5 points de bonus. Le système de bonification permettra à la Haute Direction de récompenser les caractéristiques uniques que le cadre ne peut saisir, et de rectifier les déséquilibres, s'il y a lieu. Il pourrait par exemple être utilisé pour appuyer des BPR en faveur d'un ou de plusieurs États fragiles. Le système de bonification est conçu pour corriger les déséquilibres sectoriels et régionaux, et non pour créer de nouveaux déséquilibres.

Tableau 1
Indicateurs et fiche de notation utilisés pour évaluer les opérations régionales

| Indicateurs de sélection | Pondération initiale | Pondération proposée |
|---|----------------------|----------------------|
| Indicateurs relatifs aux pays participants : | | |
| <i>Notation fragmentée de l'Évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP) des pays participants</i> | 20 % | 15 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion économique ✓ Politiques structurelles ✓ Politiques d'inclusion sociale ✓ Notation de la gouvernance : gestion du secteur public ✓ Développement des infrastructures et intégration régionale | | |
| <i>Performance du portefeuille des opérations régionales auxquelles les pays ont participé auparavant</i> | 20 % | 15 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Opérations à risque ✓ Projets à problèmes ✓ Opérations éligibles à l'annulation ✓ Opérations parvenues à maturité ✓ Ratio de décaissement | | |
| <i>Engagement des pays en faveur de l'intégration régionale</i> | 20 % | 20 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduction tarifaire et élimination des quotas ✓ Application des règles d'origine ✓ Rationalisation et harmonisation des procédures douanières ✓ Harmonisation des politiques de transport et de transit ✓ Harmonisation des cadres de réglementation financière | | |
| Indicateurs liés au projet : | | |

| | | |
|---|------|--------------------------------|
| Résultats escomptés en matière de développement | 20 % | 25 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avantages pour les ménages ✓ Gouvernements ✓ Infrastructures ✓ Résilience macroéconomique ✓ Effets sur l'environnement ✓ Effets sociaux et impacts sur les questions de genre ✓ Développement du secteur privé et effet d'émulation | | |
| Qualité et état de préparation du projet | 20 % | 25 % |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Logique de conception (études réalisées) ✓ Conditions préalables remplies (protocole d'accord signé) ✓ Cofinancement et partenariat disponible | | |
| Points de bonus (supplémentaires) | | 5 sur 35 points maximum |
| <ul style="list-style-type: none"> 4 Répartition équitable par région et par secteur 5 Inclut autant de pays que possible (correspondant aux PMR participant à des projets matériels) | | |

Fiche de sélection et de classement des BPR par ordre de priorité

3.12 Les BPR font désormais partie du Cadre de sélection et de classement par ordre de priorité. Toutefois, en raison de leur nature distincte, une fiche de notation différente est utilisée pour évaluer et classer les propositions qui exigent des dérogations aux règles du FAD normalement appliquées aux projets régionaux.

3.13 La fiche de notation s'appuie sur les indicateurs précédemment utilisés, car ceux-ci ont permis d'obtenir de bonnes performances dans l'allocation de fonds pour les projets ayant un impact escompté significatif. Leur pondération suit la méthode à deux étapes précédemment appliquée.

Tableau 2
Indicateurs et fiche de notation utilisés pour évaluer les biens publics régionaux

| Indicateurs de sélection | Pondération | Barème de notation proposé (1-4) |
|--|-------------|---|
| Absence de rivalité : <ul style="list-style-type: none"> ✓ une partie peut jouir des avantages sans (trop) réduire la disponibilité de ces avantages pour les autres parties | 10 % | 1= un seul pays en bénéficie 4= plusieurs pays peuvent simultanément bénéficier des avantages du projet |
| Absence d'exclusion : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est difficile ou trop coûteux d'exclure les autres | 10 % | 1= exclusif 4= il est impossible d'empêcher les pays/communautés non-participant(e)s de profiter des avantages générés |
| Intérêt public et appropriation <ul style="list-style-type: none"> ✓ un grand intérêt public et un grand avantage ✓ sont la preuve de son appropriation par les pays/régions bénéficiaires. | 10 % | 1= intérêt public et appropriation limités 4= grands avantages et forte appropriation ; il existe un organisme intergouvernemental de coordination qui assure la régulation ou la supervision de la fonction |
| Dimension régionale : <ul style="list-style-type: none"> ✓ doit impliquer au moins deux pays ✓ peut uniquement être exécutée de manière efficace si chaque pays impliqué participe et soutient sa production | 10 % | 1=moins de la moitié des pays apportent un appui 4=tous les pays impliqués apportent un appui |
| Alignement stratégique : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le BPR doit être étroitement aligné sur les orientations stratégiques de la Banque. | 10 % | 1= aucun alignement 4= étroitement aligné. |

| | | |
|--|------|--|
| Rôle de catalyseur et en amont : ✓ L'appui de la Banque vise à remédier aux effets dissuasifs entravant l'émergence du BPR ou les progrès vers sa production, du fait notamment du manque de coordination, de la peur du risque et du problème des resquilleurs. | 10 % | 1=rôle de chef de file de la Banque limité ou phase ultérieure à une étape précédente 4=doit administrer la preuve que la Banque appuie un investissement initial ciblant un objet. |
| Avantages découlant progressivement de la coopération : ✓ L'impact en matière de développement attendu de la coopération entre pays est manifestement supérieur aux avantages positifs nets que chaque pays aurait pu obtenir en agissant individuellement. | 10 % | 1= avantages limités 4= les avantages générés seront supérieurs à ceux que chaque pays aurait pu obtenir en agissant seul, sans coopérer avec les autres pays. |
| Effets sur le développement : ✓ Renforcement de la gouvernance ✓ Renforcement des connaissances ✓ Durabilité environnementale et changement climatique ✓ Protection de la santé humaine ✓ Intégration régionale | 30 % | (Voir annexe pour une notation détaillée) |

3.14 Toutes les notes seront consignées sur une échelle à 30 points, conformément à la fiche de notation des OR. Le système de bonification permettra à la Haute Direction de noter des caractéristiques uniques que le cadre ne peut saisir, et de corriger les déséquilibres, s'il y a lieu. Il pourrait par exemple être utilisé pour appuyer les BPR qui bénéficient à un ou plusieurs États fragiles.

3.15 Afin de garantir que la performance et l'appropriation restent les principaux moteurs de l'allocation de l'enveloppe destinée aux OR, un plafond doit être fixé pour les ressources allouées en vertu de l'exception accordée aux BPR. Les débats sur la reconstitution des ressources du FAD qui ont été conclus récemment ont confié au Conseil d'administration la mission de définir ce plafond. Il est proposé de fixer ce plafond à 15 % de l'enveloppe destinée aux OR.

4. Directives de mise en œuvre de la fiche de notation des opérations régionales et coordination interne

Directives de mise en œuvre

4.1 En utilisant les fiches de notation des opérations régionales établies pour tous les projets d'OR, la Direction établira une réserve prospective d'opérations régionales sur trois ans. La réserve sera définie pour l'année suivante et restera indicative pour les deux années suivantes. Pour assurer un accès équitable sur tout le cycle du FAD (et non sur la base du « premier arrivé, premier servi »), un tiers de l'enveloppe destinée aux OR du FAD sera alloué par la Haute Direction pour utilisation chaque année. La concentration des ressources sera uniquement acceptable si elle se conforme aux politiques du FAD réglementant l'allocation de ces ressources. Les progrès seront régulièrement surveillés et signalés dans le cadre de chaque exercice annuel.

4.2 Cette procédure de prise de décision améliorée permettra d'éclaircir le processus d'approbation, les délais d'exécution et le moment propice pour proposer des projets aux bailleurs de fonds, aux pays bénéficiaires et aux CER. Elle introduira également un élément de concurrence entre les opérations et en favorisera la qualité et la préparation.

Composition de l'équipe de classement des opérations régionales par ordre de priorité

4.3 La mise en œuvre du cadre nécessitera une collaboration transversale complexe et les responsabilités sont résumées comme suit :

| Département/Unité | Indicateur affecté et responsabilité |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Département de l'intégration régionale et du commerce (ONRI) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination générale de l'exercice de sélection et de classement par ordre de priorité ▪ Engagement envers l'intégration régionale, état de préparation |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Département de la mobilisation des ressources (FRMB) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des politiques et des institutions nationales |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance du portefeuille des OR |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Département de la recherche sur le développement (EDRE) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats de développement escomptés |

4.4 L'équipe choisie pour mener l'exercice de notation ne sera pas impliquée dans la sélection (**étape 1**) ou dans la mise en œuvre effective des projets afin de permettre une certaine indépendance de l'instrument.

4.5 Le département national, régional et sectoriel sera largement consulté avant la mise au point des notes.

5 Conclusion et recommandations

5.1 Le Cadre de sélection et de classement des opérations régionales par ordre de priorité repose sur des variables pouvant être utilisées pour répondre à l'énorme demande pour ce type d'opérations en canalisant les ressources dans des domaines où ils auront la plus grande incidence sur le développement.

5.2 Ces variables de classement par ordre de priorité sont liées à la performance par l'EPIP, l'expérience antérieure en matière d'opérations régionales, et l'engagement des pays participants envers l'intégration régionale ; au niveau du projet, elles sont liées à la performance par la forte qualité à l'entrée, obtenue à travers les commentaires de préparation et les résultats escomptés en matière de développement.

5.3 Les Biens publics régionaux seront également sélectionnés par le biais du même processus, mais au moyen d'une fiche de notation dédiée capable de saisir leurs particularités.

5.4 Il est donc recommandé que les membres du Conseil :

- approuvent le cadre proposé en s'appuyant sur les leçons tirées des trois années de mise en œuvre sur une base expérimentale, en vue de l'exécution effective devant débiter dans le cadre du FAD-13 ;
- fixent le plafond des fonds alloués en vertu de l'exception accordée aux BPR à 15 % de l'enveloppe destinée aux OR.

Annexe 1

Mesure de l'incidence des BPR sur le développement

| Notation des catégories d'incidence sur le développement | Notation 0 ou 1 point |
|---|---|
| <p><u>Renforcement de la gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption de pratiques financières saines • Harmonisation des pratiques de gouvernance • Suppression des barrières commerciales • Création d'emplois | <p>0 pt si l'incidence est faible ou absente</p> <p>1 pt si l'incidence est forte</p> |
| <p><u>Acquisition du savoir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la collecte de données • Diffusion des meilleures pratiques • Fuite des cerveaux | <p>0 pt si l'incidence est faible ou absente</p> <p>1 pt si l'incidence est forte</p> |
| <p><u>Durabilité environnementale et changement climatique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyens de subsistance durables • Renforcement des capacités • Adaptation au changement climatique et résistance face aux variations de climat | <p>0 pt si l'incidence est faible ou absente</p> <p>1 pt si l'incidence est forte</p> |
| <p><u>Protection de la santé humaine</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude des foyers • Limitation des maladies contagieuses • Mise au point de nouveaux traitements ou vaccins | <p>0 pt si l'incidence est faible ou absente</p> <p>1 pt si l'incidence est forte</p> |
| <p><u>Intégration régionale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion du commerce • Renforcement de la sécurité • Développement du secteur privé | <p>0 pt si l'incidence est faible ou absente</p> <p>1 pt si l'incidence est forte</p> |

| Score total | Notation | Critères de notation |
|-------------|------------|--|
| 4 - 5 | Excellent | Vue la taille de l'investissement, le projet devrait générer d'importants résultats en matière de développement dans cette catégorie et des bases factuelles complètes sont disponibles. |
| 3 - 4 | Bien | i) le projet devrait apporter d'importants résultats en matière de développement dans cette catégorie, mais la base de preuves à l'appui est modérée ; ou ii) les résultats en matière de développement de la catégorie sont positifs et il existe des bases factuelles complètes. |
| 2 | Moyen | i) le projet devrait générer des résultats globalement positifs en matière de développement dans cette catégorie, mais, compte tenu de la taille de l'investissement, ces résultats sont insignifiants ; ou ii) le projet pourrait engendrer des résultats non négligeables dans cette catégorie, mais la base de données factuelles à l'appui est faible. |
| 1 | Faible | i) le projet devrait globalement produire un résultat nul ou générer des retombées négatives dans cette catégorie ; ou ii) il existe assez d'informations pour déterminer l'incidence du projet dans cette catégorie. |
| S/O | Sans objet | Le projet n'est pas conçu pour produire des résultats dans cette catégorie ; citons comme exemple le cas du succès commercial alors que le projet n'est pas conçu pour être exécuté sur une base commerciale. |