

**NOUVELLES DIRECTIVES DU FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LES PAYS
A REVENU INTERMEDIAIRE**

TABLE DES MATIÈRES

| | PAGE |
|--|------|
| 1. INTRODUCTION | 3 |
| 2. CONTEXTE ET HISTORIQUE | 3 |
| 3. DOMAINES D'AMELIORATION | 5 |
| 4. DISCUSSIONS INFORMELLES DU CONSEIL DU 8 MARS 2011 | 7 |
| 5. RECOMMANDATIONS | 7 |

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I: Récapitulation des mises à jour sur la base des réactions reçues du conseil du 8 mars 2011
- Annexe II: Récapitulation des mises à jour proposées des directives du FAT-PRI d'octobre 2005
- Annexe III: Termes de référence de l'agent de coordination du FAT-PRI
- Annexe IV: Approbations du FAT-PRI par pays (jusqu'en déc. 2011)
- Annexe V: Dons du FAT-PRI par année d'approbation, d'engagement et de 1er décaissement (jusqu'en déc. 2011)
- Annexe VI: Financements du FAT-PRI par catégorie et secteur (jusqu'en déc.2011)

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1: Statistiques récapitulatives du FAT-PRI (jusqu'en déc.2011)

1. INTRODUCTION

1.1 Le Groupe de travail du FAT-PRI, mis en place en 2009, en a révisé les directives pour répondre aux préoccupations du Conseil. Ces préoccupations, exprimées lors du séminaire du Conseil de mars 2011, concernaient le niveau relativement modeste d'utilisation des ressources, la méconnaissance persistante du Fonds, la nécessité d'améliorer la structure de communication de l'information et la difficulté à assurer la mise en œuvre en temps utile des dons. Cela faisait suite à un processus de consultation de plus vaste portée dans lequel les points de vue des pays à revenu intermédiaire (PRI) étaient pris en compte, notamment grâce à des visites sur le terrain, ainsi que les réactions du SMCC.

1.2 Ces consultations ont abouti à la mise en place, par la direction de la Banque, des nouvelles Directives relatives à l'administration et à l'utilisation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (Novembre 2011). L'objectif visé par la direction est de faire en sorte que le Fonds demeure pertinent pour les priorités des PRI et soit aligné sur les stratégies globales d'intervention de la Banque dans les PRI. Il est donc proposé de remplacer les Directives d'octobre 2005 par les Directives révisées de Novembre 2011.

1.3 Après une présentation succincte du contexte et de l'historique du FAT-PRI, cette note i) fait le point sur l'utilisation du Fonds, ii) analyse les principales questions découlant des résultats obtenus au plan de la mise en œuvre et des consultations avec les services de la Banque et les responsables publics des PRI, et iii) formule un certain nombre de recommandations concernant les objectifs, l'utilisation et l'administration du Fonds ainsi que les processus opérationnels et le cadre institutionnel liés à son utilisation. Les Directives révisées de Novembre 2011 intègrent déjà ces recommandations et sont présentées en même temps que cette note aux fins d'examen et d'approbation.

2. CONTEXTE ET HISTORIQUE

2.1 Le FAT-PRI fait partie intégrante de l'engagement et de la dynamique stratégique du Groupe de la Banque visant à améliorer la qualité, l'efficacité au plan du développement, le volume et la compétitivité de ses opérations dans ses pays membres régionaux à revenu intermédiaire. Depuis 1995, la Banque a mis en place, au fil des ans, plusieurs groupes de travail chargés de réfléchir sur les difficultés, les enjeux et les perspectives de ses opérations et de formuler des recommandations sur les stratégies les plus efficaces permettant d'améliorer la pertinence du Fonds pour les PRI.

2.2 Le FAT-PRI a été établi en 2001 et les Directives relatives à son administration et à son utilisation ont été publiées en 2002. Il a pour objectif de fournir des ressources à titre de don pour le renforcement des capacités, la réalisation d'études économiques et sectorielles (EES) et la préparation de projets dans les PRI. Dans cette perspective, la gamme d'activités financées par le FAT-PRI a été élargie et le Conseil a approuvé en octobre 2005 les directives révisées relatives à son administration. Les directives révisées ont établi quatre domaines prioritaires, à savoir : i) la préparation des projets, ii) l'assistance technique/le renforcement des capacités et des institutions, iii) les études économiques et sectorielles (et d'autres travaux d'analyse réalisés à l'échelon national), et iv) les activités

de promotion du secteur privé. Outre l'extension des quatre domaines prioritaires de financement au titre du FAT, les directives révisées ont par ailleurs accru le montant maximum de don par opération (de 100 000 à 600 000 UC) et établi une matrice exceptionnelle de délégation de pouvoirs pour les approbations de don.

ÉTAT DE L'UTILISATION ET DEFIS

| Tableau I : Statistiques récapitulatives du FAT-PRI (jusqu'en dec 2011) | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------|
| <u>État de l'utilisation :</u> | | |
| | <u>Nombre</u> | <u>Milliers UC</u> |
| Dons approuvés | 91 | 39,424.6 |
| Dons engagés | 75 | 31,163.0 |
| <i>Total décaissements</i> | 44 | 11,772.0 |
| Dons annulés | 13 | 2,042.5 |
| <i>Montant moyen des dons</i> | | 243.9 |
| <u>Indicateurs de mise en œuvre :</u> | | |
| | <u>Nombre de jours/années</u> | |
| Délai moyen, approbation - signature (en <u>jours</u>) | >100 | |
| Délai moyen, signature – 1 ^{er} décaissement (en <u>jours</u>) | >470 | |
| Âge moyen du portefeuille en cours (en <u>années</u>) | 2.2 | |

2.3 Jusqu'en déc. 2011, un montant d'environ 37,68 millions d'UC demeure non engagé sur le total de 66,2 millions d'UC qui a été mis à la disposition du Fonds au titre des allocations du revenu net de la BAD depuis 2001. Le délai moyen de l'approbation à la signature est supérieur à 100 jours, alors de la signature au décaissement il s'écoule généralement bien plus d'un an. L'Annexe IV présente les approbations de dons du FAT-PRI par pays jusqu'en déc. 2011 et à l'Annexe V figurent les dons par année d'approbation, engagement et premier décaissement. Enfin, l'Annexe VI présente les dons approuvés par pays et par secteur jusqu'en déc. 2011.

2.4 Les gouvernements ont du mal à mettre en place un mécanisme institutionnel approprié, ce qui se traduit souvent, au début d'une opération du FAT-PRI, par des processus de recrutement de consultants longs (ou infructueux). Par ailleurs, les gouvernements ne semblent pas consacrer des ressources suffisantes (sous forme de personnel) ni mettre en place des structures dotées des pouvoirs nécessaires pour assurer une mise en œuvre sans failles. Les coûts de transaction élevés (ou considérés élevés) pourraient expliquer en partie le nombre relativement important d'annulations. Cinq des 91 dons approuvés jusqu'à présent ont été annulés sans avoir fait l'objet d'un quelconque décaissement. Il a été également signalé que le plafond de 600 000 UC par projet limite effectivement l'utilité du FAT-PRI dans les grands PRI, plus particulièrement pour le renforcement des capacités et des institutions et la préparation de projets (études de faisabilité et études techniques), ce qui réduit éventuellement la demande émanant de ces

pays. Les règles et procédures de la Banque pour l'acquisition des biens et travaux ainsi que pour l'emploi de consultants restent d'application. En outre, la Banque encouragera l'emploi des procédures d'appel d'offres national dans les pays bénéficiaires, sous réserve de l'examen et de l'approbation préalables par ORPF.

2.5 Les plaintes fréquentes des homologues des PRI, répercutées par les chefs de projet de la Banque, donnent également à penser que les conditions des dons sont contraignantes et encombrantes, ce qui dissuade l'expression des besoins autrement importants de dons du FAT-PRI. Toutefois, lorsque ces plaintes sont examinées de plus près, elles semblent souvent refléter des problèmes liés à l'application des processus et critères établis, et notamment l'insuffisance, au niveau des services de la Banque (et, par voie de conséquence, à celui des homologues du gouvernement) d'informations sur la manière de présenter et de traiter les propositions, à quoi s'ajoute l'absence de modèle de présentation type de projets.

2.6 Il n'existe actuellement pas à l'échelle de la Banque un mécanisme de suivi et de mise en œuvre systématiques des dons du FAT-PRI, et il manque également un mécanisme précis de communication de l'information pour l'évaluation de l'impact des dons achevés. De même, les départements utilisateurs ne sont pas particulièrement encouragés à préparer un don du FAT-PRI et à superviser sa mise en œuvre après l'approbation tant qu'il n'est pas lié ou associé à une opération de prêt. Le département concerné est tenu de consacrer des ressources humaines et budgétaires à la préparation du don, sans être récompensé en conséquence. Une mesure d'incitation à cet effet pourrait consister à considérer la préparation des dons du FAT-PRI comme un indicateur de performance clé (KPI) pour tous les utilisateurs (départements sectoriels et régionaux) pour permettre de prévoir à l'avance des ressources et du personnel suffisants.

3. DOMAINES D'AMELIORATION

3.1 Les recommandations présentées ci-après visent de ce fait à éliminer les obstacles mentionnés plus haut à l'utilisation et la gestion du Fonds :

Nomination d'un agent de coordination pour l'ensemble de la Banque

3.1.1 La préparation et le traitement des demandes pourraient être considérablement facilités par la présence d'un agent de coordination institutionnel, qui s'emploiera à promouvoir activement le FAT-PRI, fonctionnera comme un centre d'information, élaborera les pratiques exemplaires, fournira des orientations et une assistance active dans ce domaine et évaluera les problèmes qui entravent le décaissement. L'agent de coordination pour les PRI contribuera à faire prendre davantage conscience du Fonds et ainsi faciliter considérablement la demande de ses dons en favorisant une démarche plus proactive en matière de promotion de l'utilisation des fonds disponibles et de l'organisation d'ateliers d'information et de diffusion de la formation sur le Fonds, en faveur des pays bénéficiaires. Par ailleurs, l'agent de coordination pourrait accorder un appui rationalisé pour le traitement des demandes de dons, allant du lancement jusqu'à l'approbation, la signature et la mise en œuvre. L'absence d'un tel appui représenterait l'obstacle le plus important à une utilisation plus substantielle et plus rapide des fonds disponibles. Au niveau de l'organisation, cet agent pourrait être rattaché au complexe de ORVP pour servir de centre

stratégique pour tous les PRI (voir les termes de référence à l'Annexe 4 des nouvelles Directives 2011 ci-jointes).

Intégration régionale

3.1.2 Lors des consultations menées au cours de l'année dernière dans le cadre des efforts déployés par la Banque en vue d'élaborer les Documents de stratégie d'intégration régionale, on a évoqué la question fondamentale du manque d'instruments de la Banque permettant d'encourager de manière décisive les PRI à réaliser des projets et des investissements d'envergure régionale. Pour appuyer ce souhait de renforcer l'orientation régionale, il est essentiel de promouvoir l'intégration régionale comme nouveau thème explicite de financement au titre du FAT-PRI. Ce nouveau thème ciblerait des activités régionales se situant dans les limites générales de la stratégie d'intégration régionale de la Banque, les communautés économiques régionales (CER) étant aussi en mesure de profiter des dons.

Suivi et évaluation

3.1.3 Il est absolument nécessaire de veiller à ce que l'utilisation et la gestion du FAT-PRI s'inscrivent dans le droit fil des fonds spéciaux de la Banque et de garantir leur alignement sur la Stratégie à moyen terme (SMT) 200-2012 de la Banque. De ce fait, la direction de l'institution propose de nouvelles dispositions de communication de l'information sous la forme de rapports trimestriels ciblant un cadre axé sur les résultats préétabli, ainsi que des mécanismes de supervision et d'audit, sous la forme de rapports d'achèvement de projet, en vue d'évaluer l'incidence des dons après approbation.

Relèvement des plafonds de don pour les bénéficiaires du Fonds

3.1.4 Le plafond de 600 000 UC par don fixé par les directives du FAT-PRI d'octobre 2005 devient de plus en plus insuffisant pour les études, ce qui oblige certains PRI à rechercher d'autres sources de financement. Afin de répondre à la demande croissante de ressources sous forme de don émanant des PRI, il est devenu nécessaire d'envisager un relèvement du plafond de financement en le portant à un maximum de 1 200 000 UC par don, le montant plancher demeurant à 100 000 UC. Les PRI ne sont pas favorables, à ce jour, à la fixation d'une cible par pays en ce qui concerne le nombre de dons auxquels un bénéficiaire peut être éligible par an. Le principal argument contre la fixation de limites est que tout dépend de la capacité d'absorption de chaque pays.

Seuils d'approbation

3.1.5 La haute direction recommande que les niveaux d'autorisation décrits dans les directives d'octobre 2005 soient accrus, de telle sorte que les vice-présidents approuvent les demandes inférieures à 400 000 UC, les demandes comprises entre 400 000 et 800 000 UC étant quant à elles approuvées par le président et celles supérieures à 800 000 UC par le Conseil selon la procédure de défaut d'opposition. Le FAT-PRI pourra ainsi répondre à temps aux demandes d'appui et être un mécanisme d'accès facile.

4. DISCUSSIONS INFORMELLES DU CONSEIL DU 8 MARS 2011

4.1 Outre les domaines d'amélioration du FAT-PRI, qui ont été intégrés dans les nouvelles directives ci-jointes, la direction a demandé les avis du Conseil à la faveur d'une réunion informelle tenue le 8 mars 2011. Les observations du Conseil ont été intégrées dans les nouvelles directives comme il est indiqué dans l'Annexe I. La direction de la Banque voudrait aussi prendre les mesures suivantes, consistant à :

- Adopter des indicateurs de performance clés (KPI), pour permettre aux départements utilisateurs de mieux prévoir leurs ressources et suivre la mise en œuvre.
- Nommer un membre du personnel de ORVP en tant qu'agent de coordination pour le FAT-PRI. (Les termes de référence de ce poste figurent à l'Annexe III)

5. RECOMMANDATIONS

Les domaines d'amélioration du FAT-PRI, qui ont été intégrés dans les nouvelles directives relatives à l'administration et l'utilisation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (novembre 2011) sont présentés ci-après. Ils sont indiqués à l'Annexe II qui montre les changements proposés en réponse aux conclusions du groupe de travail.

1. Outre les quatre activités éligibles pour les dons déjà établis, le FAT-PRI financera des activités à l'appui de l'intégration régionale et les communautés économiques régionales (CER) pourront aussi bénéficier des dons.
2. Relever le plafond par don, pour chaque domaine prioritaire, de 600 000 UC à 1,2 million d'UC. L'actuelle matrice de délégation de pouvoirs pour les approbations de don au titre du FAT-PRI devrait être maintenue, mais les seuils d'approbation de manière que les vice-présidents des opérations soient autorisés à approuver des demandes de don du FAT-PRI d'un montant inférieur à 400 000 UC les demandes comprises entre 400 000 et 800 000 UC étant quant à elles approuvées par le président et celles supérieures à 800 000 UC par le Conseil selon la procédure de défaut d'opposition.
3. Simplifier et accélérer le décaissement en encourageant l'utilisation de comptes spéciaux et de paiements directs, ainsi que l'adoption d'une structure de décaissement à une seule tranche, le cas échéant. Tous les fonds seront décaissés conformément à un calendrier convenu sur la base du cadre logique implicite axé sur les résultats, les dons étant systématiquement annulés lorsqu'ils ne sont pas décaissés dans un délai de 12 mois suivant leur approbation.
4. Relever le seuil pour l'acquisition de matériel à 200 000 UC ou 1/6 du montant total du don, le montant le moins élevé étant retenu.
5. Permettre au bénéficiaire du FAT-PRI de recruter un agent de la passation des marchés lorsqu'il ne possède pas la capacité et l'expérience nécessaires. L'agent de la passation des marchés se conformera à toutes les règles approuvées par la

Banque, au nom du bénéficiaire. Dans certains cas, la Banque peut exiger que le bénéficiaire du don fasse appel à un agent de la passation des marchés.

6. Déléguer aux bureaux nationaux, le cas échéant, la responsabilité de la supervision et du suivi des opérations actuelles du FAT-PRI et celle consistant à aider leurs pays respectifs à élaborer de nouvelles demandes et à obtenir les approbations en temps opportun.
7. La proposition de projet et le mémorandum d'approbation seront fusionnés en une seule étape. Les propositions seront de ce fait présentées aux fins d'examen et d'approbation dans un mémorandum de transmission simple (une page). Le mémorandum indiquera simplement le contexte et les objectifs du don proposé et fournira une description abrégée du projet, d'une longueur maximale de 10 pages (sans compter les annexes). Un nouveau cadre logique axé sur les résultats et les modalités de communication de l'information sont présentés dans les nouvelles directives de 2011 ci-joint.
8. S'agissant des ressources sous forme des dons du FAT-PRI qui peuvent être explicitement destinées aux entités du secteur privé, une lettre de non-objection du pays correspondant devra accompagner la demande de l'entité concernée. Cette lettre de non-objection peut être réputée donnée par défaut d'opposition à l'issue d'un délai de 60 jours dans le cas où le pays ne répond pas avec une non-objection explicite dans le cas où le pays ne répond pas avec une non-objection explicite.

Annexe I : RECAPITULATION des mises à jour sur la base des réactions reçues du Conseil du 8 mars 2011

| Thème | Observations du Conseil | Modifications proposées des Directives du FAT-PRI de 2011* |
|---|---|--|
| Portée | Certes la portée est déjà suffisamment vaste, mais il importe de déterminer pourquoi aucune opération du secteur privé n'a été approuvée à ce jour | Les nouvelles directives permettent un processus plus rationalisé de préparation et d'approbation, notamment l'introduction de la procédure de défaut d'opposition pour l'approbation des demandes du secteur privé par le gouvernement (par. 4.1.2). L'absence de cette disposition a été un obstacle de taille dans le passé. |
| Stratégie | Le FAT-PRI doit aider les PMR à passer du statut FAD au statut mixte et au statut BAD | Les domaines concernés, notamment celui de l'intégration régionale nouvellement introduit (par. 2.3.7) visent tous à aider les PRI à réaliser cette transition. Néanmoins, les dons du FAT-PRI continueront d'être accessibles uniquement par les PRI et les pays bénéficiant de financement mixte et non pas par les pays uniquement FAD. |
| Suivi et évaluation | Il n'existe pas de suivi-évaluation de l'impact des dons et un nouveau cadre de résultats est nécessaire pour améliorer la qualité en amont | Les nouvelles directives ont introduit un nouveau cadre logique axé sur les résultats (Annexe 2) qui s'appliquera à chaque proposition et servira à mesurer son impact. En outre, un rapport d'achèvement sera établi (para. 4.3.1) pour rendre compte des principaux enseignements tirés, qui seront pris en compte pour les futurs dons. |
| Mise en œuvre | i) Il n'existe pas d'autorité de coordination pour superviser le FAT-PRI et comment peut-on simplifier la mise en œuvre ? ii) Pourquoi tant de dons ont été approuvés et ne sont pas décaissés et comment le relèvement du montant du don peut aider à cet égard ? | i) La nomination d'un agent de coordination pour le FAT-PRI (par. 4.3.2) et l'emploi explicite d'agents de passation des marchés (par. 3.4.1) permettront d'améliorer la mise en œuvre des dons. ii) L'absence d'un agent de coordination spécifique pour le FAT-PRI a limité le suivi actif des opérations de don de manière globale à l'échelle de la Banque. Le relèvement du montant des dons permettra de faire face à l'accroissement des coûts liés actuellement à l'exécution des études. |
| Seuil et plafonds d'approbation de dons | Réajuster le seuil et les plafonds, mais le justifier. | Du fait de l'augmentation des coûts/inflation, le seuil de 600 000 UC ne suffit pas pour couvrir les frais, d'autant plus que ce montant est resté inchangé depuis 2005. En conséquence, le seuil pour les dons sera doublé (par. 3.2.1) et les plafonds d'approbation seront réajustés de manière prudente et non proportionnelle. |
| Éligibilité | i) Tous les PMR doivent avoir accès au Fonds et il devrait être aligné sur la SMT de la Banque. ii) Le Zimbabwe est-il éligible et pourquoi le Nigeria, le Zimbabwe et l'Afrique du Sud n'ont-ils pas accès à ce fonds ? | i) Le FAT-PRI demeure pour l'instant un fonds d'AT pour les PRI et les pays à financement mixte et ses domaines d'intervention sont étroitement alignés sur la SMT de la Banque. ii) Le Zimbabwe n'est plus éligible comme il était classe FAD depuis dec. 2011 et les pays qui ne font pas actuellement appel au Fonds ne sont généralement pas conscients de son existence. Le nouvel agent de coordination du FAT-PRI atténuera cette lacune. |

* *Renvoie à la numérotation des paragraphes des Directives révisées du FAT-PRI de novembre 2011.*

Annexe II : Récapitulation des mises à jour proposées des Directives du FAT-PRI d'octobre 2005

| Thème | Directives du FAT-PRI d'octobre 2005 | Modifications proposées aux Directives du FAT-PRI de 2011* |
|--|---|--|
| Pays pouvant bénéficier du FAT-PRI | 15 pays | 16 pays (Cap-Vert désormais inclus), (voir par. 2.2.1) |
| Portée du FAT-PRI | 1) Renforcement des capacités 2) Assistance technique et préparation de projets 3) Développement du secteur privé 4) Promotion d'EES | Élargissent la portée pour inclure également l'intégration régionale et les communautés économiques régionales (voir par. 2.3.7) |
| Montant de chaque don (maximum) | 600 000 UC | 1 200 000 UC (voir par. 3.2.1) |
| Acquisition de matériel | Seuil de 100 000 UC par don | Seuil de 200 000 UC par don ou 1/6 du total, le montant le moins élevé étant retenu (voir par. 3.4.1) |
| Décaissement | Toutes les quatre méthodes de la Banque sont permises | 1) Toutes les quatre méthodes de la Banque sont permises (voir par. 3.6.1 et 3.6.2) 2) Annulation de dons qui n'ont pas commencé à être décaissés dans un délai de 12 mois à compter de la date d'approbation (voir par 3.6.3) |
| Agent de passation des marchés | Non permis de manière explicite | L'emploi d'un agent de passation des marchés est une possibilité (et peut être exigée par la Banque) lorsque la capacité et l'expérience du bénéficiaire sont considérées faibles ou insuffisantes (voir par. 3.4.1) |
| Processus d'approbation pour les demandes du secteur privé | Aucune spécification pour les demandes du secteur privé approuvées par le gouvernement | Clause de règlement des différends dans la Lettre d'accord (voir par. 3.7.2) et le gouvernement doit approuver les demandes du secteur privé sur la base de la procédure de non-objection après un délai de 45 jours (voir par. 4.1.2) |
| Revue du processus d'approbation | Aucune mention du processus d'inclusion de l'équipe nationale | Inclusion du rôle de l'équipe nationale dans le processus de revue et fixation de la longueur des propositions à un maximum de 10 pages (voir par. 4.2.1) |
| Délégation de pouvoir | VP < 300 000 UC 300 000 UC < Président < 500 000 UC Conseil > 500 000 UC | VP < 400 000 UC 400 000 UC < Président < 800 000 UC Conseil > 800 000 UC (voir par. 4.2.2) |
| Agent de coordination | Aucun proposé | ORVP aura un agent de coordination du FAT-PRI (voir par. 4.3.2) |
| Annexes | Annexe 1 | Éliminer la mention de la signature du Secrétaire général et du ministère des Finances |
| | Annexe 2 | Le cadre logique axé sur les résultats inclus dans le mémorandum de demande d'approbation |
| | Annexe 3 | Mentionner OSVP, OIVP et ORVP en tant que signataires |
| | Annexe 4 | Termes de référence de l'Agent de coordination de ORVP pour les pays à revenu intermédiaire |

* Renvoie à la numérotation des paragraphes des Directives révisées du FAT-PRI de novembre 2011

Annexe III : FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DES PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE

TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'AGENT DE COORDINATION

Les tâches et responsabilités du titulaire seront les suivantes :

- 1) Assurer la direction globale des activités et la coordination des questions relatives au FAT-PRI dans tous les départements sectoriels et régionaux.
- 2) Élaborer et assurer dans une optique prévoyante la diffusion régulière - à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque - des documents d'information sur le FAT-PRI et ses objectifs, ainsi que sur les processus d'accès à celui-ci et sur les modalités de mise en œuvre des dons. Cette diffusion doit s'effectuer en collaboration avec les bureaux extérieurs de la Banque, et s'orienter en particulier vers les PRI qui ont peu utilisé les ressources du Fonds.
- 3) Dégager et diffuser en permanence les pratiques optimales en matière de conception, d'octroi et de mise en œuvre des dons.
- 4) Fournir activement au personnel et aux homologues gouvernementaux de l'aide et des informations utiles pour concevoir et élaborer des demandes de don et des propositions.
- 5) Faciliter l'accélération du traitement interne des approbations à la Banque et évaluer les problèmes qui entravent le décaissement des dons.
- 6) Assurer un suivi continu des dons en cours de mise en œuvre et soumettre au Conseil d'administration une évaluation annuelle des approbations et de l'utilisation des dons.
- 7) Établir et mettre périodiquement à jour un programme annuel glissant de demandes de dons au titre du FAT-PRI (sur la base des contributions des différents complexes).
- 8) Agir comme centre de référence pour les demandes ponctuelles de renseignements sur le Fonds émanant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la Banque.

Annexe IV : Approbations du FAT-PRI (et prêts de la BAD) par pays au 31 dec 2011

| Pays | Approbations du FAT-PRI a/ | | | Approbations des prêts de la BAD |
|----------------|----------------------------|---------------|------------|--|
| | Nombre | Millions d'UC | en % | 2004-2008 b/ en % |
| Algérie | 3 | 1,6 | 4 | 0 |
| Bostwana | 13 | 5,4 | 14 | 2 |
| Cap-Vert | 1 | 0,3 | 1 | |
| Egypte | 9 | 5,0 | 13 | 27 |
| Guinée équ. | 2 | 0,7 | 2 | 1 |
| Gabon | 6 | 2,5 | 6 | 7 |
| Libye | 2 | 1,1 | 3 | 0 |
| Maurice | 7 | 2,6 | 7 | 1 |
| Maroc | 12 | 5,9 | 15 | 25 |
| Namibie | 5 | 2,0 | 5 | 1 |
| Nigeria | 0 | 0,0 | 0 | 5 |
| Seychelles | 5 | 2,3 | 6 | 0 |
| Afrique du Sud | 1 | 0,5 | 1 | 14 |
| Swaziland | 7 | 2,9 | 7 | 0 |
| Tunisie | 13 | 4,9 | 12 | 15 |
| Zimbabwe | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| Multinational | 5 | 1,8 | 5 | 4 |
| Total | 91 | 39,5 | 100 | 100 |

a/ Jusqu'en dec 2011 - SAP par FFCO

b/ Rapport annuel 2008 de la BAD

**Annexe V : Dons du FAT-PRI par année d'approbation, d'engagement et de 1^{er} décaissement
(Jusqu'en dec. 2011)**

| <i>Année</i> | Approbation | | Engagement 1/ | | Décaissement 2/ | |
|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| | <i>Nombre</i> | <i>UC</i> | <i>Nombre</i> | <i>UC</i> | <i>Nombre</i> | <i>UC</i> |
| 2002 | | | | | | |
| 2003 | | | | | | |
| 2004 | 4 | 375,16 | 3 | 249,937 | 3 | 249,937 |
| 2005 | 1 | 100 | 2 | 99,191 | 1 | 99,191 |
| 2006 | 8 | 3,319,173 | 6 | 2,757,740 | 6 | 2,537,731 |
| 2007 | 12 | 5,009,664 | 8 | 3,207,499 | 7 | 1,936,516 |
| 2008 | 5 | 1,846,990 | 7 | 2,282,665 | 5 | 1,198,389 |
| 2009 | 23 | 11,179,234 | 6 | 2,606,573 | 5 | 1,558,040 |
| 2010 | 19 | 8,234,030 | 24 | 11,027,706 | 12 | 2,839,336 |
| 2011 | 19 | 9,360,384 | 19 | 8,931,702 | 5 | 1,352,826 |
| <i>Total</i> | 91 | 39,424,635 | 75 | 31,163,013 | 44 | 11,771,967 |

1/ Nombre de dons engagés et montants totaux approuvés

2/ Nombre de dons faisant l'objet de décaissements et montants décaissés

Annexe VI : Financements du FAT-PRI par catégorie et secteur (jusqu'en dec 2011)

| <u>Secteurs:</u> | <i>Préparation de projets</i> | | <i>Renforcement des capacités</i> | | <i>EES</i> | | <i>Secteur privé</i> | | <i>TOTAL</i> | | |
|-------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------|------------|---------------|----------------------|-------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| | Nombre | Milliers UC | Nombre | Milliers UC | Nombre | Milliers UC | Nombre | Milliers UC | Nombre | Milliers UC | % du total des approbations |
| Eau | 1 | 460 | 1 | 600 | 5 | 2,780 | - | - | 7 | 3,840 | 10% |
| Finance | 1 | 465 | 2 | 795 | 1 | 480 | - | - | 4 | 1,740 | 4% |
| Agriculture | 5 | 1,532 | 6 | 2,590 | 3 | 1,696 | - | - | 14 | 5,818 | 15% |
| Social | 1 | 600 | 12 | 6,131 | 10 | 3,950 | - | - | 23 | 10,681 | 27% |
| Transport | 2 | 954 | 1 | 600 | 3 | 1,519 | - | - | 6 | 3,073 | 8% |
| TI | 1 | 600 | 2 | 794 | 1 | 292 | - | - | 4 | 1,686 | 4% |
| Électricité | - | - | - | - | 1 | 600 | - | - | 1 | 600 | 2% |
| Multisectoriel | 3 | 1,378 | 23 | 9,227 | 6 | 1,382 | - | - | 32 | 11,987 | 30% |
| TOTAL | 14 | 5,989 | 47 | 20,737 | 30 | 12,699 | - | - | 91 | 39,425 | 100% |
| <i>Total en %</i> | 15% | | 53% | | 32% | | 0% | | | | |

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



DIRECTIVES RÉVISÉES RELATIVES À L'ADMINISTRATION ET À L'UTILISATION DU FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DES PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE

Novembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

| | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| 1. Introduction | 2 |
| 1.1 Contexte | 2 |
| 1.2 Cadre stratégique de renforcement de l'appui du Groupe De la Banque | 2 |
| 2. Objectifs et application des ressources du FAT-PRI | 3 |
| 2.1 Objectifs du FAT-PRI | 3 |
| 2.2 Pays éligibles et activités opérationnelles du FAT-PRI | 4 |
| 2.3 Activités opérationnelles du FAT-PRI | 4 |
| 3. Modalités de mise en œuvre du FAT-PRI | 6 |
| 3.1 Financement du FAT-PRI | 6 |
| 3.2 Plafonds applicables aux bénéficiaires du FAT-PRI | 6 |
| 3.3 Financement des coûts en devises et en monnaie nationale | 7 |
| 3.4 Passation de marchés de biens et services | 7 |
| 3.5 Conditions de financement | 7 |
| 3.6 Décaissements | 8 |
| 3.7 Modalités de gestion financière | 8 |
| 4. Traitement des demandes du FAT-PRI | 9 |
| 4.1 Exigences relatives aux propositions | 9 |
| 4.2 Processus d'approbation | 10 |
| 4.3 Modalités de communication de l'information | 11 |
| 4.4 Supervision et audit du FAT-PRI | 11 |
| 5. Conclusions et recommandations | 11 |
| 5.1 Conclusions | 11 |
| 5.2 Recommandation | 12 |

Annexes:

- 1) Formulaire de demande du Fonds d'assistance technique en faveur des pays à revenu intermédiaire
- 2) Format du mémorandum de préparation de la demande d'approbation
- 3) Lettre d'accord

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

1.1.1 Depuis 1995, la Haute direction accorde une attention accrue à l'amélioration de la qualité, de l'efficacité au plan du développement, du volume et de la compétitivité des opérations du Groupe de la Banque dans les pays membres régionaux à revenu intermédiaire (PRI)¹. Au fil des ans, des groupes de travail ont été créés pour se pencher sur les contraintes, les défis et les perspectives des opérations de la Banque dans les PRI et formuler des recommandations sur les stratégies appropriées et les plus efficaces pour stimuler les opérations. Dans ce contexte, le groupe de travail créé en 2001 a recommandé l'instauration d'un fonds d'assistance technique (FAT) destiné à financer dans les PRI les activités hors prêt - soit celles que les pays à faible revenu financent à partir de divers guichets concessionnels.

1.1.2 Le Fonds d'assistance technique en faveur des pays à revenu intermédiaire (FAT-PRI), créé en 2002, et les directives qui ont trait à son administration et utilisation, visent à fournir des ressources sous forme de don pour le renforcement des capacités, l'assistance technique, les études économiques et sectorielles et la préparation des projets dans les PRI. Compte tenu de cet objectif, la gamme d'activités appuyées par le FAT-PRI a été élargie et les directives révisées relatives à son utilisation et administration ont été approuvées par le Conseil en octobre 2005 (les Directives révisées)². Ces directives révisées énonçaient les règles et procédures destinées à orienter le personnel de la Banque et les bénéficiaires eu égard aux objectifs, au financement, à la préparation et au traitement des demandes d'utilisation, aux procédures d'approbation et aux modalités de mise en œuvre du FAT-PRI.

1.1.3 Quatre domaines prioritaires ont été établis par les directives révisées d'octobre 2005, à savoir : i) la préparation des projets, ii) l'assistance technique/le renforcement des capacités et des institutions, iii) les études économiques et sectorielles (et d'autres travaux d'analyse réalisés à l'échelon national), et iv) les activités de promotion du secteur privé. Outre l'extension des quatre domaines prioritaires de financement au titre du FAT, les directives révisées ont par ailleurs accru le montant maximum de don par opération (de 100 000 à 600 000 UC) et établi une matrice exceptionnelle de délégation de pouvoirs pour les approbations de don dans le cadre du FAT-PRI³.

¹ Conformément à la politique de crédit de la Banque et comme le stipule le paragraphe 1.1.1 ci-dessus, les PRI se composent des pays de la catégorie C, lesquels ne sont admissibles qu'aux financements du guichet des prêts concessionnels de la Banque africaine de développement (BAD), ainsi que des pays de la catégorie B, qui sont éligibles à une combinaison de ressources du guichet des prêts concessionnels du Fonds africain de développement (FAD) et du guichet des prêts non concessionnels de la BAD.

² Directives révisées relatives à l'administration et à l'utilisation du Fonds d'assistance technique en faveur des pays à revenu intermédiaire, ADB/BD/WP/90/rév. /Apr., novembre 2005.

³ La matrice exceptionnelle de délégation de pouvoirs pour le Fonds spécial en faveur des PRI habilite les vice- présidents à approuver les demandes allant jusqu'à 300 000 UC ; les demandes comprises entre 300 000 et 500 000 UC sont approuvées quant à elles par le président, tandis que celles dépassant 500 000 le sont par le Conseil suivant la procédure de décision par défaut d'opposition.

1.2 Cadre stratégique de renforcement de l'appui du Groupe de la Banque

1.2.1 En témoignage de l'intérêt constant que porte la Haute direction aux PRI, un *Cadre stratégique de renforcement de l'appui du Groupe de la Banque aux pays à revenu intermédiaire* a été élaboré et examiné par le Conseil en avril 2008⁴. S'inspirant des rapports de divers groupes de travail sur les PRI et sur de vastes consultations avec ces derniers, les donateurs bilatéraux et d'autres banques multilatérales de développement, le Cadre stratégique prônait i) l'élaboration de principes directeurs clairs, ii) une définition plus précise des priorités sectorielles et thématiques, iii) l'amélioration des produits financiers et de la fixation des prix, iv) le renforcement des processus opérationnels (pour améliorer la fourniture des services), v) la consolidation des partenariats, et vi) une meilleure diffusion de l'information. Le Cadre stratégique a été renforcé en juin 2008 par un rapport du Groupe de travail du président sur le renforcement de l'appui de la Banque aux PRI qui formule des recommandations opérationnelles dans chacun de ces domaines et présente un plan d'action concret pour assurer la poursuite des efforts et la mise en œuvre.

1.2.2 Parmi les préoccupations relatives au FAT-PRI, il faudrait mentionner le niveau relativement modeste d'utilisation des ressources, la méconnaissance persistante du Fonds et la difficulté à assurer une mise en œuvre en temps utile des dons. En conséquence, la Direction de la Banque a créé en avril 2009 un groupe de travail sur le FAT-PRI chargé d'examiner l'utilisation et les principes directeurs de ce fonds. Les présentes directives s'inspirent des constatations du groupe de travail sur le FAT-PRI et sont fondées sur de vastes consultations avec le Conseil et les PRI.

2. OBJECTIFS ET APPLICATION DES RESSOURCES DU FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE- PRI

2.1 Objectifs du FAT-PRI

2.1.1 L'évolution des besoins en matière de développement des PRI continue d'exiger des innovations et des améliorations à la prestation des services de la part de la Banque. Pour bon nombre de PRI, l'utilisation efficace des ressources financières mises à leur disposition devient aussi importante que la fourniture des ressources elles-mêmes. Le FAT-PRI continuera de financer i) les travaux de préparation de projets, ii) l'assistance technique, les services-conseils et les activités relatives aux cycles de projet, iii) la formation des responsables gouvernementaux et les activités de renforcement des capacités, et iv) l'appui aux activités de promotion du développement du secteur privé et de l'importance de la création du savoir sur les pays, grâce à l'intensification des études économiques et sectorielles et d'autres travaux d'analyse réalisés à l'échelon national.

2.1.2 Un nouveau domaine d'intervention, que le FAT-PRI sera apte à financer, comprend des activités de promotion de l'intégration régionale. Lorsqu'une intervention dans ce secteur concerne un groupe de PRI et de non-PRI, le

⁴ ADF/BD/WP/2008/41, 25 avril 2008

bénéficiaire du don sera toujours un PRI, conformément aux critères d'éligibilité du Fonds.

2.2 Pays éligibles et activités opérationnelles du FAT-PRI

2.2.1 Les ressources du FAT-PRI⁵ serviront à financer les activités des pays de la catégorie C, lesquels ne sont admis à recevoir que des financements au guichet non concessionnel de la BAD (à savoir l'Algérie, le Botswana, l'Égypte, la Guinée-Équatoriale, le Gabon, la Libye, Maurice, le Maroc, la Namibie, les Seychelles, l'Afrique du Sud, Swaziland et la Tunisie). L'utilisation de l'allocation prélevée sur le revenu net de la Banque se limitera au financement des activités des pays de la catégorie C. D'autres ressources du FAT-PRI, comme les dons de contrepartie des bailleurs de fonds bilatéraux, seront mises à disposition pour financer les activités dans les pays tant de la catégorie B - autrement connus sous le nom de pays à financement mixte - que de la catégorie C. Les pays à financement mixte sont admis à recevoir des financements à la fois du guichet non concessionnel de la BAD et du guichet concessionnel du FAD (il s'agit de l'Angola, du Cap-Vert et du Nigeria). On note que les pays appartenant à chaque catégorie peuvent changer de temps en temps, aussi les pays éligibles seront-ils toujours ceux des catégories B et C à tout moment donné. Le financement au titre du FAT-PRI restera conforme à la résolution B/BG/2002/03 adoptée par le Conseil des gouverneurs le 28 mai 2002.

2.3 Activités opérationnelles du FAT-PRI

2.3.1 Lors du choix des activités susceptibles d'être financées à même les ressources du FAT-PRI, l'attention restera fixée pour l'essentiel sur les activités qui cadrent avec les priorités énoncées dans les documents de stratégie pays respectifs des PRI. Les activités prioritaires ci-après sont actuellement éligibles au financement à même les ressources du FAT-PRI.

Activités de préparation des projets

2.3.2 Les ressources du FAT-PRI financeront toutes les activités de préparation de projets/programmes dans les secteurs tant public que privé. Parmi ces activités figureront par ailleurs la préparation/mise à jour de la conception technique des projets, l'élaboration des spécifications techniques, la réalisation des évaluations d'impact environnemental et la préparation des plans de gestion environnementale. En outre, le FAT-PRI servira aussi à financer les études. à cet égard, l'on prendra soin de veiller à ce que les ressources du fonds ne soient pas utilisées pour reprendre inutilement des études déjà effectuées par d'autres institutions ou par le pays. Dans tous les cas, les activités financées doivent être en rapport avec des projets/programmes qui sont prioritaires pour le pays concerné, ainsi que des activités qui conduiront à de nouvelles perspectives d'intervention de la Banque dans les PRI.

⁵ Les PRI sous sanction d'accéder au FAT-PRI en vue de faciliter la reprise de la collaboration entre eux et le Groupe de la Banque après la levée à terme des sanctions.

Activités de renforcement des capacités et des institutions/assistance technique

2.3.3 Les ressources du Fonds financeront les activités de renforcement des capacités et des institutions dans les pays membres éligibles. Ces activités de renforcement des capacités et d'assistance technique doivent viser à consolider la capacité de préparation et de mise en œuvre du portefeuille du Groupe de la Banque, à mettre en place d'efficaces systèmes nationaux pour appuyer le programme d'harmonisation, à fournir un appui en matière de capacité de bonne gouvernance, de gestion de la dette et d'élaboration de politiques. Ces activités porteraient notamment sur la formation des responsables gouvernementaux ainsi que des membres de chambres de commerce et d'autres associations professionnelles chargés de la préparation et de la gestion des projets financés par la Banque. Des exemples incluent le soutien des comités parlementaires sur les comptes publics, le budget, l'audit et les finances. Ces activités porteraient notamment sur la formation des responsables gouvernementaux ainsi que des membres de chambres de commerce et d'autres associations professionnelles chargés de la préparation et de la gestion des projets financés par la Banque. Dans tous les cas, les activités de formation se limiteraient au recyclage professionnel ciblé à court terme, et aucune formation structurée à long terme ne serait entreprise à même les ressources du FAT-PRI.

2.3.4 Les ressources du FAT-PRI financeront les activités de renforcement des institutions et de conseil. Ces activités auraient notamment trait à la fourniture aux bénéficiaires d'un nombre limité de biens comme les équipements et logiciels informatiques, les photocopieurs, ainsi que l'infrastructure des technologies de l'information comme les services internet/de courrier électronique, etc. Les ressources du Fonds ne serviraient cependant ni à l'achat de véhicules ni à la construction de bâtiments⁶.

Études économiques et sectorielles et autres travaux d'analyse réalisés à l'échelon national

2.3.5 Les ressources du FAT-PRI seraient en outre utilisées pour financer les études économiques et sectorielles et d'autres travaux d'analyse réalisés à l'échelon national, les rapports d'études diagnostiques de base, les revues sectorielles, les profils de gouvernance des pays et des analyses thématiques qui font de plus en plus partie intégrante du programme de travail du Groupe de la Banque. Le Fonds pourrait par ailleurs servir à financer des études liées à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement ayant trait aux initiatives de réduction de la pauvreté dans les PRI. Il est essentiel d'entreprendre ces activités pour permettre à la Banque de créer une solide base de connaissances en vue de constituer une réserve viable de projets et d'engager un dialogue de politique à long terme avec les PRI. Lors de la réalisation des études économiques et sectorielles/des travaux d'analyse à l'échelon national, la Banque étudiera les possibilités de partage des coûts avec les institutions sœurs.

⁶ Liste non exhaustive.

Activités de promotion du secteur privé

2.3.6 Le secteur privé est un important moteur de croissance dans les PRI. Le FAT-PRI pourrait servir à aider les PRI à mettre en place d'efficaces systèmes financiers assortis du cadre institutionnel et juridique requis pour assurer le bon fonctionnement des marchés nationaux des capitaux et l'amélioration de la gouvernance des entreprises, afin d'optimiser les retombées du développement du secteur privé. D'autres activités susceptibles de contribuer au renforcement du fonctionnement du secteur privé pourraient également bénéficier d'un appui au titre du fonds. L'objectif visé est de renforcer la réserve de projets du secteur privé et d'aider les PRI à créer et à maintenir un environnement favorable aux investissements et à l'essor du secteur privé.

Activités de promotion de l'intégration régionale

2.3.7 Pour appuyer le souhait de la Banque de renforcer son orientation régionale, il est essentiel de promouvoir l'intégration régionale comme nouveau thème explicite de financement au titre du FAT-PRI. Ce nouveau thème ciblerait des activités régionales se situant dans les limites générales de la stratégie d'intégration régionale de la Banque, comme le renforcement des capacités et l'assistance technique au profit des communautés économiques régionales/organismes régionaux et les études économiques et sectorielles régionales, ainsi que l'octroi de financements sous forme de don, qui seront harmonisées avec les opérations de développement régional financées par la BAD. D'après ce critère, les communautés économiques régionales peuvent bénéficier de dons du FAT-PRI. En ce qui concerne tous les non-PRI intervenant dans une opération régionale, leur participation sera guidée par le cadre stratégique et opérationnel de la Banque pour les opérations régionales.

3. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU FAT-PRI

3.1 Financement du FAT-PRI

3.1.1 L'affectation initiale de 1 million d'UC a constitué le capital de lancement du FAT-PRI. Le conseil continuera d'effectuer des allocations supplémentaires annuelles à même le revenu net de la BAD, sur la base de besoins adéquats et d'une justification. D'éventuelles reconstitutions futures des ressources du Fonds à partir du revenu net de la Banque peuvent être envisagées, sur recommandation du conseil d'administration. La Banque sollicitera par ailleurs des contributions additionnelles au FAT-PRI auprès des donateurs bilatéraux et d'autres partenaires de développement, afin de donner un effet de levier à sa propre contribution au fonds.

3.2 Plafonds applicables aux bénéficiaires du FAT-PRI

3.2.1 Les directives d'octobre 2005 relatives au FAT-PRI ont augmenté le plafond par don, le faisant passer de 100 000 à 600 000 UC. Ce montant se révèle de plus en plus insuffisant pour financer les études, quelques-uns des PRI ayant dû se tourner vers d'autres cofinanciers pour combler le déficit de financement. Compte tenu de la demande continue de ressources sous forme de don émanant des PRI, il est pertinent de prendre en considération l'augmentation des coûts depuis

l'approbation des directives de 2005. Aussi le nouveau plafond par don sera-t-il porté à un maximum de 1 200 000 UC, le montant plancher restant 100 000 UC.

3.2.2 Les PRI ne sont pas favorables, à ce jour, à la fixation d'une cible par pays en ce qui concerne le nombre de dons auxquels un bénéficiaire peut être éligible par an. Le principal argument contre la fixation de limites est que tout dépend de la capacité d'absorption de chaque pays. Au contraire, les PRI ont indiqué qu'il y a lieu, pour la Banque, de renflouer chaque année le Fonds afin d'éviter l'assèchement de ses ressources.

3.3 Financement des coûts en devises et en monnaie nationale

3.3.1 Les ressources du FAT-PRI peuvent servir à financer les éléments de coût en devises et en monnaie nationale des activités approuvées. Les bénéficiaires du fonds, notamment le secteur privé, n'en seront pas moins tenus d'apporter une contribution d'au moins 5 % au coût total. Le Fonds est autorisé à financer jusqu'à 100 % des coûts en devises des activités approuvées.

3.4 Passation des marchés des biens et services

3.4.1 La passation des marchés des biens et services dans le cadre du FAT-PRI s'effectuera conformément à la réglementation en vigueur de la Banque, en l'occurrence les règles de procédures pour l'acquisition de biens et travaux, et pour l'utilisation des consultants. Il convient de noter que:

- i) pour l'appel d'offres national, l'on recourra aux procédures du système national normalement utilisé pour la passation des marchés publics dans le pays bénéficiaire, conformément à la clause 3.3 des règles de procédures pour l'acquisition de biens et travaux ; pour que leur utilisation dans le cadre de la passation des marchés financés par la Banque soit acceptable, ces procédures seront revues et modifiées au besoin, afin d'en assurer l'économie, l'efficacité, la transparence et la cohérence générale avec les règles en question;
- ii) le seuil de 100 000 UC indiqué comme montant limite lors de l'acquisition des équipements (directives d'octobre 2005) sera augmenté et porté à 200 000 UC ou à 1/6 du total du don, le plus faible montant étant retenu, en vue de tenir compte de l'accroissement des coûts au cours des années écoulées entre-temps. Les ressources du FAT-PRI ne seront toutefois pas mises à disposition pour l'achat de véhicules ou la construction de bâtiments⁷ ;
- iii) lorsque le bénéficiaire du FAT-PRI n'a pas les ressources, l'organisation, la capacité et l'expérience qu'il faut, il peut choisir de retenir comme agent une entreprise spécialisée dans les questions de passation de marchés. Cet agent devra respecter toutes règles approuvées par la Banque, au nom du bénéficiaire, notamment

⁷ La liste des éléments admissibles au financement au titre du FAT-PRI n'est pas exhaustive.

l'utilisation des documents usuels d'appels d'offre, les procédures et la documentation d'examen. Dans certains cas la Banque peut exiger du bénéficiaire qu'il retienne les services d'un agent de passation de marchés.

3.5 Conditions de financement

3.5.1 Les ressources du FAT-PRI seront fournies sous forme de don aux pays bénéficiaires des catégories B et C, pour le financement d'activités éligibles.

3.5.2 La recommandation en faveur de la fourniture des ressources du FAT-PRI sous forme de don s'appuie sur la nécessité d'améliorer la demande des ressources de la BAD. La disponibilité de financements sous forme de don est en général une condition préalable aux fins de l'assistance technique, de la préparation des projets et de l'appui institutionnel. Les PRI, contrairement aux pays éligibles au FAD, éprouvent souvent de la difficulté à trouver des sources de don à cette fin ; aussi le fonds agira-t-il comme un mécanisme permettant d'inciter ces pays à collaborer avec la Banque.

3.6 Décaissements

3.6.1 Pour le décaissement des ressources du FAT-PRI, il est proposé de privilégier en premier lieu la méthode des comptes spéciaux, les fonds du don étant déposés dans un compte spécial qui sera ouvert à cette fin par le bénéficiaire du pays auquel est accordé le don. D'autres méthodes de décaissement de la Banque peuvent également être utilisées selon le cas.

3.6.2 Les décaissements du FAT-PRI seront soumis aux règles de décaissement en vigueur de la Banque, en particulier celles régissant la suspension des décaissements. Dans tous les cas, le décaissement s'effectuera suivant un calendrier de travail établi à l'avance sur la base du cadre logique fourni. Un déblocage en une seule tranche des fonds du don, au cas par cas, sera encouragé lorsque cela est jugé approprié. En vertu des présentes directives, l'organe d'exécution est censé ouvrir auprès de la banque centrale/trésorerie nationale un compte spécial sur lequel est déposé le produit du don. Toutefois, dans certains cas, lorsque ce compte est ouvert auprès d'une banque commerciale, cette dernière devrait remettre une lettre d'intention ou tout autre document que la Banque exige auprès de la banque commerciale. Dans la plupart des cas, les banques commerciales sont réticentes à fournir une telle lettre, ce qui crée un retard indu lors des opérations de décaissement. Pour éviter ce retard, il est proposé de prendre les mesures suivantes :

- i) Il convient, de préférence, d'ouvrir les comptes spéciaux auprès de la banque centrale/trésorerie nationale, ce qui rend superflue la lettre d'intention ;
- ii) Si le compte spécial est ouvert auprès d'une banque commerciale, le bénéficiaire doit prendre au préalable des dispositions pour faire en sorte que la banque commerciale en question n'ait aucune objection à se conformer à l'exigence relative à la lettre d'intention.

3.6.3 Les dons non décaissés dans un délai de douze mois à partir de la date de leur approbation feront l'objet d'une annulation systématique.

3.7 Modalités de gestion financière

3.7.1 Le cadre de gestion financière du FAT-PRI sera conforme aux règles de procédures pour la gestion financière et aux pratiques optimales de la Banque. Les modalités de gestion financière visent à permettre une utilisation adéquatement économique et efficace des fonds, ainsi qu'à assurer la prise en considération, la comptabilisation et l'audit en bonne et due forme de toutes les opérations (voir le paragraphe 4.4.2).

3.7.2 Dans le cas des dons alloués aux entités du secteur privé, la lettre d'accord prévoira une clause de règlement des différends, ce qui permettra à la Banque de disposer d'une marge de manœuvre en cas de litige découlant de la mauvaise utilisation du don par l'entité correspondante du secteur privé.

4. TRAITEMENT DES DEMANDES AU TITRE DU FAT-PRI

4.1 Exigences relatives aux propositions

4.1.1 Les demandes d'utilisation des ressources du FAT-PRI seront soumises à la Banque par le gouvernement, en ce qui concerne les activités du secteur public, ou par les entités du secteur privé, pour ce qui est des activités du secteur privé. Les demandes du secteur privé doivent être accompagnées d'une lettre de non-objection du gouvernement (ministère des Finances). Toutefois, les demandes pourraient également être préparées par les départements des opérations en coordination avec le gouvernement, sur la base des besoins identifiés lors des missions des membres du personnel, ou à des conditions similaires à celles qui s'appliquent lorsque les demandes sont soumises au département de partenariat et de coopération pour solliciter des fonds bilatéraux destinés à financer des études. Le gouvernement n'en sera pas moins tenu, dans ces situations, de confirmer sa non-opposition à ce que la Banque entreprenne les travaux d'analyse à l'échelon national proposés. Dans les deux cas, la proposition doit clairement traiter des points suivants (voir l'Annexe 1⁸):

- i) les objectifs, la description et la justification économique du projet ou du programme proposé;
- ii) les activités détaillées qui seront entreprises avec les ressources du fonds spécial;
- iii) les termes de référence (le cas échéant);
- iv) les coûts estimatifs détaillés de l'activité proposée, notamment l'apport du gouvernement ou du secteur privé;
- v) le calendrier de mise en œuvre de l'activité proposée, notamment la capacité de l'organe d'exécution de réaliser l'activité;
- vi) l'échelonnement et la modalité suggérée de passation des marchés de l'activité proposée ;

⁸ Dans les annexes 1, 2, 3, la mention gouvernement, ministre des Finances, etc., doit être remplacée par entité du secteur privé si la demande émane du secteur privé.

- vii) les cofinanciers proposés (s'il y a lieu) qui contribueront également au don; et
- vi) la preuve des assurances données par le gouvernement ou l'entité privée que l'activité proposée cible un besoin précis comme l'assistance technique, qu'elle engendrera de nouveaux projets/programmes ou qu'il est fort probable qu'elle le fasse, ou alors qu'elle conduira à un appui en matière de capacité d'amélioration de la qualité du portefeuille, de bonne gouvernance et d'adoption d'une politique saine.

4.1.2 Le formulaire de demande du FAT-PRI (Annexe 1) sera rempli par le bénéficiaire seul ou en collaboration avec la Banque. Dans tous les cas, en ce qui concerne les dons destinés au secteur public, une demande officielle du gouvernement sera requise par la Banque avant l'achèvement du mémorandum de préparation de la demande d'approbation (Annexe 2). Pour ce qui est des entités du secteur privé, la Banque/le bénéficiaire soumettra la demande remplie (annexe 1) au gouvernement, pour avis de non-objection selon la procédure du défaut d'opposition⁹, avant de commencer la préparation de l'Annexe 2. Cette non-objection aura été supposée être fournie dans les 60 jours dans le cas où il n'y a pas de non-objection explicites donnée par le gouvernement concerné. Une partie essentielle de l'annexe 2 sera le cadre logique axé sur les résultats, qui décrira en détail les résultats et les réalisations attendus du don ainsi que son impact prévu. Ce cadre permettra par ailleurs de suivre régulièrement les activités, en utilisant des indicateurs de performance qui seront comparés à une référence établie.

4.2 Processus d'approbation

4.2.1 Dès réception de la proposition ou une fois que cette dernière a été mise au point par le chef d'équipe de projet, le département des opérations, le bureau extérieur ou le département du secteur privé concerné procédera à une revue documentaire pour déterminer s'il s'agit d'une proposition viable ou faisable qui mérite d'être examinée de façon plus approfondie afin d'assurer un impact maximum. Il ne sera pas obligatoire d'entreprendre une mission avant la mise au point définitive des renseignements demandés conformément à l'Annexe 1. Après avoir reçu tous les renseignements nécessaires au sujet de la demande, le département ou le bureau extérieur concerné élaborerait un mémorandum pour solliciter l'approbation de l'utilisation des ressources du FAT-PRI. Le format du mémorandum figure à l'Annexe 2. La proposition sera soumise à l'approbation de l'équipe nationale et du directeur régional concernés, avant d'être transmise au vice-président chargé des opérations compétent, pour examen conformément au pouvoir d'autorisation décrit au paragraphe 4.2.2 ci-dessous. En supposant que tous les renseignements requis sont reçus par la Banque, l'on doit viser à achever le traitement de la demande, jusqu'à l'approbation par le vice-président, dans un délai de 30 jours ouvrables à compter de la date de réception de la demande par la Banque (secteur public) ou de la date d'expiration du délai d'opposition (secteur privé). La longueur du mémorandum ne dépassera pas 10 pages en tout, annexes non comprises.

⁹ Défaut d'opposition de 60 jours calendaires est requis à cet effet

4.2.2 Comme il s'agit d'une facilité sensible à la demande, le FAT-PRI doit répondre à temps aux demandes d'appui et être un mécanisme d'accès facile. Les niveaux d'autorisation décrits dans les directives d'octobre 2005 seront accrus, de telle sorte que les vice-présidents approuvent les demandes inférieures à 400 000 UC, les demandes comprises entre 400 000 et 800 000 UC étant quant à elles approuvées par le président et celles supérieures à 800 000 UC par le Conseil selon la procédure de défaut d'opposition.

4.2.3 En cas d'approbation de la demande, une lettre d'accord sera rédigée par GECL suivant le format indiqué à l'Annexe 3, pour signature par les représentants autorisés de la Banque, et elle sera approuvée par le pays bénéficiaire. S'agissant des entités du secteur privé, la lettre sera approuvée par l'entité elle-même et un exemplaire sera transmis au représentant autorisé du pays bénéficiaire, en général le ministère des Finances.

4.3 Modalités de communication de l'information

4.3.1 Les bénéficiaires du FAT-PRI seront tenus de soumettre des rapports d'activité trimestriels portant sur la mise en œuvre des activités financées au titre du Fonds. Sur la base de ces rapports et des renseignements obtenus dans le cadre des missions de supervision sur le terrain, notamment celles entreprises par les bureaux extérieurs, la Direction présentera au Conseil d'administration une évaluation annuelle du FAT-PRI portant sur les approbations et l'utilisation des ressources du Fonds. À l'issue de chaque opération de don, le département utilisateur concerné de la Banque élaborera, en collaboration avec le bénéficiaire, un rapport d'achèvement destiné à évaluer l'impact du don. Ce rapport sera établi dans le format en vigueur des rapports d'achèvement de la Banque.

4.3.2 Un agent de coordination du FAT-PRI, rattaché à ORVP, se chargera de suivre la mise en œuvre du don en coordonnant les présentes exigences relatives à la communication de l'information, en faisant mieux connaître le Fonds aux PRI, en évaluant les problèmes qui entravent le décaissement et en veillant à ce que les pays bénéficiaires et les départements utilisateurs de la Banque se conforment aux exigences établies.

4.4 Supervision et audit du FAT-PRI

4.4.1 Il ne sera certes pas obligatoire de programmer des missions de supervision séparées pour les activités du FAT-PRI, mais les membres du personnel de la Banque en service tant au siège qu'aux bureaux extérieurs feront en sorte que les activités soient suivies lors des missions dans les pays concernés.

4.4.2 Les bénéficiaires du FAT-PRI seront tenus de prendre les dispositions nécessaires pour que leurs comptes relatifs à l'utilisation des ressources du don fassent l'objet d'un audit externe chaque année. Les termes de référence types en vigueur de la Banque pour la réalisation des audits des opérations financées par la Banque s'appliqueront.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATION

5.1 Conclusions

5.1.1 Une des principales entraves qui brident l'aptitude des PRI à absorber efficacement les ressources financières disponibles, même face à des besoins considérables, est le manque de capacité de préparation et d'exécution de projet. À

cet égard, les PRI ont sollicité l'aide de la Banque, sous une forme ou une autre, pour la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités institutionnelles ainsi que de préparation et d'exécution des projets/programmes, et d'activités destinées à stimuler les investissements du secteur privé.

5.1.2 Les présentes Directives visent à renforcer le taux d'utilisation des ressources du FAT-PRI, à accroître la visibilité du Fonds par une meilleure sensibilisation, l'amélioration de la structure de communication de l'information et le renforcement de la surveillance en ce qui concerne l'exécution en temps voulu des opérations de financement sous forme de don.

5.2 Recommandation

5.2.1 Le Conseil d'administration est prié d'examiner, à des fins d'approbation, les conditions décrites dans les présentes directives opérationnelles révisées pour l'administration et l'utilisation du FAT-PRI.

**FORMULAIRE DE DEMANDE DU FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR
DES PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE
(à remplir par le pays/entité du secteur public bénéficiaire)**

| | | |
|----|---|---|
| 1. | Titre du projet, de l'étude ou du programme | : |
| 2. | Pays | : |
| 3. | Organe d'exécution | : |
| | a) Nom | : |
| | b) Adresse | : |
| 4. | Description des activités | : |
| 5. | Justification des activités | : |
| 6. | <u>Coûts estimatifs du projet:</u> | |
| | a) Devises | : |
| | b) Monnaie nationale | : |
| | c) Montant total | : |
| 7. | <u>Plan de financement</u> | |
| | a) BAD | : |
| | b) Gouvernement | : |
| | c) Total | : |
| 8. | <u>Mode proposé de passation des marchés (s'il est connu)</u> | : |
| | a) Services | : |
| | b) Biens et travaux | : |
| | c) Autres, dont formation du personnel local | : |
| 9. | <u>Plan d'exécution</u> | : |
| | - Calendrier d'exécution à joindre | |

10. Preuve de l'engagement du gouvernement/de l'entité privée à mettre en œuvre le projet, l'étude ou le programme ciblé (inclusion dans le Document de stratégie pays) :

a) expliquer et noter la probabilité que le projet, l'étude ou le programme ciblé constitue une priorité du gouvernement/de l'entité privée/ :

b) indiquer le nom et le titre du représentant du gouvernement/de l'entité privée qui signera la lettre d'accord/ :

c) indiquer le nom du coordinateur de projet qui se chargera de suivre les activités et l'utilisation des ressources du FAT-PRI :

:

:

FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DES PAYS À REVENU
INTERMÉDIAIRE
FORMAT DU MÉMORANDUM DE PRÉPARATION DE LA DEMANDE
D'APPROBATION
(À l'usage du personnel de la Banque)

Cadre logique axé sur les résultats

| | |
|--|--|
| Nom du pays et titre du projet: | |
| Objectif du projet : | |

| | CHAÎNE DE RÉSULTATS | INDICATEURS DE PERFORMANCE | | | MOYENS DE VÉRIFICATION | RISQUES/MESURES D'ATTÉNUATION |
|------------------------------|---|----------------------------|-----------|-------|------------------------|-------------------------------|
| | | Indicateur (y compris ISC) | Référence | Cible | | |
| IMPACT | Impact | | | | | |
| PRODUITS | Produit | | | | | |
| | Produit 2 | | | | | |
| PRODUITS | Composant e 1 Produit 1.1 Produit 1.2 etc. | | | | | |
| | Composant e 2 Produit 2.1 Produit 2.2 etc. | | | | | |
| PRINCIPALES ACTIVITÉS | COMPOSANTES | | | | INTRANTS | |
| | Composante 1 | | | | Composante 1 | |
| | Composante 2 etc. | | | | Composante 2 etc. | |

1. Introduction

1.1 Contexte

1.2 Objectifs du projet, de l'étude ou du programme

1.3 Département sectoriel/régional/bureau extérieur responsable de la préparation de la demande

1.4 Justification de l'utilisation des ressources:

- quelle est la probabilité que les activités soient axées sur le projet?
- quels sont les raisons économiques et le fondement du projet, de l'étude ou du programme ciblé?

2. Description du projet

2.1 Description des activités préparatoires pour lesquelles les ressources sont sollicitées

2.2 Description des résultats attendus et des liens entre ceux-ci et le projet ou le programme ciblé (le cas échéant)

3. Coûts estimatifs des activités préparatoires

3.1 Coûts estimatifs détaillés (ventilés en coûts en devises et en monnaie nationale)

3.2 Plan de financement

3.3 Coûts estimatifs par composante

4. Mode de passation des marchés des services et de biens limités (le cas échéant)

4.1 Mode de passation des marchés des services

4.2 Mode de passation des marchés des biens et travaux

4.3 Mode de passation des marchés des activités de formation

5. Calendrier d'exécution

5.1 Échelonnement des activités prévues

5.2 Projet de programme de travail annuel et de calendrier de passation des marchés

6. Modalités de financement (à examiner et à adopter de commun accord avec le gouvernement))

6.1 Conditions de financement

6.2 Suspension de décaissement

6.3 Lettre d'accord et annexes:

- Objectifs, modalités et conditions du fonds spécial;
- compte de dépôt spécial;
- clauses financières applicables aux avances du fonds spécial

7. Conclusions et recommandations soumises à l'examen de la Banque

7.1 Conclusions

7.2 Recommandations

8. Annexes :

- 1) Preuve de l'engagement du gouvernement à exécuter le projet ou le programme ciblé dans la forme indiquée sur le formulaire de demande dûment signé du ministère des Finances. Dans le cas d'une demande émanant d'une entité privée, l'avis de défaut d'opposition du gouvernement, sur la base d'un délai d'opposition de 60 jours, sera suffisant.
- 2) Lettre d'accord dûment approuvée par GECL.
- 3) Autres annexes pertinentes, notamment les cartes, etc.

Nota : La longueur maximale du mémorandum est de 10 pages, annexes non comprises

FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DES PAYS À REVENU
INTERMÉDIAIRE
LÉTRE D'ACCORD

Date

Monsieur le ministre des Finances,
Ministère des Finances
République -----
Ville
Pays

Monsieur Le Ministre:

Objet : Demande de don en faveur de [étude] pour [] lettre d'accord (dans le cas des entités du secteur privé, se référer à la note de bas de page figurant à la fin de la présente lettre modèle []

Je vous écris, au nom de la Banque africaine de développement, pour vous faire connaître la décision de la Banque d'accorder à ----- (bénéficiaire) un don dont le montant ne dépassera pas ----- UC (le « don »). Ce don vise à financer certaines dépenses requises pour les [] activités du projet, de l'étude ou du programme [proposé].

Ce don est octroyé aux fins et aux conditions stipulées dans les pièces ci-jointes, et le bénéficiaire atteste par la présente, en confirmant son accord ci-dessous, qu'il est habilité à conclure le présent accord de don ainsi qu'à retirer et à utiliser les ressources du don auxdites fins et conditions.

L'octroi du présent don ne constitue ni n'implique aucun engagement de la part de la Banque à aider au financement ou à assurer le financement partiel du [projet ou tout projet élaboré à la suite de l'étude ou à une autre fin] pour lequel le don est accordé.

Veuillez confirmer votre consentement à ce qui précède et aux conditions ci-jointes, au nom de [], en nous renvoyant, signé et daté, l'exemplaire ci-joint de la présente lettre.

Le présent accord entrera en vigueur à la date de contresignature par la Banque.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma haute considération,

[OSVP/OIVP/ORVP]

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

par

Vice-président - Opérations -----

OU

Président -----

Date -----

APPROUVÉ

----- [PAYS]

Par : -----

Ministre des Finances

----- [PAYS]

Date: -----

OU

par: -----

[Entité du secteur privé]

----- [PAYS]

Date: -----

*** Lorsqu'il s'agit d'entités du secteur privé, les modifications ainsi que les dispositions relatives au règlement des différends, à l'interprétation et aux immunités ci-après doivent figurer dans la lettre d'accord.**

La présente lettre d'accord peut être modifiée par accord mutuel écrit entre les parties. Toute modification s'effectuera sans préjudice de tout droit ou obligation acquis ou contracté dans le cadre de la présente lettre d'accord.

Les parties conviennent de régler, dans la mesure du possible les différends ou litiges découlant de la lettre d'accord par voie de négociations à l'amiable. En cas de non-règlement du différend ou litige par voie de négociations dans un délai de soixante (60) jours civils, tout différend ou litige au sujet de l'interprétation, de l'exécution, de réclamations, de l'application ou de l'extinction des clauses de la présente lettre d'accord, qui ne peut être réglé entre les parties, fera l'objet d'un règlement final par arbitrage, conformément aux règles en vigueur à la date de la demande de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, sous les auspices de la Cour d'arbitrage international de Londres dont les décisions sont réputées intégrées par renvoi dans la présente clause. Le lieu d'arbitrage sera Londres, en Angleterre (sauf accord contraire entre les parties) et la langue d'arbitrage l'anglais. La décision arbitrale subséquente sera définitive et exécutoire pour les deux parties et remplacera tout autre recours.

Néanmoins, le bénéficiaire consent et accepte irrévocablement par la présente, au profit de la Banque, que toute action, instance ou procédure judiciaire contre lui eu égard à ses obligations, à ses responsabilités ou à toute autre question liées, imputables ou se rapportant à la présente lettre d'accord, peut être portée devant tout tribunal de (nom du pays) ou tout autre tribunal ayant compétence et, par la présente, accepte irrévocablement la compétence de tout tribunal de (nom du pays) et s'y soumet, relativement à toute action, instance ou procédure judiciaire de ce genre.

Par les présentes, les parties reconnaissent et conviennent que le choix de tribunal par la Banque pour toute action, instance ou procédure judiciaire imputable ou se rapportant à la lettre d'accord, ne constituera ni n'impliquera d'aucune manière la renonciation par elle à toute immunité ou tout privilège (en particulier ceux concernant l'immunité de ses biens ou actifs contre la saisie-arrêt ou l'exécution avant la décision finale) prévu dans ses statuts ou articles de convention ; tout traité ou usage international applicable ; ou toute loi applicable ; et les archives de la Banque demeurent inviolables.