

## REVUE À MI-PARCOURS DU FAD-13

**Progrès réalisés au titre du programme de lutte contre la fragilité du groupe de la Banque ainsi que dans l'utilisation des ressources de la Facilité d'appui à la transition**

*Note d'information*

11-13 novembre 2015



**FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**

## Résumé analytique

La Stratégie décennale de la Banque africaine de développement (2013-2022) souligne l'engagement de la Banque dans les efforts pour lutter contre la fragilité sur le continent. La Stratégie engage la Banque à s'attaquer aux situations de fragilité, plutôt qu'aux États fragiles. Les interventions de la Banque aident à soutenir l'établissement d'institutions efficaces et légitimes nécessaires pour permettre aux pouvoirs publics d'œuvrer en faveur d'une croissance inclusive et durable. Dans ce contexte, la Banque a décidé de faire de l'Unité des États fragiles un département à part entière, à savoir le Département d'appui à la transition (ORTS), et de changer le nom de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF) qui est devenue la Facilité d'appui à la transition (FAT).

En juin 2014, le Conseil a approuvé une nouvelle stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique pour la période 2014-2019 et la Direction a élaboré des directives opérationnelles pour faciliter la mise en œuvre de cette stratégie. **La nouvelle Stratégie réitère l'engagement de la Banque à aller au-delà des sentiers battus** pour mieux soutenir les PMR dans les efforts qu'ils déploient pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience.

Le présent document fait le point sur la performance de la Banque dans le domaine de la fragilité, tel que convenu lors de la reconstitution des ressources. Il inclut un bilan des progrès de la FAT. Le document analyse aussi les problèmes de mises en œuvre qui persistent ainsi que la façon dont la Direction envisage de les résoudre au cours de la période restante du cycle de financement.

Dans le cadre de cette nouvelle approche, **la Banque applique un prisme d'analyse de la fragilité dans son engagement au niveau des PMR**. Tous les documents de stratégie pays (DSP) tiennent désormais systématiquement compte des évaluations de la fragilité, qui guident l'engagement stratégique et opérationnel de la Banque ainsi que le dialogue sur les politiques dans les situations de fragilité et de conflit.

**La crise de l'épidémie d'Ebola a permis de démontrer la capacité de la Banque à réagir rapidement face à des situations imprévisibles.** Premièrement, la Banque a utilisé les divers instruments et ressources disponibles du FAD selon une approche programmatique intégrée. Le FAD a approuvé des projets nationaux et multinationaux pour répondre à la crise, en tirant parti du pilier I de la FAT, y compris une partie de ses réserves destinées aux besoins émergents, du pilier III et de l'enveloppe consacrée aux opérations régionales. Cette aide financière a été accompagnée d'un engagement de haut niveau. La collaboration de la Banque avec la Commission de l'Union africaine afin d'endiguer la propagation de ce virus a témoigné du pouvoir rassembleur de la Banque.

Conformément au principe de plus en plus établi selon lequel les problèmes régionaux requièrent des solutions régionales, **la Banque a déployé des efforts plus soutenus dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives régionales tenant compte de la dimension « fragilité »**. Elle a ciblé le Sahel, l'Union du fleuve Mano, la Corne de l'Afrique et le bassin du Lac Tchad. L'utilisation des ressources de l'enveloppe des opérations régionales du FAD et des fonds fiduciaires ainsi que l'octroi de dons d'urgence et d'assistance spéciale témoignent également de la réactivité de la Banque face aux situations de fragilité. Les pays admissibles aux ressources du pilier I de la FAT ont particulièrement tiré parti de l'enveloppe des opérations régionales du FAD, avec un effet de levier maximum de 1:2 par rapport à leurs allocations basées sur la performance (ABP) et/ou leurs ressources au titre du pilier I de la FAT.

**La Banque est en bonne voie pour ce qui est de l'utilisation des ressources du pilier I de la FAT**, 52% des ressources ordinaires (275,37 millions d'UC) ont été engagées ainsi que 40% des réserves non encore affectées (23,86 millions d'UC). **S'agissant du pilier II de la FAT, les trois pays accusant des arriérés, à savoir la Somalie, le Soudan et le Zimbabwe, ont enregistré des progrès de niveaux variables.** Suite aux progrès considérables réalisés par le Zimbabwe, il est raisonnable de supposer que le pays pourrait être en mesure d'accéder à la fenêtre dédiée à l'apurement des arriérés dans le cadre du FAD-13. Les autres pays potentiellement éligibles, à savoir la Somalie et le Soudan, ont enregistré des retards et ne devraient pas être en mesure d'accéder aux ressources du pilier II au titre du FAD-13. **Le pilier III de la FAT a été lancé à la suite de l'approbation des Directives opérationnelles en janvier 2015, avec un modèle opérationnel révisé.** À ce jour, 24% des ressources (11,74 millions d'UC) ont été engagées au titre du pilier III, sur une allocation totale de 64,5 millions d'UC (sur cette allocation de 64,5 million d'UC, 16 millions d'UC ont été alloués à la Facilité africaine de soutien juridique – ALSF).

#### *Principaux problèmes et mesures prises pour les résoudre*

**Un défi majeur que rencontre la Banque est de trouver le moyen d'user de sa flexibilité opérationnelle** et de sa réactivité face aux situations de fragilité, au-delà de situations exceptionnelles telles que la crise de l'Ebola. Le nouveau cadre stratégique de passation des marchés de la Banque jouera un rôle essentiel à cet égard. La mise en œuvre efficace de cette nouvelle approche différenciée et adaptée pour les achats institutionnels fournira la flexibilité opérationnelle dont la Banque a besoin pour répondre aux spécificités des situations fragiles.

Deuxièmement, **l'engagement dans les pays en situation de conflit constitue sans doute le plus grand défi auquel la Banque est confrontée.** Au cours du cycle du FAD-13, des conflits armés ont éclaté dans un certain nombre de PMR tels que La République centrafricaine, le Mali, le Nigeria, la Somalie et le Soudan du Sud. Ces développements ont permis de tester la capacité de la Banque à maintenir son engagement dans de tels pays et à continuer de jouer un rôle de chef de file en tant que première institution de financement du développement dans les situations de fragilité. Au niveau institutionnel, la Banque doit toujours allouer des ressources financières et humaines suffisantes, avec des incitations appropriées, afin d'être en mesure de jouer son rôle de premier plan et de travailler efficacement avec les pouvoirs publics et les partenaires. Elle doit également prendre des mesures pour gérer les risques liés à la sécurité de ses opérations, à sa gestion financière, à ses activités fiduciaires et à sa réputation dans de tels environnements.

Enfin, **s'il est vrai que la facilitation de l'investissement et de l'engagement du secteur privé dans les pays touchés par la fragilité constitue une haute priorité de la nouvelle stratégie de la Banque, un certain nombre de défis restent à relever sur le plan de la mise en œuvre.** La Banque adopte une approche à deux volets pour accroître l'engagement du secteur privé dans ces contextes, à travers : i) la stimulation d'un dialogue permanent entre les acteurs du secteur privé et les pouvoirs publics en vue d'explorer les possibilités de partenariat public-privé ; et ii) l'utilisation d'instruments de financement innovants pour faciliter ses investissements dans ces pays présentant une plus forte prime de risque. La Banque continuera d'assurer le suivi des progrès réalisés dans ce domaine et de s'attaquer aux problèmes qui se posent en vue d'améliorer la performance.

#### *Conclusions et perspectives*

La Banque a réalisé des progrès considérables dans le cadre de sa nouvelle Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique. Sa mise en œuvre s'appuie sur

l'utilisation efficace des ressources de la FAT. À l'heure actuelle, les stratégies pays, régionales et sectorielles appliquent systématiquement un prisme d'analyse de la fragilité. L'accent est désormais mis sur les opérations.

L'application efficace du prisme d'analyse de la fragilité dans les opérations et le dialogue sur les politiques passera, entre autres, par l'investissement continu dans le renforcement des capacités internes de la Banque. Le personnel de la Banque doit être en mesure d'analyser les questions de fragilité et de gérer les risques opérationnels, à travers des processus flexibles de gestion fiduciaire et de passation des marchés. De plus, des incitations appropriées doivent être fournies au personnel de la Banque pour cette nouvelle activité. La nouvelle Stratégie reconnaît qu'il s'agit là d'un processus d'« apprentissage par la pratique » nécessitant en permanence un suivi et une évaluation afin d'accroître l'efficacité de la Banque dans les situations de fragilité.

Du côté du financement, la FAT a été décisive dans l'appui à la mise en œuvre de la stratégie. Elle a fourni un appui flexible et adapté aux pays à faible revenu admissibles se trouvant dans des situations de fragilité. Les ressources du pilier I devraient être pleinement utilisées au titre du FAD-13. De même, les ressources du pilier II devraient être pleinement utilisées au titre du FAD-13 pour l'apurement des arriérés du Zimbabwe. Il est donc recommandé de ne pas réallouer les ressources du Pilier II à ce stade. Les ressources allouées au titre du pilier III devraient également être pleinement utilisées au titre du FAD-13.

## Table des matières

<b>Résumé analytique .....</b>	<b>i</b>
<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Nouvelle approche pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience.....</b>	<b>2</b>
<i>Les nouvelles stratégies et opérations de la Banque font désormais systématiquement l'objet d'une évaluation de la fragilité.....</i>	<i>2</i>
<i>La Banque maintient son engagement et assume un leadership plus important dans les différentes situations de fragilité. ....</i>	<i>5</i>
<i>La Banque utilise tous les instruments et toutes les ressources à sa disposition dans le cadre d'un programme intégré pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience. ....</i>	<i>8</i>
<i>La Banque accroît son efficacité opérationnelle et ses résultats en matière de développement dans les situations de fragilité .....</i>	<i>12</i>
<b>3. Utilisation de la Facilité d'appui à la transition.....</b>	<b>13</b>
<i>Pilier I – Une flexibilité accrue fait la différence dans les situations de fragilité .....</i>	<i>14</i>
<i>Pilier II – Assistance aux pays pour l'apurement des arriérés au titre du FAD-13 .....</i>	<i>17</i>
<i>Pilier III – Compléter les instruments de la Banque dans les situations de fragilité .....</i>	<i>18</i>
<b>4. Consolidation des partenariats et renforcement des capacités dans le domaine de la fragilité.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Conclusions et perspectives.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe I : Composition de l'équipe .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Annexe II : Aperçu général de la Facilité d'appui à la transition (FAT) au titre du FAD-13.....</b>	<b>26</b>
<b>Annexe III (A) : Approbations au titre du pilier I de la FAT pour le cycle du FAD-13 au mois de septembre 2015.....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe III (B) : Approbations au titre du pilier III de FAT au cours du cycle du FAD-13 au mois de septembre 2015.....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe III (C) : Liste des opérations régionales et des biens publics régionaux appuyés par le pilier I au mois de septembre 2015 .....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe IV : Progrès réalisés dans l'apurement des arriérés –Somalie, Soudan et Zimbabwe .....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe V : Progrès réalisés par la Banque, au regard du plan d'action de la Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience.....</b>	<b>36</b>

## Encadrés

Encadré 1 : Application du prisme de la fragilité dans une stratégie pays – Guinée-Bissau.....	3
Encadré 2 : Application du prisme de la fragilité dans une opération– Madagascar.....	4
Encadré 3 : Epidémie dans une région fragile – le cas de l’épidémie d’Ebola.....	6
Encadré 4 : Flux de ressources vers les situations de fragilité.....	8
Encadré 5 : Bref aperçu de la FAT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Encadré 6 : Appui à l’intégration régionale dans les régions de fragilité.....	16
Encadré 7 : Assistance technique juridique fournie par la Facilité africaine de soutien juridique – Somalie.....	18
Encadré 8 : Une approche révisée du pilier III : Envergure restreinte initiale, avant la planification de la mise à l’échelle.....	19

## Graphiques

Graphique 1 : Illustration de l’approche régionale au titre du FAD-13.....	10
Graphique 2 : Programme du Bassin du Lac Tchad .....	11
Graphique 3 : Caractéristiques des opérations de la Banque dans les situations fragiles.....	13
Graphique 4 : Approbations au titre du pilier I de la FAT.....	15

## Tableaux

Tableau 1 : Projections concernant les arriérés à l’égard du Groupe de la Banque à la fin de décembre 2016.....	17
Tableau 2 : Aperçu général des activités de partenariat au titre du FAD-13 .....	22

## Acronymes et abréviations

ABP	Allocation basée sur la performance
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
AP	Appel à propositions
ASD	Analyse de soutenabilité de la dette
BAD	Banque africaine de développement
CBLT	Commission du Bassin du Lac Tchad
CIRGL	Conférence internationale sur la Région des Grands-Lacs
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CER	Communauté économique régionale
DSIR	Document de stratégie d’intégration régionale
DSP	Document de stratégie pays
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
DRSLP	Programme de résilience à la sécheresse et de développement de moyens de subsistance durables dans la Corne de l’Afrique
ERFP	Evaluation de la résilience et de la fragilité des pays
FAD	Fonds africain de développement
FAPA	Fonds d’assistance au secteur privé africain
FAT	Facilité d’appui à la transition
FFMD	Fonds fiduciaire multi-donateurs
FMI	Fonds monétaire international
FSN	Fonds spécial du Nigeria
GFP	Gestion des finances publiques
IADM	Initiative d’allègement de la dette multilatérale
IFI	Institution financière internationale
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OR	Opération régionale
ORTS	Département d’appui à la transition
PMR	Pays membre régional
PPP	Partenariat public-privé
PPTE	Pays pauvre très endetté
PSD	Développement du secteur privé
PSS	Programme de suivi par les services
RMP	Revue à mi-parcours
SD	Stratégie décennale de la Banque
UC	Unité de compte
UFM	Union du fleuve Mano

# Progrès réalisés au titre du programme de lutte contre la fragilité du groupe de la Banque ainsi que dans l'utilisation des ressources de la Facilité d'appui à la transition

---

## Principaux messages

- 1) *La Banque a révisé son modèle opérationnel au titre du FAD-13 pour l'engagement dans les situations de fragilité*
  - 2) *La Banque est en bonne voie pour ce qui est de la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie et de l'utilisation des ressources de la Facilité d'appui à la transition (FAT)*
  - 3) *La Banque intensifie ses efforts pour renforcer ses capacités internes et développer les partenariats concernant les questions de fragilité*
- 

## 1. Contexte

- 1.1 La Stratégie (2013–2022)<sup>1</sup> du Groupe de la Banque reconnaît que la fragilité est contagieuse et épisodique et qu'elle nécessite un appui adapté aux divers besoins qui s'inscrivent dans le cadre d'une approche régionale et soit axé sur le dialogue et l'appropriation au niveau local. La nouvelle Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019)<sup>2</sup> constitue un jalon dans l'engagement de la Banque sur le continent. La fragilité est considérée *comme un risque élevé de faillite institutionnelle, d'effondrement du tissu social ou de conflit violent*. En se fondant sur cette approche, la Banque met désormais l'accent sur la notion de « situation de fragilité » plutôt que sur celle d'« État fragile », en reconnaissant que tous les pays sont confrontés à des risques de fragilité et que la stabilité dépend de la capacité de l'État et des institutions à gérer ces risques.
- 1.2 La Banque a ainsi fait preuve de proactivité en adaptant son approche à l'évolution de la compréhension de la fragilité sur la scène internationale. Elle a reconnu que les objectifs de développement durable en Afrique ne sauraient être atteints sans un renforcement suffisant des efforts des partenaires au développement ainsi que des pays membres régionaux pour s'attaquer à la fragilité et renforcer la résilience. Cette approche révisée a été suivie par l'OCDE qui a changé le titre de sa série de rapports « États fragiles » pour la nommer « États de fragilité ».<sup>3</sup>
- 1.3 La nouvelle stratégie met l'accent sur l'importance de l'utilisation de tous les instruments à la disposition de la Banque dans le cadre d'un programme intégré d'appui permettant de remédier à la fragilité et de renforcer la résilience. Pour les pays à faible revenu en situation de fragilité, la Facilité d'appui à la transition (FAT) constitue une source et un canal d'acheminement essentiels pour le financement et la mobilisation de ressources supplémentaires. Les changements introduits au titre de la treizième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-13) ont permis d'accroître davantage la flexibilité et la réactivité de la Banque.
- 1.4 Le présent document fait le point sur l'engagement de la Banque dans les situations de fragilité et sur l'utilisation des ressources de la FAT (ex- Facilité en faveur des États fragiles – FEF) au titre du FAD-13. Se basant sur les orientations reçues de la

---

<sup>1</sup> Groupe de la Banque africaine de développement (2013): Stratégie pour la période 2013-2022: Au centre de la transformation de l'Afrique.

<sup>2</sup> Document no ADB/BD/WP/2014/46/Rev.2 - ADF/BD/WP/2014/30/Rev.2 intitulé « Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique : Stratégie du Groupe de la Banque africaine de développement pour 2014-2019 »

<sup>3</sup> OCDE (2015): États en situation de fragilité – Atteindre les ambitions de l'après-2015.



part des Plénipotentiaires du FAD lors de la reconstitution des ressources du FAD-13<sup>4</sup> ainsi que sur les recommandations du Panel de haut niveau sur les États fragiles<sup>5</sup>, la Banque a préparé une nouvelle stratégie ainsi que des Directives opérationnelles<sup>6</sup> dont l'objectif est de guider la mise en œuvre de cette stratégie et l'utilisation des ressources de la FAT.

- 1.5 Le présent document est structuré comme suit : la section 2 passe brièvement en revue le nouveau modèle d'engagement de la Banque dans les situations de fragilité. La section 3 est axée sur l'utilisation des ressources de la FAT au titre du FAD-13 et les ajustements opérés lors de la treizième reconstitution générale des ressources du FAD. La section 4 présente, d'une part, une mise à jour concernant les efforts déployés par la Banque pour renforcer ses capacités en vue d'un engagement efficace dans les situations de fragilité et, d'autre part, le rôle crucial des partenariats. Enfin, la section 5 présente les conclusions.

## **2. Nouvelle approche pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience**

- 2.1 Fondée sur la Stratégie du Groupe de la Banque (2013-2022) ainsi que sur les principes du *New Deal* pour l'engagement dans les États fragiles<sup>7</sup>, la nouvelle approche pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique va au-delà des activités habituelles de la Banque. L'application du prisme de la fragilité dans les opérations de la Banque, sur la base des discussions relatives au FAD-13 et des recommandations du Panel de haut niveau sur les États fragiles, a contribué à introduire des ajustements importants dans la programmation, la conception des projets et le dialogue politique de la Banque.
- 2.2 Dans le cadre de ce nouveau modèle opérationnel, la Banque intègre désormais de manière systématique une dimension fragilité dans ses opérations et stratégies et maintient son engagement dans des situations de fragilité de natures variées. La Banque assume un rôle de leader sur les questions de fragilité et adopte une approche intégrée s'appuyant sur tous les instruments à sa disposition, y compris le guichet BAD, le guichet FAD, le guichet du Fonds spécial du Nigeria et l'enveloppe des opérations régionales, et plus particulièrement la FAT (voir section 3 plus loin).

*Les nouvelles stratégies et opérations de la Banque font désormais systématiquement l'objet d'une évaluation de la fragilité*

- 2.3 La nouvelle approche de la Banque pour remédier à la fragilité est définie plus en détail dans le plan d'action de la nouvelle Stratégie<sup>8</sup> ainsi que dans les Directives opérationnelles. Conformément à ce qui précède et sous la coordination du Département d'appui à la transition (ORTS), la Banque a commencé à mener des évaluations de la fragilité en 2014. Ces travaux d'analyse ont été réalisés en vue de s'assurer que *tous* les nouveaux documents de stratégie pays (DSP), documents de

---

<sup>4</sup> Document ADF/BG/WP/2013/06 intitulé «Rapport sur la treizième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-13)».

<sup>5</sup> Groupe de la Banque africaine de développement (2014): Mettre fin aux conflits et consolider la paix en Afrique : Un appel à l'action – Panel de haut niveau sur les États fragiles.

<sup>6</sup> ADB/BD/WP/2014/46/Rev.3/Approval et ADF/BD/WP/2014/30/Rev.3/Approval intitulé « Directives opérationnelles relatives à la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique et à la Facilité d'appui à la transition. »

<sup>7</sup> Lors du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, tenu en 2011 à Busan, le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles, élaboré dans le cadre du forum du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, a été largement entériné, y compris par le Groupe de la Banque africaine de développement.

<sup>8</sup> Stratégie du Groupe de la Banque africaine de développement intitulée «Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique pour la période 2014-2019», annexe 4 : Plan d'action et calendrier de programmation.

stratégie d'intégration régionale (DSIR) prennent en compte les constatations et les recommandations qu'ils formulent. Dans le droit fil de cet engagement, la préparation de tous les DSP<sup>9</sup> et DSIR et leurs revues à mi-parcours (RMP) ont été guidées par des évaluations de la fragilité qui ont inspiré l'engagement stratégique et opérationnel et le dialogue sur les politiques de la Banque (voir Encadré 1). Ce processus est guidé par un modèle spécifique au contexte énoncé dans les Directives opérationnelles qui classe les situations de fragilité en trois catégories différentes.

### Encadré 1: Application du prisme de la fragilité dans une stratégie pays – cas de la Guinée-Bissau

Le document de stratégie pays (DSP) récemment approuvé pour la Guinée-Bissau<sup>10</sup> est un exemple qui montre comment les évaluations de la fragilité amènent à introduire des changements dans l'engagement stratégique et opérationnel de la Banque pour s'attaquer aux facteurs de fragilité. L'évaluation de la fragilité a mis en lumière la complexité des causes sous-jacentes de la fragilité qui sont liées à trois domaines de la gouvernance : i) la gouvernance économique et la transparence dans l'administration ; ii) la gouvernance sociale ; et iii) la gouvernance politique. L'évaluation a noté qu'une des principales caractéristiques de la fragilité était liée à l'incapacité du budget gouvernemental à financer les investissements dans la construction et l'entretien des infrastructures, ce qui a un impact négatif sur la compétitivité de l'économie de ce pays, en plus de limiter les opportunités d'emploi dans le secteur formel. Cette compréhension plus approfondie du contexte du pays a permis d'identifier les causes profondes de la fragilité prolongée qui mine les efforts de développement du pays. Elle a également éclairé la décision de la Banque d'appuyer, entre autres, les efforts gouvernementaux visant à renforcer le système judiciaire, en coordination avec d'autres partenaires au développement. Il s'agit là d'une évolution notable de l'aide de la Banque à la Guinée-Bissau, par rapport aux DSP antérieurs, qui atteste de l'importance du nouveau modèle opérationnel de la Banque.

2.4 L'application du prisme d'analyse de la fragilité, tant à la Banque qu'avec les pouvoirs publics, a présenté des défis, notamment dans le cas de pays que la Banque ne considérait pas comme fragiles auparavant.<sup>11</sup> Cependant, les évaluations de la fragilité sont adaptées aux contextes spécifiques des pays et les pouvoirs publics et le personnel de la Banque reconnaissent que ces évaluations améliorent la compréhension du contexte par l'institution et influencent ses stratégies. L'appropriation des évaluations de la fragilité ne cesse, par conséquent, de gagner du terrain dans les départements régionaux et les bureaux extérieurs, grâce à l'intensification des efforts de plaidoyer et de sensibilisation déployés par la Banque pour faire connaître les incidences de la nouvelle approche. Maintenant que les stratégies pays et régionales sont guidées par des évaluations de la fragilité, la nature des opérations de la Banque ne manquera pas d'être adaptée en conséquence. En s'appuyant sur le mécanisme de revue existant, la Banque a lancé l'application pilote d'un prisme d'analyse de la fragilité dans ses opérations. ORTS assure le suivi de cette phase pilote pour garantir l'apprentissage par la pratique et consolidera les enseignements tirés vers la fin de 2015, en vue d'introduire une application systématique du prisme de la fragilité dans ses opérations à partir de 2016 (voir encadré 2).

<sup>9</sup> Le format des documents de stratégie pays étant actuellement en cours de révision et un nouveau format étant introduit à titre pilote, cette nouvelle approche de la fragilité y sera intégrée et appuyée par des matériels d'orientation spécifiques.

<sup>10</sup> Banque africaine de développement (2015): Guinée-Bissau – Document de stratégie pays.

<sup>11</sup> Par le passé, seuls les pays pouvant prétendre aux ressources de la Facilité d'appui à la transition (ex-Facilité en faveur des Etats fragiles) étaient ciblés par le Groupe de la Banque, dans une perspective axée sur les «Etats fragiles». Au titre de la nouvelle stratégie, tous les pays sont soumis au prisme de la fragilité.

- 2.5 L'expérience vécue à ce jour permet de tirer un certain nombre d'enseignements qui, s'ils sont pris en compte, permettront aux opérations de véritablement répondre aux questions de fragilité. Ces enseignements portent notamment sur le renforcement des capacités des départements sectoriels et la levée des contraintes de ressources, afin de traduire les analyses au niveau des pays en analyses au niveau des secteurs et des projets (voir plus loin section 4 sur le renforcement des capacités internes). Par ailleurs, la fixation du calendrier est perçue comme une activité cruciale, dans la mesure où l'intégration des perspectives de la fragilité doit être faite dès le début du cycle d'un projet, au moment de la préparation de la note conceptuelle. L'application du prisme de fragilité à un stade avancé rend l'évaluation plus difficile. Il s'agit notamment du cas du programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique (DRSLP II). Etant donné que les questions de fragilité n'ont pas pu être pleinement intégrées dans la conception de ce projet, elles devront être introduites pendant la phase de mise en œuvre et soulignées durant la revue à mi-parcours.

#### **Encadré 2: Application du prisme de la fragilité dans une opération – Madagascar**

Le Programme d'urgence pour la relance économique (PURE)<sup>12</sup> à Madagascar, qui a été approuvé en novembre 2014, constitue un exemple de la manière dont les évaluations de la fragilité peuvent guider les choix stratégiques d'une opération d'appui aux réformes et servir de point d'entrée pour le dialogue politique sur les questions de fragilité et de résilience. A la suite d'une période de transition de près de cinq années (2009-2013), la situation politique à Madagascar a offert une fenêtre d'opportunité à la Banque pour soutenir les efforts fournis par le pays en vue de sortir de la fragilité. En réponse aux constatations tirées de l'évaluation de la fragilité, la Banque et le Gouvernement de Madagascar ont établi une liste de priorités en vue de contribuer à restaurer la capacité de l'Etat à fournir les services sociaux de base prioritaires pour les malgaches qui ont été les plus durement touchés par cette crise prolongée. L'opération d'appui budgétaire en réponse à la crise contribue à renforcer la résilience du pays et à éviter que le pays ne retombe dans la crise. La prise en compte explicite des questions de fragilité lors de la conception du projet a permis d'introduire la dimension fragilité dans l'engagement de la Banque dans le pays. Grâce à l'objectif explicite de soutien de la sortie progressive du pays de la situation de fragilité dans laquelle il était entré, les missions de supervision et d'achèvement du projet ont automatiquement intégré une perspective fragilité dans leur évaluation des progrès réalisés à cet égard. Les risques potentiels sont ainsi devenus un sujet de discussion entre le Gouvernement de Madagascar et les partenaires au développement.

- 2.6 L'approche régionale adoptée pour les questions de fragilité constitue un élément central de la nouvelle stratégie et change considérablement le modèle opérationnel de la Banque. L'adoption d'une approche régionale conduit à s'attaquer aux effets de contagion dans les sous-régions et permet de libérer le potentiel de développement de toute la région. La Banque a conduit deux évaluations de la fragilité à l'échelle régionale et élaboré deux documents cadres spéciaux de l'Initiative régionale pour l'Union du fleuve Mano et pour le Sahel. La Banque travaille à cet effet avec et au sein des communautés économiques régionales (CER). Les opérations nationales financées par la Banque prennent donc de plus en plus compte les liens entre les pays, et complètent les opérations régionales. La Banque apporte en outre un soutien au renforcement des capacités des institutions régionales, y compris à l'UA, la CEDAO, l'UFM et d'autres en vue de renforcer leur capacité à agir en tant que mécanismes de

<sup>12</sup>

coopération régionale dans les situations de fragilité.

2.7 Au fur et à mesure que la Banque approfondit sa compréhension des questions de fragilité aussi bien au niveau des pays qu'au niveau régional, elle partagera son expérience et consolidera son savoir pour contribuer aux recherches en cours sur le plan international pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience. À cet égard et en ligne avec les engagements du FAD-13, la Banque a commencé à mettre au point un outil d'évaluation normalisé pour approfondir sa compréhension et faciliter le suivi des situations de fragilité : l'évaluation de la résilience et de la fragilité pays (ERFP). Cet outil, développé grâce au soutien de la Suisse, sera mis en place à titre pilote dans une série de pays au début de l'année 2016.

2.8 La version révisée de la « Politique en matière de passation des marchés pour les opérations financées par le Groupe de la Banque » permettra de résoudre les problèmes spécifiques liés à la passation des marchés dans le cadre des opérations de la Banque dans les situations de fragilité. Le passage d'une passation des marchés uniforme à une passation des marchés sur mesure renforcera la capacité de la Banque à opérer dans les situations de fragilité.

*La Banque maintient son engagement et assume un leadership plus important dans les différentes situations de fragilité.*

2.9 À mesure que la Banque acquiert une compréhension plus approfondie des questions de fragilité tant au niveau des pays qu'au niveau régional, elle sera mieux placée pour s'engager, maintenir son engagement et jouer, à terme, un rôle de chef de file dans les situations de fragilité. Il s'agit là d'une évolution notable par rapport aux activités habituelles de la Banque qui requière donc un changement de culture au sein de l'institution, particulièrement au niveau de la (Haute) direction et des bureaux extérieurs qui sont les mieux placés pour identifier les moyens les plus efficaces pour la Banque de s'engager dans ces environnements changeants et complexes. La nature et les déclencheurs de la fragilité varient d'une situation à l'autre, d'où la nécessité d'approches différenciées. Le maintien de l'engagement de la Banque dans une situation de crise politique imminente requiert des réponses différentes par rapport aux situations de conflits actifs. De la même manière, l'engagement à la suite de catastrophes naturelles diffère de l'engagement pour la fourniture d'un appui pendant les périodes d'épidémies non encore maîtrisées. La Banque reconnaît la diversité des situations de fragilité et adapte son appui au contexte spécifique, conformément à son mandat, à ses avantages comparatifs et à ses capacités.

2.10 Il est certes reconnu que le processus de changement requis est plus large et qu'il prendra du temps. La Banque a d'ores et déjà renforcé son dialogue politique sur les questions de fragilité en s'appuyant sur sa position de facilitateur de confiance sur le continent et d'institution régionale de développement. Au plus fort de la crise de l'Ebola et face à l'isolement croissant des pays touchés, en raison de la peur de la propagation du virus, le Président du Groupe de la Banque africaine de développement s'est rendu dans les pays touchés et a lancé un appel aux pays africains et à la communauté internationale pour privilégier l'isolement de l'épidémie, plutôt que l'isolement des pays touchés. Ce haut niveau d'engagement et l'utilisation des capacités de mobilisation de la Banque attestent du rôle accru de la BAD dans la réponse aux événements imprévisibles, en vue de prévenir la détérioration de la situation et de mobiliser l'appui à la recherche d'une solution à l'échelle régionale.

### Encadré 3: Epidémie dans une région fragile – cas de l'épidémie d'Ebola

La poussée de l'épidémie d'Ebola a de nouveau mis en lumière les faiblesses persistantes des institutions et des systèmes de santé dans une région affectée par de longues périodes de troubles civils et de guerre. Même si la région accomplissait des progrès vers le redressement de son économie, les institutions demeuraient faibles. Le virus de l'Ebola a fait ressortir aussi bien le manque de capacités, d'autorité et de légitimité des États touchés dans leurs efforts pour juguler l'épidémie, que les carences de la communauté internationale dans la conduite d'une réponse rapide et bien coordonnée.

Face à une telle situation, la Banque a adopté une approche à quatre volets : i) la collaboration avec la communauté internationale, et notamment avec l'Organisation mondiale de la santé ; ii) l'appui aux ministères des pays touchés (tels que les ministères de la Santé, de l'Agriculture et des Affaires sociales) dans la lutte contre la crise; iii) la promotion de l'appui des institutions sœurs africaines, notamment l'Union africaine et l'Organisation ouest-africaine de la santé (OOAS), et la facilitation de l'envoi de médecins venant d'autres pays africains dans les zones touchées ; et iv) l'engagement et la mobilisation du secteur privé et des institutions philanthropes africaines pour appuyer les efforts nationaux, régionaux et mondiaux de lutte contre le virus de l'Ebola. Ces mesures ont été complétées par des efforts proactifs de redressement au cours de la période post-Ebola.

- 2.11 Au titre du FAD-13, la Banque a réagi plus rapidement et avec plus d'agilité face aux environnements imprévisibles caractérisant les situations de fragilité. À titre d'exemple, face à la crise de l'Ebola (encadré 3), la Banque a pu allouer rapidement un montant d'environ 147 millions d'UC pour renforcer les systèmes de santé publique. En outre, suite au soulèvement social au Burkina Faso, la Banque a appuyé l'organisation de deux missions de dialogue de haut niveau dès décembre 2014 ainsi qu'une troisième mission en mai 2015 pour des discussions avec les autorités de transition. Ce dialogue a permis à la Banque d'identifier les domaines d'intervention pour appuyer la délicate phase de transition et renforcer la résilience de la population, et notamment des jeunes. La Banque œuvre actuellement à la mobilisation des ressources qui seront utilisées pour s'attaquer à ces problèmes.
- 2.12 La Banque renforce ses partenariats stratégiques dans les domaines qui vont au-delà de la coordination de l'aide et sont cruciaux pour surmonter la fragilité mais hors de son mandat. Il s'agit notamment des domaines tels que la justice et la sécurité. La mise en place de ce type de partenariats est indispensable pour un engagement efficace dans les situations fragiles, notamment dans les situations de conflits actuels ou récurrents comme en Somalie, au Soudan du Sud ou en République centrafricaine (voir section 4 pour plus de détails).
- 2.13 En plus de s'assurer que les stratégies et les opérations tiennent effectivement compte des dimensions régionales de la fragilité, la Banque tire parti de l'expérience de personnes qualifiées ayant un savoir pertinent, une influence politique et des réseaux étendus et solides parmi les décideurs africains<sup>13</sup>. Cela témoigne de l'engagement de la Banque à exercer un solide leadership sur les questions de fragilité, engagement qui a été renforcé par la création du Panel de haut niveau sur les États fragiles en 2013. Les principaux objectifs visés consistent à s'assurer que la fragilité ne se convertisse en un conflit actif et à appuyer les régions et les pays touchés. Cette approche est d'une

<sup>13</sup> Quatre conseillers de haut niveau ont été recrutés pour couvrir des régions spécifiques. Il s'agit de M. Callisto Madavo, pour l'Union du fleuve Mano; de M. Tertius Zongo, pour la région du Sahel; et de M<sup>me</sup> Gunilla Carlsson, pour la Corne de l'Afrique.

importance particulière dans des situations comme celle du Sahel où l'on enregistre une instabilité accrue dans le sillage du Printemps arabe, ainsi que dans l'Union du fleuve Mano où l'on s'efforce de maîtriser les conséquences de la crise de l'Ebola, et dans la Corne de l'Afrique où les progrès vers la stabilité sont contrecarrés par le conflit au Soudan du Sud ainsi que par la fragilité institutionnelle en Somalie.

- 2.14 L'engagement de la Banque dans des pays sous sanctions (Somalie, Soudan et Zimbabwe)<sup>14</sup> mérite d'être spécifiquement mentionné, dans la mesure où ces pays ont un accès limité aux financements et, dans certains cas, entretiennent des relations tendues avec la communauté internationale. Des approches innovantes sont donc nécessaires pour aider ces pays à sortir progressivement de la fragilité. Dans ce contexte, la Banque a mis à titre exceptionnel à la disposition de ces pays 50 % des ressources leur revenant au titre de l'allocation basée sur la performance (ABP) ainsi que la totalité de leurs allocations au titre du pilier I de la FAT, ce qui a permis de mobiliser des ressources additionnelles au titre de l'enveloppe des opérations régionales (voir les paragraphes 3.9 à 3.11 consacrés à l'apurement des arriérés). En s'appuyant sur son expérience avec le Fonds fiduciaire multi-donateurs pour le Zimbabwe (ZIMFUND), la Banque envisage un appui similaire pour la Somalie (voir paragraphe 2.21). Le fait d'héberger le ZIMFUND témoigne de la volonté de la Banque de maintenir son engagement dans les PMR, même lorsque d'autres institutions internationales n'y sont pas présentes. Ces relations particulières avec les PMR sous sanctions témoignent également de la volonté de la Banque de poursuivre et de piloter des solutions innovantes dans ces pays, comme dans le cas de l'apurement des arriérés du Zimbabwe.
- 2.15 L'engagement dans des pays où sévissent des conflits est sans doute le plus grand défi à relever par une institution de financement du développement. Pendant le cycle du FAD-13, des conflits armés ont éclaté dans un certain nombre de PMR, notamment en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Mali, au Nigeria, en Somalie, au Soudan du Sud et au Soudan. Conformément à son ambition d'appuyer le règlement des conflits politiques en vue de promouvoir l'inclusivité, la Banque entend « maintenir son engagement » et fournir une expertise sur les questions économiques et financières, comme elle le fait dans le cas du Soudan du Sud. Toutefois, la mise en place d'un engagement opérationnel efficace et d'un dialogue fructueux sur les politiques dans un environnement à haut risque, tel qu'en Libye et en Somalie, est limitée par la situation sécuritaire qui entrave le déploiement du personnel et la mise en œuvre des opérations. L'allocation des ressources financières et humaines nécessaires, en plus de la fourniture des incitations appropriées et de la gestion efficace des risques, en particulier en coopération avec les partenaires (voir section 4), constitue un important défi, pour la Banque ainsi qu'un indicateur clé de sa capacité à réaliser ses ambitions.
- 2.16 Le relèvement de tous ces défis sera déterminant pour l'engagement de la Banque au cours de la période restante du cycle du FAD-13 et au-delà, dans la mesure où cela met en relief les défis opérationnels et politiques importants liés à la nouvelle approche de la Banque et à son ambition de remédier à la fragilité. Une autre dimension à cet égard porte sur l'affinement de l'engagement de la Banque dans les pays en transition tels que la Guinée-Bissau et la République centrafricaine. Ces périodes d'imprévisibilité sont la source de problèmes particuliers et de risques pour la sécurité du personnel de la Banque dont les capacités à appuyer efficacement de tels pays se retrouvent limitées. Toutefois, c'est dans ce genre de situation que l'appui de la

---

<sup>14</sup> Tous ces trois pays ont accès aux ressources aussi bien du pilier I que du pilier II de la Facilité d'appui à la transition (FAT).

Banque est la plus urgente pour aider les pays concernés à rejoindre de nouveau une trajectoire stable de développement.

*La Banque utilise tous les instruments et toutes les ressources à sa disposition dans le cadre d'un programme intégré pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience.*

- 2.17 Les stratégies pays et régionales intégrant de plus en plus la dimension fragilité, la Banque utilise tous les instruments de prêt et hors-prêt à sa disposition et veille à ce qu'ils se complètent les uns les autres au titre d'un programme global et intégré visant à remédier à la fragilité et à renforcer la résilience. S'il est vrai que la Facilité d'appui à la transition demeure un instrument vital pour la canalisation et la mobilisation de ressources additionnelles en faveur des pays à faible revenu admissibles, il n'en demeure pas moins que la Banque doit désormais s'assurer que son appui global contribue à remédier à la fragilité d'une manière intégrée. La Banque maximise l'impact de ses divers instruments dans l'esprit du concept « Une seule Banque ». Les avantages de l'enveloppe régionale du FAD dont les pays admissibles peuvent tirer parti en utilisant les ressources au titre de l'ABP et/ou du pilier I de la FAT pour un ratio maximum de 1:2 se sont révélés très utiles et ont été utilisés dans de nombreux cas (voir annexes II à IV).

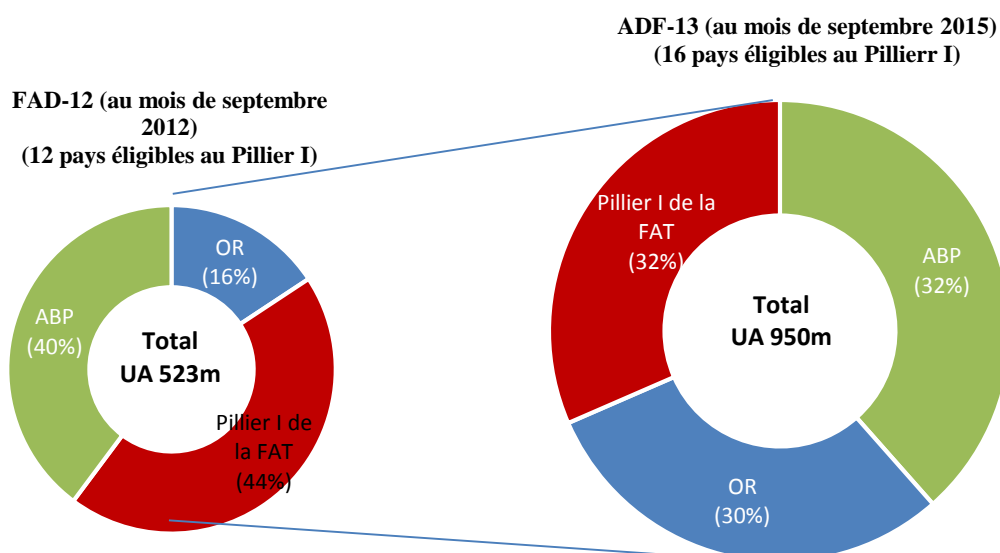
#### Encadré 4: Flux de ressources vers les situations de fragilité

Un montant total de 950 millions d'UC a été approuvé au titre du FAD-13 en faveur de 16 pays pouvant prétendre aux ressources du pilier I de la FAT

- Un montant de 366 millions d'UC a été approuvé au titre de l'ABP
- Un montant de 299 millions d'UC a été approuvé au titre du pilier I de la FAT
- Un montant de 285 millions d'UC a été approuvé au titre de l'enveloppe des opérations régionales

A cela s'ajoute,

- Un montant de 49 millions d'UC, au titre des investissements du secteur privé, qui a été approuvé pour trois pays (République démocratique du Congo, Liberia et Mali) et une Facilité de financement des produits de base de 100 millions d'Euros (Côte d'Ivoire)
- Un montant de 39 millions d'UC qui a été approuvé au titre d'autres fonds fiduciaires
- 13 dons d'urgence et d'assistance spéciale qui ont été octroyés.



2.18 Par rapport à la même période du cycle du FAD-12<sup>15</sup>, les flux des ressources financières de la Banque ont constamment augmenté, du fait de l'effet de levier de l'enveloppe des opérations régionales (voir encadré 4). Conformément à l'évolution de la compréhension selon laquelle les problèmes régionaux nécessitent des solutions régionales, la Banque a intensifié ses efforts dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives régionales, approuvant un montant d'environ 285 millions d'UC pour des interventions ciblant le Sahel, la Corne de l'Afrique et le Bassin du Lac Tchad<sup>16</sup>. Bien que ces opérations se trouvent encore à leur stade initial, elles témoignent des changements introduits dans l'approche de la Banque pour les situations de fragilité, à travers la mise en œuvre d'opérations nationales pour compléter les interventions régionales et la collaboration avec des institutions régionales, dont l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), le Comité permanent inter-Etats pour la lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS) et la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT). La Banque contribue ainsi à renforcer le dialogue et la coordination entre les pays participants. Toutefois, étant donné que la préparation des opérations régionales est un exercice naturellement plus complexe, l'intégration d'un prisme de la fragilité constitue un exercice plus difficile qui passe par des mesures en amont (voir paragraphe 2.5 ci-dessus).

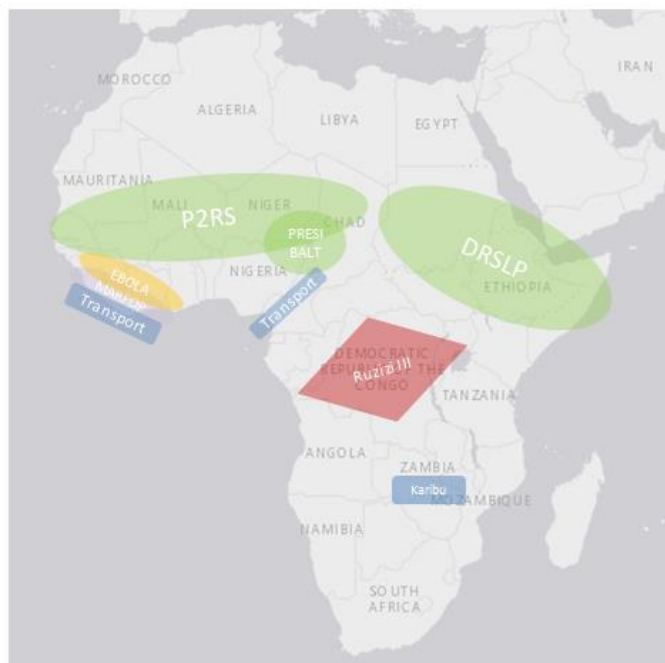
---

<sup>15</sup> Du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 30 juin 2012.

<sup>16</sup> Document ADF/BD/WP/2014/105, intitulé «Multinational – Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS)» ; document ADB/BD/WP/2014/182/Final et document ADF/BD/WP/2014/130/Final intitulé «Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique (DRSLP) – Phase II» ; et document ADF/BD/WP/2014/143 intitulé «Multinational – Programme de réhabilitation et de renforcement de la résilience des systèmes socio-écologiques du Bassin du Lac Tchad (PRESIBALT)».

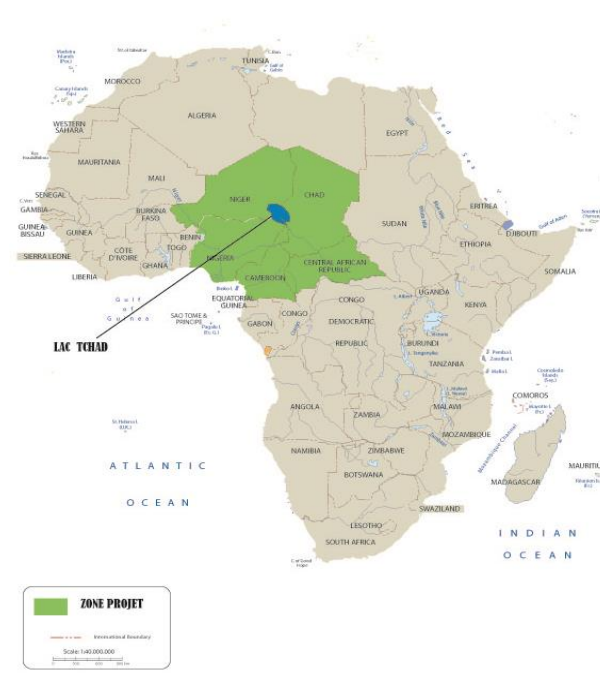


**Graphique 1 : Illustration de l'approche régionale au titre du FAD-13**



- 2.19 La Banque a approuvé en 2014 un projet multinational d'un montant de 71,23 millions d'UC visant à remédier à la fragilité dans la région du Bassin du Lac Tchad, près des frontières du Cameroun, du Niger, du Nigeria, de la République centrafricaine et du Tchad. Les facteurs de fragilité dans cette zone sont multiples et inter reliés. Il s'agit notamment de facteurs environnementaux, sécuritaires, sociaux, économiques, humanitaires et politiques. S'agissant de l'insécurité qui est favorisée par la porosité des frontières, elle sévit sous diverses formes telles que les trafics illégaux et les actes criminels, la contrebande, la prolifération des armes et les tensions entre communautés. Sur le plan social et économique, les sécheresses récurrentes ont accentué les flux de migrants, avec comme conséquences des tensions sociales et des conflits intercommunautaires liés aux rivalités pour les ressources. Par ailleurs, les jeunes sont particulièrement vulnérables aux manœuvres de recrutement des groupes extrémistes violents, compte tenu des taux de chômage élevés qui s'expliquent souvent par des facteurs tels que le manque d'emplois et l'absence de qualifications et de compétences. Les ressources en eau diminuent considérablement, faute d'une gestion cohérente et du fait de la précarisation de la situation humanitaire, en raison de l'afflux des réfugiés fuyant les conflits armés dans la région ou de l'insécurité alimentaire grandissante. Enfin, les écosystèmes du Lac Tchad sont d'une diversité naturelle significative et sont exposés à des pressions que les changements climatiques et les facteurs d'origine humaine ont contribué à aggraver. Le projet devrait concourir au renforcement de la résilience des populations locales, à travers une approche holistique de l'amélioration des revenus, de la sécurité alimentaire et de l'accès aux infrastructures sociales de base. Ce projet est fondé sur un mécanisme régional de coopération visant à s'attaquer aux facteurs de fragilité en vue de libérer le potentiel de l'ensemble de la région sur le plan du développement.

### Graphique 2 : Programme du Bassin du Lac Tchad



- 2.20 La réactivité de la Banque à l'égard des situations de fragilité s'illustre également dans l'utilisation des ressources de 13 opérations d'urgence et spéciales ainsi que de dons d'assistance à titre exceptionnel sur les ressources du FAD-13 (voir annexe III). Près de la moitié des ressources de ces dons ont été utilisées dans le cadre de la réponse de la Banque à la crise de l'Ebola dans les divers pays touchés. Toutefois, la Banque œuvre également de plus en plus avec des partenaires non habituels tels que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), et fournit ainsi une assistance aux réfugiés arrivés au Cameroun et aide à prévenir les conflits entre les réfugiés et les populations locales. Ces interventions, en collaboration étroite avec une autre institution, permettent à la Banque de nouer de nouveaux partenariats (voir section 4 sur les partenariats).
- 2.21 Compte tenu du potentiel des fonds fiduciaires multi-donateurs pour l'amélioration de la fourniture de l'aide au développement dans les situations de fragilité, la Banque s'appuie sur son expérience au Zimbabwe pour reproduire des structures similaires dans d'autres contextes. À titre d'exemple, dans le cadre du Nouveau Pacte pour la Somalie, la Banque est en train de créer un fonds fiduciaire des partenaires au développement qui appuiera la réhabilitation et le développement des infrastructures en Somalie. La mise en commun des ressources permettra de s'attaquer aux énormes problèmes qui découlent du conflit dévastateur qui sévit depuis longtemps dans ce pays et entravent la reconstruction et le développement économiques de la Somalie. La Banque reconnaît le potentiel des fonds fiduciaires multi-donateurs dans les situations de fragilité, tout en étant consciente du fait que leur création peut être coûteuse du fait des négociations et des délais plus longs entre l'évaluation et le premier décaissement. Le Fonds fiduciaire multi-donateurs pour la Somalie ne constitue pas une exception à cet égard, et la Banque renforce de ce fait ses capacités dans les domaines de la mise en œuvre et de la gestion pour s'assurer que ce fonds est à même de répondre aux attentes.
- 2.22 La facilitation de l'investissement et de l'engagement du secteur privé dans les pays

touchés par la fragilité constitue un important volet de la stratégie de la Banque afin de réduire l'énorme déficit d'infrastructures dans ces environnements. S'il est vrai que les flux de financements internationaux augmentent sur les marchés émergents et frontières, il n'en demeure pas moins que les pays touchés par la fragilité ne parviennent pas à attirer des financements du secteur privé, à l'exception notable des pays riches en ressources naturelles<sup>17</sup>. Les pays en situation de fragilité ont néanmoins besoin d'investissements urgents pour stimuler une croissance économique à base élargie, créer des emplois et bâtir des sociétés résilientes. Compte tenu des énormes problèmes qui se posent à cet égard, la Banque adopte une approche à deux volets pour promouvoir l'engagement du secteur privé dans ces contextes, approche consistant à : i) explorer les opportunités dans le domaine des partenariats public-privé (PPP), comme par exemple en Guinée-Bissau dans le secteur de l'énergie ; et ii) adapter les instruments financiers de la Banque pour faciliter les investissements dans les pays en situation de fragilité ayant une prime de risque plus élevée (pour de plus amples informations à ce sujet, voir note n°5 de la RMP du FAD-13 portant sur les instruments de financement innovants).

*La Banque accroît son efficacité opérationnelle et ses résultats en matière de développement dans les situations de fragilité*

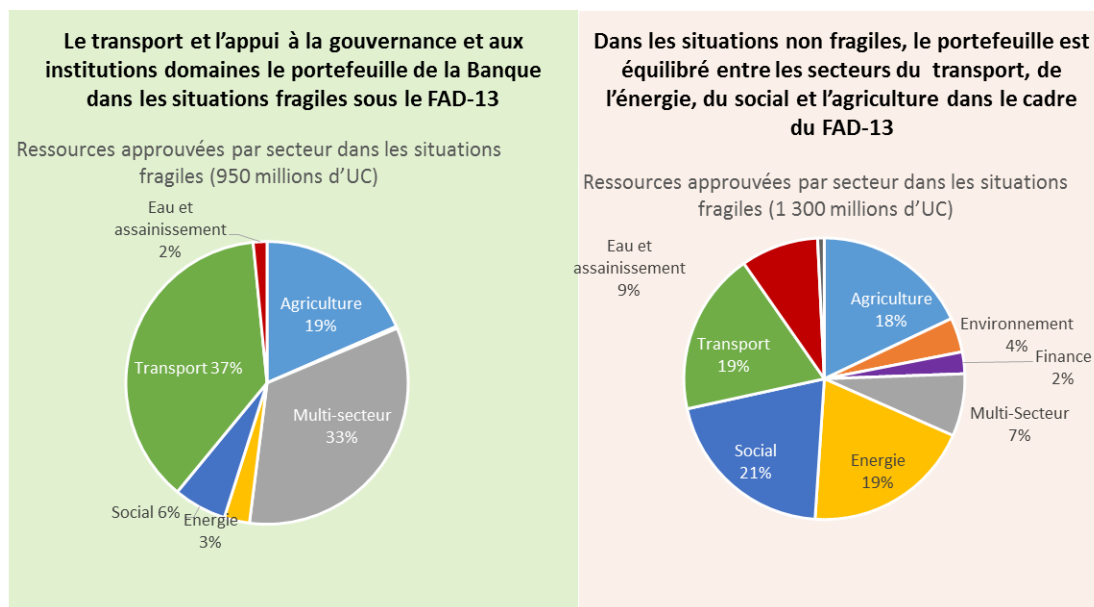
- 2.23 Le calendrier et la vitesse sont d'une grande importance dans le cas d'un engagement dans les situations de fragilité. Les Gouvernements ont besoin de restaurer la prestation de services et de fournir des conditions de paix à la population. Pour la Banque, cela signifie entre autres la réduction dans la mesure du possible des délais entre l'approbation et le premier décaissement. De ce point de vue, la nouvelle approche des situations de fragilité de la Banque commence à faire la différence comme l'illustre la réduction de la durée entre l'approbation et le premier décaissement des opérations dans 16 pays éligibles au pilier I de la FAT en 2014. En moyenne, décaisser prend 6,3 mois dans ces pays alors qu'il faut 12,3 mois en moyenne dans les autres pays.
- 2.24 Au mois de septembre 2015, le portefeuille d'opérations approuvées au titre du FAD, du pilier I de la FAT et de l'enveloppe des opérations régionales de la Banque dans les 16 pays éligibles au pilier I de la FAT s'élevait à 950 millions d'UC. Le graphique 3 ci-dessous montre que, durant le FAD-13 et pour ces pays, la Banque a mis l'accent sur le transport (37%), la gouvernance/appui institutionnel (33% - appelé multi-secteur), ainsi que l'agriculture et le développement rural (19%). Cette concentration sectorielle reflète l'importance de la reconstruction des infrastructures dans ces pays. Tout en gardant à l'esprit le principe de précaution dans les situations de fragilité, les infrastructures de transport peuvent réduire la fragilité à travers différents canaux, notamment une cohésion sociale plus forte de la population permise par une meilleure connectivité, une meilleure efficacité de l'Etat sur le territoire et une croissance plus inclusive grâce à des pôles de croissance et des routes dans les régions rurales. L'accent plus fort sur l'appui à la gouvernance et aux institutions dans les situations fragiles (33%) contre 7% dans les

---

<sup>17</sup> Le Rapport de l'OCDE pour 2015 intitulé «Etats de fragilité – Réaliser les ambitions de l'après-2015» note qu'en 2012, une proportion de 6 % seulement des investissements directs étrangers (IDE) bénéficiaient aux pays en développement en situation de fragilité et que cette proportion était concentrée dans juste dix pays riches en ressources.

situations non fragiles<sup>18</sup>, reflète l'engagement de la Banque à se concentrer sur le renforcement de l'Etat et la fourniture d'appui en temps de crise.<sup>19</sup>

### Graphique 3: Caractéristiques des opérations de la Banque dans les situations fragiles



- 2.25 La stratégie reconnaît qu'il n'existe pas un plan directeur pour les gouvernements et les partenaires au développement en vue de remédier à la fragilité et préconise donc un processus de suivi étroit axé sur « l'apprentissage par la pratique » en vue d'affiner le modèle opérationnel de la Banque et d'accroître son efficacité en matière de développement. Dans ce contexte, la Banque a établi un cadre de suivi et consolidé les enseignements tirés des rapports réguliers sur les progrès réalisés, tels que le rapport annuel d'ORTS.
- 2.26 Par ailleurs, la Banque revoit régulièrement dans quelle mesure son cadre institutionnel répond aux enjeux de l'engagement dans les situations de fragilité et peut contribuer à intensifier son impact. La publication attendue du document intitulé « Mise à l'échelle de l'impact en matière de développement du Groupe de la Banque africaine de développement dans les situations de fragilité » évalue la configuration actuelle de la Banque et formule des recommandations sur les voies et moyens de renforcer le modèle opérationnel de la Banque pour réaliser son ambition d'être l'épicentre des efforts de l'Afrique pour remédier à la fragilité et ouvrir la voie vers un développement plus résilient et plus inclusif.

## 3. Utilisation de la Facilité d'appui à la transition

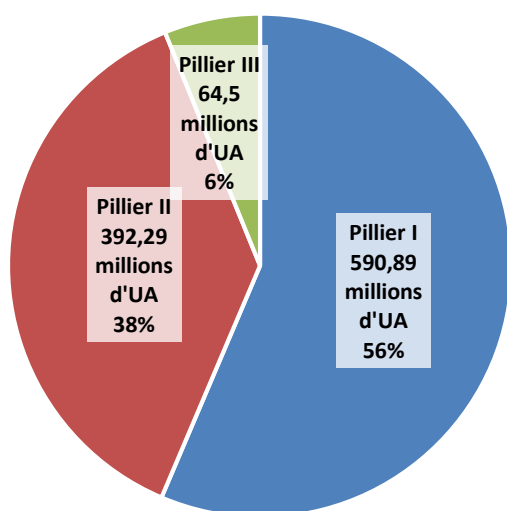
- 3.1 La Facilité d'appui à la transition (FAT) est un mécanisme de financement conçu pour

<sup>18</sup> Le graphique 3 fait la distinction entre les situations fragiles (pays éligibles au pilier I de la FAT) et des situations non-fragiles (tous les autres pays n'étant pas éligibles au pilier I).

<sup>19</sup> Il convient de noter que le pipeline des opérations pour les situations de fragilité comprend également des interventions dans d'autres secteurs n'ayant pas été approuvés au cours de la période sous revue.

recevoir des contributions du FAD ainsi que des contributions volontaires des partenaires et des tierces parties. La FAT permet à la Banque d'acheminer des ressources additionnelles vers un certain nombre de pays à faible revenu particulièrement touchés par la fragilité. La FAT compte trois guichets de financement : i) l'appui supplémentaire (pilier I) ; ii) l'apurement des arriérés (pilier II) ; et iii) l'appui ciblé (pilier III) (pour un aperçu et plus de détails sur l'utilisation des ressources de la FAT, voir annexes II et III).

#### Encadré 5: Aperçu général de la FAT



**Pilier I:** 52 % des ressources ordinaires engagées et 40 % des réserves non affectées (soit 10 % de toutes les ressources du pilier I) utilisées pour la Guinée, le Liberia et la Sierra Leone.

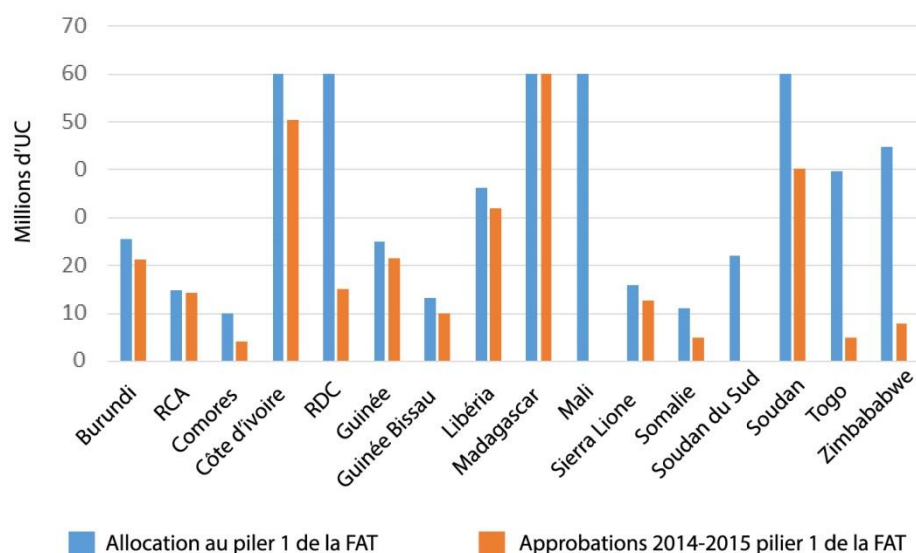
**Pilier II:** Les progrès considérables réalisés par le Zimbabwe donnent à penser que le pays devrait accéder à la fenêtre d'apurement des arriérés au titre du FAD-13. La Direction propose par conséquent de ne pas réallouer les ressources allouées au Pilier II à ce stade.

**Pilier III:** 24 % des ressources engagées au titre d'un modèle révisé d'appui aux initiatives innovantes, programmatiques et multinationales. Les projets en cours de préparation devraient conduire à des engagements d'un niveau de 47 % des ressources du pilier III d'ici la fin de 2015.

#### *Pilier I – Une flexibilité accrue fait la différence dans les situations de fragilité*

- 3.2 Au mois de septembre 2015, une proportion de 51% des ressources du pilier I avait déjà été engagée, soit 299,23 millions d'UC (y compris 23,86 millions d'UC du pool des « réserves »), sur les 590,89 millions d'UC disponibles au titre de ce pilier au cours du cycle du FAD-13 (y compris 19,11 millions d'UC reportés du cycle du FAD-12 et 59,72 millions d'UC des réserves non encore allouées).

**Graphique 4 : Approbations au titre du pilier I de la FAT**



- 3.3 L'appui supplémentaire fourni au titre du pilier I a financé d'importantes opérations dans les pays éligibles, opérations allant des infrastructures au renforcement des capacités institutionnelles et à l'appui budgétaire fourni en temps voulu aux gouvernements qui en avaient tant besoin ou se trouvaient dans des situations de crise. C'est ainsi qu'en réponse à la situation prévalant en République centrafricaine, la Banque a mobilisé des ressources du pilier I de la FAT pour financer le « Programme d'urgence d'appui à la sortie de crise et à la reprise économique (PUASCRE) »<sup>20</sup> pour aider les nouvelles autorités de la transition à faire face à l'impact social et économique de la crise sur les populations et à promouvoir la reprise économique dans le pays.
- 3.4 Les ressources du pilier I sont également utilisées pour autonomiser les femmes se trouvant dans des situations de fragilité pour en faire une source de résilience. Le « Projet de promotion de la bonne gouvernance et d'autonomisation économique des femmes » au Soudan<sup>21</sup> œuvrera avec la Direction générale des femmes et des affaires familiales du ministère du Bien-Etre et de la Sécurité sociale au perfectionnement des compétences des femmes entrepreneures et à l'appui à leurs entreprises. De plus, il renforcera les cadres institutionnels et politiques en vue d'instaurer un climat plus propice à la libération du potentiel des femmes pour bâtir une société résiliente et pacifique.
- 3.5 La performance de la Banque dans l'utilisation des ressources du pilier I, telle que mesurée par son niveau d'engagement, est bonne notamment à la lumière de la hausse de 46% par rapport au FAD-12. Le total des allocations au titre du pilier I est passé de 405 million d'UC dans le cadre du FAD-12 à 590,89 millions d'UC dans le cadre du FAD-13. Quand on regarde les progrès réalisés dans le cadre du FAD-13 par rapport à la même période dans le cadre du FAD-12, la Banque a engagé 299,23 millions d'UC au titre du FAD-13, soit des engagements de l'ordre de 51% au mois de septembre 2015, contre 232,5 millions d'UC, soit 57 % au mois de septembre 2012. Ceci témoigne de la capacité de la Banque à opérer dans des environnements difficiles et faire le suivi de la situation afin de permettre un engagement opérationnel en

<sup>20</sup> Document ADB/BD/WP/2014/109 et ADF/BD/WP/2014/76 intitulé «Programme d'urgence d'appui à la sortie de crise et à la reprise économique – PUASCRE».

<sup>21</sup> ADB/BD/WP/2015/120 and ADF/BD/WP/2015/9 intitulé "Good Governance and Women Economic Empowerment Project – GGWEEP" a été présenté au Conseil des administrateurs le 30 Septembre 2015 et n'est donc pas inclus dans la liste des projets approuvés.



réponse au contexte des pays. Par exemple, en Guinée Bissau et au Soudan du Sud, les développements compliqués n'ont permis la préparation de nouvelles opérations qu'en 2015. D'après les progrès passés et le pipeline de projets existants, le taux d'engagements des ressources du pilier I est censé atteindre 73% fin 2015 et 100% fin 2016.

- 3.6 Dans ce contexte, les ressources du pilier I ont été utilisées à cinq reprises pour appuyer les opérations régionales (voir annexe III (C) et encadré 6). Elles ont notamment bénéficié à des pays sous sanctions internationales tels que la Somalie et le Soudan, qui ont participé au deuxième Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables (DRSLP 2). Dans le cas du Zimbabwe, l'allocation au titre du pilier I a permis d'attirer des ressources de l'enveloppe des opérations régionales pour appuyer la réhabilitation du barrage de Kariba. Dans l'ensemble, les ajustements introduits dans les critères d'admissibilité aux ressources du pilier I se sont révélés pertinents et ont permis d'accroître la flexibilité dans l'utilisation des ressources de ce guichet.

#### Encadré 6 : Appui à l'intégration régionale dans les régions fragiles

La plus importante des 20 opérations du secteur public mise en œuvre en 2014 a été le Programme multinational d'aménagement des routes et de facilitation des transports (140,9 millions d'UC) au sein de l'Union du fleuve Mano, en Afrique de l'Ouest. Ce programme établira des liaisons entre la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Liberia, avec des avantages certains pour les usagers de la route, les transporteurs, les agriculteurs et environ 2,83 millions d'habitants et notamment des groupes défavorisés tels que les femmes et les enfants.

- 3.7 La Banque suit étroitement l'évolution de la situation dans les PMR admissibles, pour ce qui est de l'utilisation de la réserve non encore affectée d'ici la fin de 2015 pour garantir les engagements au titre du FAD-13. Une proportion de 40 % de la réserve non affectée (59,72 millions d'UC) a été utilisée pour appuyer la Guinée dans ses efforts pour faire face à la crise de l'Ebola et pour soutenir l'intégration régionale au sein de l'UFM. Conformément aux Directives opérationnelles, ORTS préparera des recommandations à soumettre au Conseil sur l'utilisation du solde de la réserve non encore affectée d'ici la fin de 2015, en se basant sur les principes de réponse aux besoins émergents inattendus et de réalisation de l'impact potentiel le plus élevé. Un autre aspect important est la nécessité de fournir des ressources aux pays ne figurant peut-être pas sur la liste initiale des pays admissibles, afin de combler d'urgence des déficits de financement et de financer des projets ou programmes qui pourraient être mis à l'échelle en vue d'obtenir un impact au cours des périodes subséquentes.
- 3.8 Les dispositions prises au cours des négociations sur la treizième reconstitution générale des ressources du FAD en vue de renforcer la flexibilité et la réactivité de la FAT face à l'évolution rapide de certaines situations<sup>22</sup> se sont révélées décisives dans la réponse de la Banque à la crise de l'Ebola. Les pays membres de l'Union du fleuve Mano attestent de la pertinence des décisions prises pour : i) proroger la période d'appui au titre du pilier I (Sierra Leone) ; et ii) utiliser la réserve non encore affectée pour les pays, en se basant sur une évaluation qualitative (Guinée).

<sup>22</sup> Les principaux changements introduits au titre du FAD-13 portent sur les domaines suivants : i) l'institution de mesures qualitatives additionnelles pour l'évaluation de l'éligibilité à l'assistance au titre de la FAT ; ii) la décision d'utiliser la réserve non affectée du pilier I pour faire face aux besoins d'urgence ou aux changements intervenant dans la situation ; et iii) la possibilité d'utiliser les ressources du pilier I pour appuyer tous les programmes et projets, y compris les opérations régionales. Voir document ADF/BG/WP/2013/06 intitulé «Rapport sur la treizième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-13)».

- 3.9 Le montant total des arriérés de la Somalie, du Soudan et du Zimbabwe à l’égard du Groupe de la Banque devrait s’établir à 747,19 millions d’UC à la fin du cycle du FAD-13 (voir tableau 1 ci-dessous). Sur ce montant, les arriérés dus au guichet BAD (qui peuvent être apurés en utilisant les ressources FAD au titre du pilier II) s’élèvent respectivement à 575,29 millions d’UC et 169,94 million d’UC. Les ressources du pilier II s’élèvent actuellement à 392,29 millions d’UC, provenant entièrement du FAD (voir le tableau 1 ci-dessous). En raison de l’interdiction de refinancement, ces ressources du pilier II peuvent seulement apurer la part BAD des arriérés des pays. Un résumé des évaluations des progrès en matière d’apurement d’arriérés et des défis qui demeurent pour les trois pays potentiellement qualifiables (Somalie, Soudan et Zimbabwe) est présenté en Annexe IV.

**Tableau 1 : Projections concernant les arriérés dus au Groupe de la Banque à la fin de décembre 2016 (en millions d’UC au 30 juin 2015)**

Pays	Arriérés dus au guichet BAD	Arriérés dus au guichet FAD	Arriérés dus au guichet du FSN	Total
Soudan	120,95	104,31		225,25
Zimbabwe	437,87	13,84		451,71
Somalie	16,48	51,79	1,95	70,22
<b>Total</b>	<b>575,29</b>	<b>169,94</b>	<b>1,95</b>	<b>747,19</b>
Ressources disponibles (FAT)	392,29			
Déficit de financement	183,00	169,94	<b>1,95</b>	354,90

- 3.10 Des progrès inégaux ont été réalisés par ces trois pays au titre du FAD-13. Compte tenu des progrès considérables réalisés par le Zimbabwe ces derniers temps, il est raisonnable de supposer que le pays va avoir accès au pilier II fin 2016. De plus, les difficultés rencontrées par la Somalie et le Soudan à cet égard ont considérablement limité la possibilité pour ces deux pays de prétendre également aux ressources du pilier II de la FAT pendant le cycle du FAD-13. En conséquence, comme les ressources sont allouées sur la base du principe « premier arrivé, premier servi », seul le Zimbabwe pourrait être en mesure d’utiliser effectivement les ressources du pilier II de la FAT au cours du cycle du FAD-13.
- 3.11 Le montant total des arriérés dus par le Zimbabwe au Groupe de la Banque africaine de développement s’établit à 437,87 millions d’UC, tandis que le montant les ressources disponibles du pilier II dédiées à l’apurement des arriérés s’élèvent à 392,23 millions d’UC. Une opération d’apurement des arriérés pourrait donc potentiellement consommer jusqu’à 100% des ressources disponibles dans le cadre du Pilier II. Cependant, le montant final nécessaire pour la Banque dépendra du calendrier d’apurement des arriérés, du plan de financement et de l’arrangement de partage de fardeau de la dette (sur la base d’une évaluation des capacités du pays à contribuer) et de la date décidée pour l’apurement des arriérés. De plus, une approche en deux temps s’applique à ce processus sous lequel un pays bénéficiaire doit contribuer à hauteur d’au plus 1/3 de ses obligations d’apurement des arriérés tandis que le pilier II de la FAT prend en charge un maximum de 2/3<sup>23</sup>. Une telle opération requerrait la mobilisation de 13,84 millions d’UC de la part de la BAD ou d’autres sources pour apurer la portion FAD des arriérés. Par conséquent, la Direction propose de ne pas

<sup>23</sup> ADB/BD/WP/2014/46/Rev.3/Approval et ADF/BD/WP/2014/30/Rev.3/Approval intitulé « Directives opérationnelles relatives à la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique et à la Facilité d’appui à la transition. »



réallouer les ressources du Pilier II à ce stade.

*Pilier III – Compléter les instruments de la Banque dans les situations de fragilité*

- 3.12 Le guichet de l'appui ciblé (pilier III), fournit un pool limité de ressources pour appuyer les activités de renforcement des capacités et d'assistance technique qui ne sont pas faciles à financer au titre des projets et programmes habituels d'appui institutionnel. Fondée sur les enseignements tirés des cycles du FAD-11 et du FAD-12, l'approche du pilier III a été révisée dans le cadre de la Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique et des Directives opérationnelles connexes.
- 3.13 Un montant de 64,5 millions d'UC a été alloué au pilier III pour le cycle du FAD-13 (dont 4,5 millions d'UC transférés du FAD-12). Contrairement aux reconstitutions antérieures des ressources du FAD, les ressources du pilier III sont destinées aussi bien à l'appui direct qu'à l'appui indirect. Par appui indirect, l'on entend l'utilisation des ressources par une autre entité pour appuyer ses activités dans des situations de fragilité dans un pays donné ou dans une région donnée. Dans ce cas, il a été décidé que la Facilité africaine d'appui juridique (ALSF) bénéficierait d'un appui indirect de 16 millions d'UC pour financer des initiatives visant à fournir des conseils et à renforcer les capacités juridiques dans les situations de fragilité selon une approche programmatique. Les ressources du pilier III appuient le portefeuille de l'ALSF dont une proportion de plus de 50 % couvre actuellement des pays pouvant prétendre aux ressources du pilier III. Ce volet comprend la mobilisation de services de conseil, le renforcement des capacités locales et l'appui au processus de règlement des litiges.

**Encadré 7: Assistance technique juridique fournie par l'ALSF – le cas de la Somalie**

L'ALSF a dépêché auprès du Gouvernement fédéral de la République de Somalie un conseiller juridique pour la période de septembre 2014 à mars 2015. Le conseiller juridique a fourni une assistance juridique au ministère des Finances, et a notamment assisté le Comité de la gouvernance financière (FGC) pour la revue et, au besoin, la renégociation et la reformulation d'un certain nombre de contrats existants. Le conseiller juridique a passé en revue 11 contrats et fourni des conseils à ce sujet au FGC.

Par ailleurs, l'ALSF a organisé trois grands ateliers à Nairobi, au Kenya, et à Entebbe, en Ouganda, à l'intention des hauts responsables somaliens. Ces ateliers étaient axés sur la négociation des contrats. Au total, 76 participants, dont 21 % de femmes, ont pris part à ces trois ateliers. Ces événements ont été favorablement accueillis par les participants.

- 3.14 L'autre montant de 48,5 millions d'UC du Pilier III est affecté directement à l'appui aux interventions mises en œuvre au titre d'un processus d'allocation à deux volets : i) les appels concurrentiels à propositions annuels à l'échelle de la Banque ; et ii) les projets initiés par ORTS, en consultation avec les départements régionaux et sectoriels pour faire face aux situations de crise et résoudre les problèmes non couverts par les propositions soumises à la suite des appels à propositions. À ce jour, un montant de 11,74 millions d'UC a été engagé pour 15 projets (voir Annexe III (B)), représentant 24% du montant disponible (48,5 millions d'UC). S'il est vrai que l'échelle des ressources et des opérations est de taille relativement plus petite que celle des opérations du pilier I ou des opérations financées sur les ressources de l'allocation basée sur la performance (ABP), il n'en demeure pas moins que le pilier III offre certains avantages et une plus grande flexibilité par rapport à d'autres instruments dont dispose la Banque pour intervenir dans les situations de fragilité. En particulier, le

pilier III dispose de flexibilité dans l'allocation des ressources, d'un potentiel pour des programmes thématiques couvrant plusieurs pays, des procédures administratives relativement plus légères et des capacités de mobilisation de ressources en vue de les mettre à l'échelle.

- 3.15 En 2014, la Banque a alloué un montant de 6,5 millions d'UC au titre du pilier III pour contribuer à la lutte contre l'Ebola, avec un accent particulier sur un programme innovant des pairs d'Afrique pour l'Afrique auquel ont participé des infirmiers et infirmières ainsi que des médecins venus d'autres régions de l'Afrique pour travailler dans les trois pays africains les plus durement touchés, à savoir la Guinée, la Sierra Leone et le Liberia. A la suite de l'approbation des Directives opérationnelles en janvier 2015, ORTS a lancé le premier appel à propositions en février 2015 axé sur les domaines thématiques suivants : le développement du secteur privé, la gestion des ressources naturelles et la dimension genre dans les situations de fragilité. Au total, neuf projets d'une valeur de 14 millions d'UC ont été retenus. Le processus a adopté une approche programmatique souvent multinationale prévoyant la mise à l'échelle des interventions au cours d'une deuxième phase. Par ailleurs, les opérations du pilier III offrent des opportunités stratégiques pour attirer des ressources additionnelles, par exemple à travers le Fonds multi-donneurs pour le secteur privé africain (FAPA) en vue d'appuyer la mise en œuvre de la Stratégie pour le développement du secteur privé dans les situations de fragilité. Au cours du premier trimestre de 2016, ORTS lancera un autre appel à propositions pour l'engagement des ressources restantes au titre du pilier III.

**Encadré 8: Approche révisée pour le pilier III : Envergure initiale restreinte avant la planification de la mise à l'échelle**

Les ressources du pilier III sont utilisées pour attirer des financements additionnels internes et externes, en vue d'appuyer des initiatives pilotes dans les situations de fragilité et de mettre à l'échelle les initiatives réussies. Un exemple de cette approche révisée de l'utilisation des ressources du pilier III est l'appui aux chaînes de valeur du bœuf et du cuir au Zimbabwe, appui conçu et cofinancé selon une approche *pari passu* avec le Fonds d'assistance au secteur privé africain (FAPA), à hauteur d'un montant total de 2,3 millions d'USD, tout en attirant des financements additionnels de 2 millions d'USD du Fonds koweïtien en vue d'appuyer les investissements cruciaux dans les infrastructures. Le présent projet a été conçu spécifiquement à titre pilote pour accroître la compétitivité de la chaîne de valeur du bœuf et du cuir dans une sous-région, à travers le renforcement des capacités des producteurs et la facilitation de leur accès aux marchés locaux et d'exportation. Conformément à l'approche révisée pour le pilier III, le projet sera mis à l'échelle après sa phase initiale. Des approches similaires sont adoptées dans les domaines du développement de l'entrepreneuriat et de la gestion des ressources naturelles.

- 3.16 Outre l'approche axée sur les projets, le pilier III dispose désormais de flexibilité en vue de mobiliser un appui hautement spécialisé pour les conseils et le plaidoyer. Cela permettra à la Banque de faire face aux situations imprévues ou évoluant rapidement, et renforcera ainsi son rôle de leadership. Ces conseils ciblés sont gérés directement par ORTS et s'appuient sur l'expérience de la Banque avec le Panel de haut niveau de l'Union africaine sur le Soudan depuis 2011.

## 4. Consolidation des partenariats et renforcement des capacités dans le

## domaine de la fragilité

- 4.1 Les alliances et partenariats efficaces sont d'une importance cruciale pour la mobilisation des ressources limitées de la Banque et la coordination de leur utilisation, ainsi que pour le dialogue sur les politiques et l'élargissement du savoir. Il importe particulièrement de tirer parti des complémentarités dans l'expertise et les mandats des partenaires dans les situations de fragilité, au regard du fait que les enjeux de la fragilité vont au-delà des domaines habituellement couverts par la Banque. En se basant sur les enseignements tirés de l'expérience antérieure de la Banque dans le domaine de la fragilité et conformément à la stratégie de la Banque, de nouveaux partenariats ont été établis, tandis que les partenariats existants ont été renforcés.
- 4.2 Au niveau mondial, la Banque a renforcé son partenariat avec l'OCDE, notamment à travers le Réseau international pour les situations de conflit et de fragilité (INCAF) et le Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'Etat (IDPS)<sup>24</sup>. Suite à la désignation de la Sierra Leone pour assurer la présidence du G7+<sup>25</sup> en 2014, la Banque a commencé à renforcer son engagement avec le Secrétariat du G7+ en vue d'appuyer la mise en œuvre du *New Deal* pour l'engagement dans les Etats fragiles.
- 4.3 Au titre de son partenariat avec le Centre pour le développement mondial (CGD), la Banque a commencé à renforcer ses capacités dans la compréhension de la dynamique des réformes économiques dans diverses situations de gouvernance, en vue de déterminer le meilleur moyen d'intervenir dans les pays supportant un lourd fardeau de la dette et sous sanctions. Reconnaisant la force des institutions intervenant dans les situations de fragilité, la Banque a également établi des relations de collaboration avec l'Institut d'études de sécurité (ISS). Ce partenariat a permis à la Banque de tirer parti des analyses conduites par cet institut, analyses pertinentes pour les activités en cours et futures de la Banque.
- 4.4 Au niveau régional, la Banque accroît sa participation aux initiatives dont la coordination est assurée à l'échelle internationale et entend compléter son engagement avec les activités de la Commission de l'Union africaine. La Banque fournit des conseils stratégiques et juridiques de haut niveau, ainsi qu'un plan clair pour la planification financière et économique visant à accroître les investissements publics et privés dans les situations de fragilité. Le cas du Soudan du Sud constitue un exemple typique de l'engagement de la Banque « quelle que soit la situation » et contribue à la recherche de solutions, à travers la fourniture de conseils pour le rétablissement de la paix et de la sécurité.
- 4.5 La réponse de la Banque à l'épidémie de la maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest a apporté la preuve que l'Afrique dispose des capacités nécessaires pour contribuer significativement à la recherche de solutions aux problèmes qui se posent sur le continent.

---

<sup>24</sup> Le Réseau international pour les situations de conflit et de fragilité (INCAF) aide les partenaires au développement, ainsi que les organisations internationales et les pays partenaires à faire face aux situations de conflit et de fragilité, à travers la mise en œuvre de politiques et programmes et la facilitation du dialogue entre les partenaires au développement et les pays concernés. L'IDPS constitue un forum pour le dialogue sur les politiques en vue de concerter les efforts des pays touchés par un conflit ou se trouvant dans une situation de fragilité, ainsi que des partenaires internationaux et de la société civile dans la facilitation du succès de la transition des conflits et de la fragilité vers une situation normale.

<sup>25</sup> Le G7 est une association volontaire de 20 pays qui sont ou ont été affectés par un conflit et se trouvent dans une phase de transition vers la prochaine étape du développement. Jusqu'à 14 pays africains ont signé l'accord sur le G7+ : il s'agit du Burundi, de la République centrafricaine, du Tchad, des Comores, de la Côte d'Ivoire, de la République démocratique du Congo, de la Guinée, de la Guinée-Bissau, du Libéria, de Sao Tomé et Principe, de la Sierra Leone, de la Somalie, du Soudan du Sud et du Togo.

La Banque et la Commission de l'Union africaine, dans le contexte de l'Initiative pour la solidarité en Afrique, ont piloté à l'échelle continentale la mobilisation des ressources humaines et financières pour contrer la propagation du virus. Dans cet esprit, la Banque utilise systématiquement les mécanismes régionaux, en liaison avec des partenaires tels que l'IGAD, le CILSS, la CIRGL, l'UFM et la CEDEAO pour s'attaquer aux problèmes qui se posent à l'échelle régionale.

- 4.6 Au niveau des pays, la Banque appuie de plus en plus les initiatives africaines d'apprentissage par les pairs. En décembre 2014, une délégation du Gouvernement de Côte d'Ivoire a entrepris une mission au Rwanda pour le partage d'expériences sur les voies et moyens de promouvoir la réconciliation et la résolution des conflits intercommunautaires. De même, le Gouvernement des Comores a tiré parti de l'expérience ivoirienne dans la prestation de services d'urgence en vue de résoudre les problèmes se posant dans le secteur de l'énergie.
- 4.7 La Banque assure la coordination de son engagement au niveau des pays, conformément au *New Deal* et fournit un appui financier et technique aux pays membres du *New Deal*, notamment pour la réalisation d'évaluations de la fragilité pilotées par les pays eux-mêmes. Afin de promouvoir les synergies avec les partenaires au développement, la Banque a commencé à œuvrer avec le Groupe de la Banque mondiale à la conduite d'analyses pays conjointes ainsi qu'à la promotion de l'utilisation des ressources des fonds fiduciaires multi-donateurs, en tant que mécanisme de mise en commun des financements.
- 4.8 Au niveau des projets, l'établissement de partenariats innovants est crucial pour la mise en œuvre et la supervision des opérations dans les situations de fragilité, en particulier en cas de persistance des violences et lorsque les contraintes d'ordre sécuritaire constituent un défi pour le modèle opérationnel habituel des partenaires au développement. C'est la raison pour laquelle la Banque établit de nouveaux partenariats pour accroître son efficacité opérationnelle, comme dans le cas du Projet d'alimentation en eau pour la fin du conflit et la paix au Darfour, au Soudan<sup>26</sup>. Ce projet est actuellement exécuté et supervisé en partenariat avec la Mission conjointe des Nations Unies et de l'Union africaine au Darfour (UNAMID). L'UNAMID garantit essentiellement la sécurité ainsi que l'appui logistique et technique qui permet à la Banque de réaliser des forages, des réservoirs d'eau et des canalisations d'approvisionnement en eau, ainsi que de la réhabilitation des points d'eau dans neuf localités des cinq Etats du Darfour.
- 4.9 Reconnaisant l'importance de la collaboration avec les acteurs non étatiques, et notamment avec les organisations de la société civile et le secteur privé, la Banque a lancé un programme de sensibilisation systématique en vue de renforcer le rôle de ces acteurs dans ses opérations. A titre d'exemple, l'autonomisation des femmes se trouvant dans des situations de fragilité et l'exploitation de leur potentiel en tant que source de résilience sont intimement liées à l'appui aux organisations de la société civile. La phase II du DRSLP en Erythrée atteste de cette orientation, dans la mesure où la collaboration avec l'Union nationale des femmes érythréennes (NUEW) a joué un rôle important dans l'élaboration de la constitution érythréenne, à travers l'organisation d'ateliers et la sensibilisation des femmes aux problèmes cruciaux les concernant. Au titre de ce projet, la NUEW collabore étroitement avec l'organe d'exécution, à savoir le ministère de l'Agriculture, afin de s'assurer que les intérêts des femmes érythréennes sont dûment pris

---

<sup>26</sup> Document ADB/BD/WP/2011/220/Approved intitulé «Projet d'alimentation en eau pour la fin du conflit et la paix au Darfour».

en compte et que l'égalité de leurs droits est garantie<sup>27</sup>.

- 4.10 La stratégie reconnaît que l'efficacité de la mise en œuvre passe par un changement de mentalité et le déploiement d'efforts soutenus pour renforcer les capacités internes de la Banque dans la prise en compte effective des problèmes de fragilité à l'échelle de l'institution. C'est la raison pour laquelle ORTS a noué un partenariat étroit avec le Centre de la Banque mondiale pour les conflits, la sécurité et le développement, en plus d'organiser trois sessions consacrées aux questions de fragilité depuis février 2014.
- 4.11 Depuis l'approbation de la Stratégie en juin 2014, la Banque a réalisé d'importants progrès dans le renforcement de ses capacités internes d'analyse en vue d'évaluer la fragilité. Cependant, ce processus est long et des défis demeurent. La stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience étant une stratégie à l'échelle de la Banque interpellant tous les départements, un programme pluriannuel de renforcement des capacités a été élaboré par ORTS en liaison avec le Département des ressources humaines de la Banque afin de garantir la poursuite du renforcement structuré des capacités internes. ORTS tire profit du modèle opérationnel décentralisé de la Banque pour déployer du personnel et construire des capacités dans les bureaux extérieurs et les centres de ressources régionaux.
- 4.12 Des ressources supplémentaires ont été fournies pour garantir le renforcement des capacités internes de la Banque et lui permettre de tenir ses nouveaux engagements destinés à remédier aux situations de fragilité. Des efforts soutenus ont été déployés pour mobiliser des ressources auprès des partenaires. L'Agence suisse de coopération au développement (SDC) et le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DfID) ont fourni au total plus de 10 millions d'USD pour soutenir les efforts de la Banque visant à renforcer ses capacités internes et à mettre au point des outils d'analyse pour l'évaluation de la fragilité. Par ailleurs, un montant de 0,5 millions d'USD a été mobilisé auprès du Fonds fiduciaire coréen pour faciliter les investissements du secteur privé dans les situations de fragilité.

**Tableau 2 : Aperçu général des activités de partenariat au titre du FAD-13**

Portée	Objectif	Activités
Echelle mondiale	Assumer le leadership dans les discussions internationales sur la fragilité en Afrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORTS assume la co-présidence de l'équipe chargée du savoir et des politiques de l'INCAF</li> <li>• ORTS a abrité le lancement du rapport de l'OCDE intitulé « Etats de fragilité – Réaliser les ambitions de l'après-2015 », le 8 avril 2015</li> <li>• ORTS a organisé une session de dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'Etat, en marge des Assemblées annuelles de la Banque de 2015 à Abidjan</li> <li>• ORTS établit un partenariat avec le G7+ pour faire avancer la mise en œuvre du New Deal en Afrique</li> <li>• Etablissement de partenariats avec des groupes de réflexion internationalement reconnus tels que le Centre pour le développement mondial et l'Institut d'études de sécurité en vue de contribuer aux recherches sur les questions de fragilité en Afrique</li> </ul>
Echelle régionale	Renforcer les réponses régionales dans les domaines d'intérêt particulier*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation à l'échelle continentale, par la Banque et la Commission de l'Union africaine, dans le cadre de l'Initiative pour la solidarité en Afrique, d'un appui pour les ressources financières et humaines pour la lutte contre l'épidémie d'Ebola</li> <li>• Promotion d'initiatives entre pairs d'Afrique en Afrique, comme dans le cas de la Côte d'Ivoire et du Rwanda, en faveur de la réconciliation post-conflit,</li> </ul>

<sup>27</sup> Document ADB/BD/WP/2014/182/TD - ADF/BD/WP/2014/130/TD intitulé «Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique, phase 2 (DRSLP II)», annexes techniques, volume II, annexe 2, Erythrée.

		<p>ainsi que comme dans le cas des Comores et de la Côte d'Ivoire, s'agissant du secteur de l'énergie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution des crises régionales liées à la pénurie des denrées alimentaires et/ou à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique et au Sahel, par le biais d'une combinaison d'opérations régionales et nationales et renforcement du dialogue sur les politiques avec en appui la création d'un département des programmes d'initiatives spéciales.</li> <li>• Désignation de trois conseillers de haut niveau pour soutenir l'engagement de la Banque dans la Corne de l'Afrique, ainsi que dans l'Union du fleuve Mano et le Sahel</li> <li>• Contribution à la médiation du conflit sévissant au Soudan du Sud, avec un accent particulier sur les questions économiques et financières</li> <li>• Recours systématique aux mécanismes régionaux, en collaboration avec l'IGAD, le CILLS, la CIRGL, l'UFM et la CEDEAO</li> </ul>
Echelle nationale	Maintenir l'engagement et compléter l'expertise et le mandat de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui au New Deal dans les PMR, par le biais de la fourniture d'une assistance technique et financière</li> <li>• Utilisation des ressources du Fonds fiduciaire multi-donateurs en Somalie pour promouvoir la mise en commun des financements</li> <li>• Conduite d'analyses pays conjointes avec la Banque mondiale et la Société financière internationale</li> <li>• Etablissement de partenariats avec la SDC et le DfID pour le renforcement des capacités internes de la Banque et l'application du prisme de la fragilité</li> <li>• Etablissement d'un partenariat avec l'Institut d'études de sécurité (ISS) et l'Equipe internationale de conseil au secteur de la sécurité (ISSAT) en vue de promouvoir la maîtrise des questions de sécurité par la Banque</li> </ul>
Opérations	Mettre à l'échelle l'impact de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de partenariats avec les missions actives de maintien de la paix telles que l'UNAMID au Soudan</li> <li>• Renforcement de l'engagement avec des organisations de la société civile au niveau des projets, telles que l'Union nationale des femmes érythréennes</li> </ul>

*Notes: \* Région des Grands Lacs et de l'Afrique centrale, Corne de l'Afrique, Union du fleuve Mano et Sahel.*

## 5. Conclusions et perspectives

- 5.1 Au titre du FAD-13, la Banque a réalisé des progrès notables dans le renforcement de ses capacités d'évaluation de la fragilité ainsi que dans l'application d'un prisme d'analyse de la fragilité dans ses interventions. Afin de réaliser les ambitions de la « Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique », il est nécessaire de continuer à investir dans les capacités internes de la Banque à l'échelon des différents départements. Compte tenu des risques opérationnels liés à la mise en œuvre de la Stratégie, le personnel devra tirer pleinement parti de la flexibilité des processus fiduciaires et de passation des marchés au titre du nouveau cadre de passation des marchés. La Banque doit également fournir des incitations appropriées au personnel tant au Siège que dans les bureaux extérieurs.
- 5.2 La Stratégie a reconnu qu'il s'agit d'un processus d'« apprentissage par la pratique », qui requiert des activités constantes de suivi et d'évaluation en vue de renforcer l'efficacité de la Banque dans les situations de fragilité. Dans l'ensemble, la Banque a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre de sa nouvelle approche des situations de fragilité, depuis l'approbation de la Stratégie en juin 2014. À l'heure actuelle, des mécanismes sont en place pour s'assurer que la préparation de toutes les stratégies pays et régionales tient compte des évaluations de la fragilité. C'est la raison pour laquelle l'attention doit désormais être focalisée sur la mise en œuvre.
- 5.3 La mise en œuvre et la supervision des opérations dans les situations de fragilité tendent à devenir plus difficiles et coûteuses. Ce fait est surtout visible dans les situations de conflit actif ou lorsque les responsabilités de la mise en œuvre du projet incombent à une tierce partie et que l'exécution et le suivi sont effectués à distance. Ces aspects doivent

être soigneusement planifiés dès la phase initiale. La Banque reconnaît qu'il lui faudra plus de temps pour mener à bien ses activités croissantes dans les pays fragiles, y compris la facilitation des investissements du secteur privé, mais que son engagement peut produire un impact durable et porteur de transformation.

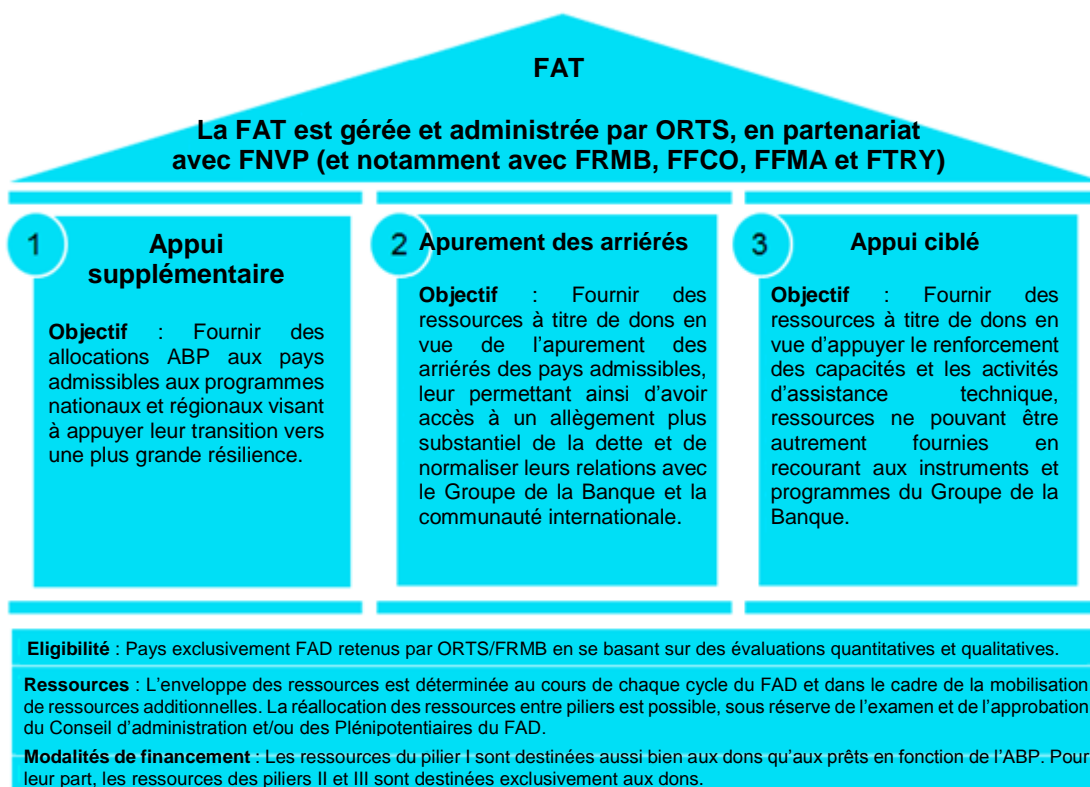
- 5.4 La FAT constitue un instrument important pour appuyer l'engagement de la Banque dans les pays à faible revenu admissibles. Conformément aux ajustements introduits au titre du FAD-13, le recours à la FAT s'est révélé flexible et adapté aux besoins des pays admissibles ce qui est corroboré par le taux actuel des progrès réalisés, les ressources du pilier I devant être pleinement utilisées d'ici à la fin du cycle, selon les projections. S'agissant du pilier II, l'on s'attend également à ce que ses ressources soient pleinement utilisées, dans la mesure où le Zimbabwe enregistre des progrès dans ses efforts d'apurement de ses arriérés. Il est donc recommandé de maintenir le niveau actuel de l'allocation des ressources au titre du pilier II. Quant au pilier III, la révision de son modèle opérationnel a été entreprise avec succès en 2015 et ses ressources devraient également être pleinement utilisées. S'il est vrai que les allocations initiales au titre de la FAT sont effectivement utilisées pendant le cycle du FAD-13, il n'en demeure pas moins que la mobilisation de ressources additionnelles auprès des partenaires demeure un problème auquel il faut s'attaquer, à travers le renforcement des efforts de sensibilisation.

### Composition de l'équipe

<b>Members</b>	<b>Department/Unit</b>
Habiba BEN BARKA	ORTS
Lahcen ENNAHLI	OSVP
Sering JALLOW	OSVP
Shingo KIKUCHI	FRMB
Solomane KONE	ORVP
Albert MAFUSIRE	ORTS
Agnès SURRY	FRMB
Frederik TEUFEL (chef)	ORTS



## Annexe I : Aperçu général de la Facilité d'appui à la transition (FAT) au titre du FAD-13



## Annexe II (A) : Approbations au titre du pilier I de la FAT pour le cycle du FAD-13 au mois de septembre 2015

Pays	Projet	Montant en UC	Total cumulé en UC
<b>Burundi</b>	Projet hydroélectrique de Jiji et Mulembwe (PHJIMU)	14 340 000	<b>21 340 000</b>
	Burundi - Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique – phase I	7 000 000	
<b>RCA*</b>	Programme d'urgence d'appui à la sortie de crise et à la reprise économique (PUASCRE)	6 830 000	<b>14 190 000</b>
	Programme d'urgence d'appui à la sortie de crise et à la reprise économique (PUASCRE) – Phase II	2 360 000	
	Programme d'appui à la reconstruction des communautés de base (PARCB)	5 000 000	
<b>Comores</b>	Appui budgétaire/ Programme d'appui aux réformes du secteur de l'énergie (PARSE)	4 000 000	<b>4 000 000</b>
<b>Côte d'Ivoire</b>	Programme d'appui au renforcement de l'inclusion et de la cohésion sociale (PARICS)	27 540 000	<b>50 360 000</b>
	Multinational - Programme d'aménagement de routes et de facilitation du transport au sein de l'Union du Fleuve Mano	22 820 000	
<b>RDC</b>	Projet d'appui au recensement général de la population et au renforcement des bases de données	15 000 000	<b>15 000 000</b>
<b>Guinée</b>	Multinational - Programme d'aménagement de routes et de facilitation du transport au sein de l'Union du Fleuve Mano	8 857 000**	<b>21 457 000</b>
	Renforcement de la réponse des systèmes de santé publique ouest-africains à la crise de l'Ebola (SWAPHS)	10 000 000**	
	Appui budgétaire sectoriel pour la lutte contre l'épidémie d'Ebola – Programme de riposte (EFBP)	2 600 000**	
<b>Guinée-Bissau</b>	Programme d'appui d'urgence aux réformes économiques et financières	5 000 000	<b>10 000 000</b>
	Projet d'appui au renforcement de la gouvernance économique et financière (PARGEF)	5 000 000	
<b>Liberia</b>	Multinational - Programme d'aménagement de routes et de facilitation du transport au sein de l'Union du Fleuve Mano	25 628 000	<b>32 028 000</b>
	Renforcement de la réponse des systèmes de santé publique ouest-africains à la crise de l'Ebola (SWAPHS)	1 200 000**	
	Appui budgétaire sectoriel pour la lutte contre l'épidémie d'Ebola – Programme de riposte (EFBP)	5 200 000	
<b>Madagascar</b>	Madagascar - Programme d'urgence pour la relance économique (PURE)	25 000 000	<b>60 000 000</b>
	Investment Promotion Support Project	3 000 000	
	Projet de Jeunes Entrepreneurs du Moyen Ouest	8 000 000	
	Projet d'extension du périmètre de Bas-Mangoky	24 000 000	
<b>Sierra Leone</b>	Renforcement de la réponse des systèmes de santé publique ouest-africains à la crise de l'Ebola (SWAPHS)	1 200 000**	<b>12 800 000</b>
	Water Sector Reforms and Institutional Capacity Development Program	15 000 000	
	Appui budgétaire sectoriel pour la lutte contre l'épidémie d'Ebola – Programme de riposte (EFBP)	7 600 000	
	Programme pour la gestion économique inclusive – phase I	4 000 000	
<b>Somalie</b>	Multinational - Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique (DRSLP) - phase II	5 000 000	<b>5 000 000</b>
<b>Soudan</b>	Multinational - Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique (DRSLP) - phase II	10 000 000	<b>40 300 000</b>
	Multinational - Drought Resilience and Sustainable Livelihoods Programme in Horn of Africa (DRSLP) II	15 000 000	

	Projet de renforcement des capacités pour l'amélioration de la qualité du système éducatif et le développement des compétences	15 300 000	
<b>Togo</b>	Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités institutionnelles (PAMOCI)	5 000 000	<b>5 000 000</b>
<b>Zimbabwe</b>	Multinational – Projet de réhabilitation du barrage de Kariba	7 750 000	<b>7 750 000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>299 225 000</b>	<b>299 225 000</b>

(\*) Pour la RCA, un montant de 5,87 millions d'UC a été alloué pour le PUASCRE, tandis qu'un montant de 5 millions d'UC a été alloué pour le Programme d'appui à la reconstruction des communautés de base (PARCB), phase 1, sur les ressources des projets restructurés. Ces allocations NE sont PAS comptabilisées au titre du pilier I de la FAT pour le cycle du FAD-13.

(\*\*) Il s'agit de ressources de la réserve non allouée (10 % des ressources du pilier I de la FAT I).

## Annexe II (B) : Approbations au titre du pilier III de FAT au cours du cycle du FAD-13 au 30 juin 2015

Pays	Projet	Montant en UC
<b>RECSA</b>	Technical Assistance and Capacity Building to Regional Centre on Small Arms (RECSA) to Enhance Regional and States Stability through Reduction of Proliferation of Small Arms (TCB-RECSA) Project	<b>1 000 000</b>
<b>Guinée</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui aux pays les plus touchés par l’épidémie d’Ebola	<b>1 500 000</b>
<b>Sierra Leone</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui aux pays les plus touchés par l’épidémie d’Ebola	<b>1 500 000</b>
<b>Liberia</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui aux pays les plus touchés par l’épidémie d’Ebola	<b>1 500 000</b>
<b>UFM</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui aux pays les plus touchés par l’épidémie d’Ebola	<b>300 000</b>
<b>CEDEAO</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui aux pays les plus touchés par l’épidémie d’Ebola	<b>200 000</b>
<b>Union africaine</b>	Réaction à la crise – Projet d’assistance technique en appui à l’Union Africaine aux pays MO	<b>1 587 510</b>
<b>Union africaine</b>	Support to the Office of the Commissioner for Peace and Security on Post Conflict Reconstruction	<b>102 843</b>
<b>RDC</b>	Appui au Ministère du Plan et Révolution de la Modernité pour l’Elaboration de l’Enquête de Type « Questionnaire unifié à indicateurs de base du bien-être (QUIBB) »	<b>1 255 520</b>
<b>Burundi</b>	Assistance Technique pour l'Elaboration du plan directeur de production, de transport et de distribution de l'Energie Electrique	<b>414 000</b>
<b>Somalie</b>	Grant to Finance Technical Assistance For the Somalia Aid Coordination Project	<b>90 577</b>
<b>Somalie</b>	Grant to Finance Technical Assistance to support Infrastructure Development in Somalia	<b>250 000</b>
<b>Somalie</b>	Institutional Support For Financial Governance Program	<b>1 225 275</b>
<b>Guinée Bissau</b>	Projet de Renforcement des Capacités des Institutions de L'Administration (PECA)	<b>655 563</b>
<b>IOC</b>	Projet Multisectoriel de Renforcement des Capacités dans le Domaine du Genre	<b>162 076</b>
<b>TOTAL</b>		<b>11 743 364</b>

**Annexe II (C) : Liste des opérations régionales et des biens publics régionaux appuyés par le pilier I au mois de septembre 2015**

Intitulé de l'opération régionale	Type de financement	Pays	Bien public régional	Coût total approuvé	Part de l'ABP revenant au pays	Part des ressources de la FAT au titre du pilier I	Part de l'enveloppe régionale	GPR classifiée	Ressources engagées au titre de l'enveloppe des OR*
<b>Renforcement de la réponse des systèmes de santé publique ouest-africains à la crise de l'Ebola (SWAPHS)</b>	Don		Oui	37,40	-	12,40	-	25,00	29,41
<b>Appui budgétaire sectoriel pour la lutte contre l'épidémie d'Ebola – Programme de riposte</b>	Don	Côte d'Ivoire			2,00		4,00		4,71
	Prêt	Guinée			2,40	2,60	10,00		10,00
	Don	Guinée			2,00		4,00		4,71
	Prêt	Liberia			8,20	5,20	26,80		26,80
	Prêt	Sierra Léone			3,40	4,80	16,40		16,40
	Don	Sierra Léone				2,80	5,60		6,59
<b>Programme de résilience à la sécheresse et de développement des moyens de subsistance durables dans la Corne de l'Afrique (DRSLP) - phase II</b>	Prêt	Erythrée			0,75		5,00	-	5,00
	Dont	Erythrée			0,75		5,00		5,88
	Prêt	Ethiopie			11,39		17,09	-	17,09
	Don	Somalie				5,00	10,00		11,76
	Dont	Soudan				10,00	10,00		11,76
<b>Réhabilitation du barrage de Kariba</b>	Prêt	Zambie			10,34		14,86	-	14,86
	Dont	Zimbabwe				7,75	15,51	-	18,25
<b>Programme d'aménagement des routes et de facilitation des transports au sein de l'Union du fleuve Mano</b>	Prêt	Côte d'Ivoire				22,82	32,76		32,76
	Prêt	Guinée			3,98	8,86	10,17		10,17
	Prêt	Liberia				25,63	26,07		26,07

\* Y compris la commission additionnelle sur les dons.

### **Annexe III : Progrès réalisés dans l’apurement des arriérés – le cas de la Somalie, du Soudan et du Zimbabwe**

La situation de la dette extérieure de la Somalie, du Soudan et du Zimbabwe est très peu soutenable. Selon les projections, les arriérés combinés de ces pays (auprès des guichets BAD, FAD et FSN) s’établiront à 747,19 millions d’UC au 31 décembre 2016, soit 70,22 millions d’UC pour la Somalie, 225,25 millions d’UC pour le Soudan et 451,71 millions d’UC pour le Zimbabwe.

**Somalie:** Au titre de l’un des piliers stratégiques du Programme renforcé en Somalie, la Banque a fourni un appui pour le processus d’apurement des arriérés de la Somalie et le réengagement des institutions financières internationales (IFI), ce qui est indispensable pour que ce pays puisse de nouveau avoir accès aux financements réguliers des IFI et à l’allègement de sa dette au titre des initiatives PPTE et IADM. Dans ce processus de réengagement, la Somalie doit remplir plusieurs conditions au nombre desquelles l’on pourrait citer la création d’une base de données sur la dette extérieure, à rapprocher des données des créanciers, ainsi que des capacités suffisantes dans la gestion de la dette. La Somalie doit également afficher une performance satisfaisante sur une période d’au moins un an au titre du programme de suivi par les services du FMI. Elle doit également adopter un document de stratégie sur la réduction de la pauvreté intérimaire (DSRP-I) avant l’apurement des arriérés et la normalisation des relations financières avec les IFI.

La Banque a fourni un appui technique au ministère des Finances pour la mise en place d’une base de données sur la dette extérieure ainsi que d’un système de gestion de cette dette, en plus de la création de la Cellule de gestion de la dette. Le Gouvernement somalien a informé le Groupe de travail technique sur la dette somalienne des progrès réalisés, en marge des Assemblées du printemps qui se sont tenues en avril 2015 à Washington DC. Les progrès dans la reconstitution des données sur la dette de la Somalie dépendaient de l’appui des créanciers pour fournir les données disponibles sur la dette. A l’heure actuelle, la plupart des créanciers multilatéraux du Club de Paris ont fourni les données requises, alors que seul un petit nombre de créanciers bilatéraux non membres du Club de Paris leur ont emboîté le pas.

La Banque a maintenu son appui au ministère des Finances au titre de divers volets de la stratégie de réengagement de la Somalie, y compris la sensibilisation des créanciers et/ou des partenaires extérieurs et la préparation d’un programme de référence du FMI. Cette préparation devrait être lancée au cours du troisième trimestre de 2015, après la mission au titre des consultations de l’article IV, mission qui devrait être déployée en juin. Le Gouvernement somalien entend achever la mise en place de la base de données sur la dette pour que la DMU soit opérationnelle vers la fin de 2015. Après une bonne performance au titre du programme de suivi par les services du FMI sur une période d’au moins un an, **l’apurement des arriérés à l’égard des IFI pourrait peut-être intervenir au plus tôt vers la fin de 2016.**

**Soudan:** La recherche d’une solution au niveau peu soutenable de la dette extérieure du Soudan est indispensable pour le succès des efforts de redressement après la sécession du Soudan du Sud, ainsi que pour le succès de la mise en œuvre des politiques et programmes gouvernementaux de réduction de la pauvreté et les progrès vers une croissance inclusive. L’allègement du fardeau de la dette est indispensable pour appuyer la transformation

économique, réduire les contraintes en termes de financements et remettre l'économie soudanaise sur la voie d'une croissance durable, à la faveur des investissements et de l'extension des opportunités en matière d'exportation.

Le Soudan a rempli la plupart des conditions techniques exigées pour l'apurement de ses arriérés et l'allègement de sa dette au titre de l'Initiative PPTE. Ces conditions sont notamment d'atteindre 95 % du rapprochement de la dette, l'achèvement du DSRP-I au début de 2013 et l'émission d'une note consultative conjointe des services approuvant ce DSRP-I et sa mise en œuvre sur une période d'un an ; l'actualisation de la Stratégie d'apurement des arriérés et d'allègement de la dette, la mise en œuvre de 14 programmes de suivi par les services du FMI et l'exécution d'un projet de gestion des finances publiques pour améliorer la gouvernance financière et économique. Un DSRP définitif est en cours d'élaboration, grâce à un financement de la Banque, et son élaboration devrait s'achever au cours du deuxième semestre de 2015.

Les autorités soudanaises discutent actuellement avec le FMI de l'éventualité d'un nouveau programme de suivi par les services qui devrait, le cas échéant, continuer à fournir un cadre crédible pour soutenir la mise en œuvre de réformes et de politiques macroéconomiques appropriées en vue de parvenir à l'allègement de la dette. L'objectif visé est d'adopter une approche parallèle et accélérée dans le processus global de l'Initiative PPTE. La Banque fournit actuellement une assistance technique, à travers le dialogue sur les politiques en vue d'un projet d'apurement des arriérés, afin d'aider les autorités soudanaises à élaborer une stratégie pour l'apurement complet des arriérés, stratégie pouvant servir de cadre pour le dialogue avec les donateurs et leur sensibilisation sur les questions liées à l'allègement de la dette, en étroite coordination avec le Groupe de travail thématique sur la dette soudanaise piloté par le FMI et la Banque mondiale.

Un comité tripartite sur la dette a été constitué avec des représentants du Gouvernement du Soudan, du Gouvernement du Soudan du Sud et du Panel de haut niveau de l'Union africaine, sous la présidence de l'ancien Président de l'Afrique du Sud, M. Thabo Mbeki. Ce comité a élaboré une feuille de route pour la sensibilisation des créanciers. Cette feuille de route détermine les quatre éléments présentés dans l'approche conjointe<sup>28</sup>. Le Comité tripartite agira également comme un « champion de la dette »<sup>29</sup> chargé de plaider la cause du Soudan pour l'allègement de sa dette. Il convient de noter que les activités du comité technique ont été mises en veilleuses à la suite de la guerre civile au Soudan du Sud.

A cet égard, il convient aussi de noter, pour s'en féliciter, que le délai pour l'« option zéro » a été reporté du 17 septembre 2014 au 17 septembre 2016 pour éviter la répartition immédiate de la dette entre les deux pays. Au titre de l'option zéro, le Nord assumerait la responsabilité de la totalité de la dette sous réserve : i) du ferme engagement de la communauté internationale à fournir un allègement complet de la dette sur une période de deux ans lorsque le Soudan atteindra le point de décision ; et ii) d'une stratégie conjointe de sensibilisation des créanciers.

En dépit des progrès réalisés dans la satisfaction des conditions requises pour l'allègement de la dette, la perception générale dans les cercles gouvernementaux est que la communauté

---

<sup>28</sup> Les quatre principaux éléments de l'**approche conjointe** sont les suivants : i) les contributions financières de la communauté internationale pour combler un tiers du déficit de financement du Soudan, déficit résultant de la perte des recettes pétrolières après la sécession du Soudan du Sud ; ii) les financements pour appuyer le Soudan du Sud dans ses efforts pour s'attaquer aux problèmes urgents et immédiats limitant le développement ; iii) l'allègement de la dette directement due aux créanciers du Soudan ; iv) l'assistance en vue de la levée de toutes les sanctions économiques imposées au Soudan. Les éléments i) et ii) ci-dessus constituent des modalités financières transitoires.

<sup>29</sup> Selon les indications, un tel rôle pourrait revenir au Royaume-Uni ou au Koweït, compte tenu des liens avec l'ancienne puissance coloniale et de l'intérêt du Koweït pour les efforts du Soudan au titre de l'allègement de sa dette.

internationale n'est pas disposée à s'engager sur un certain nombre de conditions requises pour un tel allègement. Pour contrer cette perception, il est nécessaire que les créanciers clarifient les conditions minimales requises pour l'allègement de la dette. Cela permettrait d'éviter la perception d'un « changement des règles du jeu ». Si les autorités décident de se retirer du processus d'allègement de la dette, du fait de cette perception, les conséquences pourraient être très graves. Un tel retrait pourrait impacter la répartition du fardeau de la dette ; réduire les incitations pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques économiques viables ; exercer des pressions pour l'augmentation des dépenses publiques au titre de la prestation des services sociaux ; engendrer la monétisation du budget, en raison des options de financements limitées ; et causer une hausse de l'inflation ainsi qu'une dépréciation de la monnaie.

Jusqu'à présent, les réunions tenues entre les autorités et les représentants des pays créanciers en 2014, aussi bien à Khartoum qu'à Washington, ont considérablement rassuré et ont témoigné de la disposition des pays créanciers à fournir un allègement de la dette. Toutefois, il semblerait que l'allègement de la dette dépendra désormais, dans une large mesure, des résultats du processus de dialogue lancé au niveau national par le Président Al-Bashir ainsi que de la résolution des conflits internes aussi bien au Darfour que dans la région du Nil bleu et du Kordofan du Sud. Le principal enseignement tiré des relations entre le Soudan du Sud et le Soudan, depuis la signature de l'Accord de paix global en 2005 et en particulier après l'éclatement du conflit au Soudan du Sud, est que ces deux pays sont interdépendants sur les plans économique, politique et sécuritaire.

**Zimbabwe:** Le surendettement du pays continue d'être un obstacle majeur à son réengagement et à la reprise économique. En dépit de la situation des arriérés du Zimbabwe, le Groupe de la Banque maintient son engagement dans ce pays et affiche une bonne performance dans les domaines suivants : 1) le rôle de leadership joué dans l'apurement des arriérés et le processus global de réengagement ; 2) l'appui à la gouvernance économique et financière ; 3) la mise en œuvre d'opérations ciblant la réhabilitation et le développement des infrastructures ; et 4) la promotion du développement du secteur privé. La Banque a donné son accord pour héberger le ZIMFUND afin d'acheminer une assistance financière sous forme d'investissements en infrastructures dans l'eau et l'assainissement et l'énergie.

Le Gouvernement du Zimbabwe déploie des efforts pour faire avancer le programme d'apurement des arriérés et de règlement de la dette du pays. À ce jour, presque 100% de la validation et de la réconciliation de la base de données des prêts externes a été achevée. Le Gouvernement est maintenant capable de conduire une analyse de la viabilité de la dette (AVD) et un exercice indépendant d'éligibilité à l'initiative des pays pauvres très endettés (PPTE) comparables en rigueur et en niveau d'approfondissement à celles conduites par le FMI. En 2014, il a adopté une stratégie de règlement de la dette et a élaboré un projet de loi sur la gestion de la dette publique, projet qui attend maintenant son adoption par le parlement pour que la loi ainsi adoptée puisse être promulguée. L'adoption de ce projet de loi et sa promulgation établiront un cadre juridique et institutionnel pour la gestion de la dette publique au Zimbabwe.

Après le succès du premier programme de suivi par les services du FMI en juin 2014, SMP-I, le Zimbabwe se trouve à la phase de la mise en œuvre du deuxième programme de ce genre, SMP-II, couvrant la période d'octobre 2014 à décembre 2015. Le principal objectif de ce nouveau programme est de renforcer la position extérieure du pays, en tant que condition préalable à remplir pour l'apurement des arriérés, la reprise du service de la dette et le rétablissement de l'accès aux financements extérieurs. Au cours de la revue du deuxième programme de suivi par les services en mars 2015, toutes les cibles et références ont été atteintes. Le succès de la mise en œuvre du deuxième programme de suivi par les services



constituerait une étape importante vers la normalisation des relations du Zimbabwe avec la communauté financière internationale.

Le Gouvernement du Zimbabwe a aussi augmenté les paiements en faveur de la Banque africaine de développement, ces paiements passant de 500 000 USD à 2,2 millions d'USD par trimestre. Il a également augmenté ses paiements à la Banque mondiale, conformément à la clause *pari passu* et a commencé à effectuer des paiements à la Banque européenne d'investissement (BEI). Plus récemment, en mai 2015, le Gouvernement du Zimbabwe a créé le Comité de haut niveau pour le règlement de la dette. Ce comité est composé des membres suivants : le gouverneur de la *Reserve Bank of Zimbabwe* qui en est également le président, le représentant résident du Groupe de la Banque africaine de développement, le représentant résident du FMI, le directeur pays de la Banque mondiale et PS Finance. Ce comité a pour mandat d'élaborer des options pratiques pour l'apurement des arriérés et le règlement de la dette, options à soumettre aux institutions financières internationales ainsi qu'au Club de Paris et à d'autres créanciers, à l'issue des consultations avec trois institutions (Groupe de la Banque africaine de développement, Fonds monétaire international et Banque mondiale) au cours des Assemblées du printemps de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, tenues en avril 2015 à Washington.

L'analyse de soutenabilité de la dette conduite par le Fonds monétaire international et la Banque mondiale en 2014 est parvenue à la conclusion que **le Zimbabwe remplit les critères d'endettement pour l'admissibilité** au titre de l'Initiative PPTE, en se fondant sur les données de 2004 et de 2010. Toutefois, **le Zimbabwe ne remplit pas les conditions requises pour bénéficier de l'Initiative PPTE**, au regard des données de 2013. Dans ce contexte et en capitalisant sur le rôle du Groupe de la Banque en tant que conseiller digne de confiance et courtier honnête, le Gouvernement du Zimbabwe a demandé à la Banque de conduire une étude sur les options d'allègement de la dette, en dehors du processus PPTE. Il règne un certain optimisme au sein des IFI pour plaider valablement en faveur d'autres formes d'allègement de la dette en dehors du processus PPTE. Ces autres formes pourraient inclure les approches habituelles de l'allègement de la dette bilatérale et de l'apurement multilatéral des arriérés, telles que les approches du Club de Paris, étant donné les niveaux d'endettement élevés actuels et les avancées dans la mise en œuvre des réformes, y compris à travers le programme de suivi par les services.

Pour la BAD, le Zimbabwe doit remplir deux critères pour pouvoir prétendre à l'apurement de ses arriérés au titre du pilier II de la FAT. Le premier critère consiste à administrer la preuve de la prise en compte du statut de la Banque en tant que créancier préféré, en honorant les nouvelles échéances au titre de tous les prêts dus au Groupe de la Banque ou au moins en assurant à son égard le même service de la dette qu'à l'égard d'autres IFI. Selon le deuxième critère, le Zimbabwe doit remplir les conditions d'admissibilité (la qualification n'est pas une exigence) pour l'appui en faveur de l'allègement de la dette au titre de l'Initiative PPTE, mais ne pas avoir encore atteint le point de décision au titre de cette initiative; ou obtenir une approbation des Conseils d'administration pour un appui exceptionnel au titre d'un programme d'apurement des arriérés et d'allègement de la dette dont la coordination est assurée au niveau international. Au regard des résultats de l'analyse de soutenabilité de la dette mentionnés plus haut, il est possible de soutenir l'idée selon laquelle le Zimbabwe remplit les critères d'admissibilité pour l'appui de la Banque à l'apurement de ses arriérés. Toutefois, compte tenu de la nécessité de veiller à un allègement complet de la dette dans le cadre d'efforts coordonnés au niveau international, toute opération pour l'apurement des arriérés de ce pays conduite par la Banque devra être étroitement liée à des efforts similaires de la part d'autres créanciers, et

notamment du FMI et de la Banque mondiale.

## Annexe IV : Progrès réalisés par la Banque, au regard du plan d'action de la Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience

	Indicateurs clés de performance pour la Stratégie	Progrès réalisés à ce jour	Problèmes rencontrés	Etapes futures
1.	<p><b>Intégration du prisme de la fragilité dans les documents de programmation pays et à l'échelle régionale:</b></p> <p><i>Toutes les stratégies futures seront guidées par une analyse du prisme de la fragilité.</i></p> <p><i>Le format du DSP sera revu au regard de la nouvelle approche de la fragilité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration d'une dimension fragilité dans 15 (RMP) DSP et 4 (RMP) DSIR</li> <li>Le nouveau format du DSP est actuellement utilisé à titre pilote et n'a pas encore été finalisé</li> </ul>	<p>Application du prisme de la fragilité dans les pays à revenu intermédiaire</p> <p>Capacités et ressources limitées pour la conduite d'évaluations de la fragilité</p> <p>Garantie que les constatations des évaluations de la fragilité guident la justification et le choix des piliers des DSP de la Banque et ne sont plus considérées comme une autre annexe</p> <p>Répartition des tâches et collaboration avec les départements régionaux, conformément aux dispositions des Directives opérationnelles</p>	<p>Poursuite de la sensibilisation des départements régionaux à la Stratégie et aux Directives opérationnelles</p> <p>Utilisation à titre pilote de différents modèles pour les évaluations de la fragilité (partenariats, fournisseurs de services professionnels, consultants, etc.)</p> <p>Renforcement des capacités de la Banque dans l'analyse des questions de fragilité</p>
2.	<p><b>Intégration du prisme de la fragilité dans les opérations de la Banque:</b> <i>Etant donné que les documents de programmation tiennent compte des questions de fragilité, une dimension fragilité sera intégrée dans toutes les opérations.</i></p> <p><i>Introduction d'un double objectif et d'indicateurs à titre pilote dans le cycle des projets et le cadre de suivi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des essais initiaux ont commencé pour 22 opérations en 2014</li> <li>Ces premières expériences ont guidé la préparation des Directives opérationnelles</li> </ul>	<p>Contraintes en termes de capacités et de ressources pour combler l'écart dans les analyses entre les évaluations de la fragilité au niveau des pays et les opérations sectorielles spécifiques</p> <p>Application du prisme de la fragilité dans les opérations du secteur privé</p> <p>Intégration systématique du double objectif et des indicateurs</p>	<p>Poursuite de la sensibilisation des départements sectoriels à la Stratégie et aux Directives opérationnelles</p> <p>Evaluation de la phase pilote de l'intégration du prisme de la fragilité dans la conception des projets à la fin de 2015</p> <p>Renforcement des capacités de la Banque dans l'analyse des questions d'économie politique</p>
3.	<p><b>Adaptation des politiques, des stratégies et des directives opérationnelles ou financières de la Banque aux situations de fragilité:</b> <i>Toutes les nouvelles politiques, stratégies et directives tiendront compte des spécificités des situations de fragilité.</i></p>	Nouvelles Politique et Stratégie d'intégration régionale (11/2014)	Les équipes chargées de la préparation des politiques et stratégies ne tiennent pas compte systématiquement en leur sein des représentants d'ORTS	Renforcement de la coordination interne avec le Département de la stratégie et des politiques opérationnelles (COSP)
4.	<b>Adaptation des processus et procédures de la Banque pour accroître la réactivité et la flexibilité dans les situations de fragilité</b>	La nouvelle politique en matière d'acquisitions n'a pas encore été finalisée.	Contraintes sur le plan des capacités et manque d'incitations pour appliquer des procédures flexibles.	Sensibilisation, encouragement et appui d'ORPF et d'ORTS aux départements sectoriels dans l'utilisation des procédures et processus flexibles actuels

5.	<p><b>Introduction d'un mécanisme de revue systématique</b> et responsabilisation dans le renforcement de la revue de l'état de préparation, de l'assurance de la qualité et de l'intégration systématique du prisme de la fragilité</p> <p><b>Adaptation du cadre de mesure des résultats (CMR)</b> (tel qu'indiqué dans la présente Stratégie) et établissement de rapports sur les situations de fragilité (tels que le Rapport de la revue de l'efficacité du développement)</p>	<p>La phase pilote de l'application du prisme de la fragilité dans les opérations est actuellement coordonnée avec ORQR.</p>	<p>Les dispositions des Directives opérationnelles, pour faire d'ORTS un membre statutaire de l'équipe de revue par les pairs et lui accorder une fonction, ne sont pas encore une réalité</p>	<p>Sensibilisation des départements sectoriels aux Directives opérationnelles pour garantir une répartition des tâches conforme aux Directives opérationnelles</p>
6.	<p><b>Garantie de la gestion efficace de la Facilité d'appui à la transition et utilisation efficiente des ressources:</b> <i>Toutes les ressources des piliers I et III seront engagées d'ici la fin du cycle du FAD-13.</i></p> <p><i>Les ressources du pilier II seront engagées à mesure que les pays pouvant y prétendre remplissent les conditions requises. L'utilisation des ressources du pilier II fera l'objet d'une revue lors de la RMP du FAD-13.</i></p>	<p>Une proportion de 51 % des ressources du pilier I a déjà été engagée.</p> <p>Il est raisonnable de supposer que le Zimbabwe va avoir accès au pilier II avant la fin du cycle du FAD-13.</p> <p>Le nouveau modèle du pilier III est devenu opérationnel en 2015, avec actuellement un taux d'engagement de 24 % (11,74 millions d'UC sur les 64,5 millions d'UC, moins 16 millions d'UC alloués à l'ALSF)</p>	<p>Les capacités de la FAT dans le domaine de la mobilisation des ressources n'ont pas encore été exploitées</p> <p>Les ressources du pilier I sont régulièrement utilisées pour participer aux opérations régionales, mais cela n'a pas encore été le cas pour les opérations privées</p>	<p>Accroissement des efforts de mobilisation des ressources, en coordination avec FRMB</p> <p>Analyse de l'expérience de la Banque pour ce qui est des partenariats public-privé dans les situations de fragilité</p> <p>Evaluation de la phase pilote du pilier III à la fin de 2015</p>
7.	<p><b>Renforcement des capacités et du dosage des compétences du personnel de la Banque</b></p> <p><i>Tous les départements de la Banque engagés dans les situations de fragilité seront formés à l'application du prisme de la fragilité</i></p>	<p>Deux sessions de formation du personnel (pour 40 à 45 membres du personnel) seront organisées, avec l'appui de partenaires externes</p> <p>Un programme glissant pluriannuel de renforcement des capacités a été élaboré en liaison avec le Département des ressources humaines</p>	<p>Contraintes en termes de ressources et de capacités</p>	<p>Compte tenu du renforcement des capacités internes d'ORTS, ce département commencera à organiser lui-même des sessions de formation pour d'autres départements de la Banque</p>
8.	<p><b>Suivi et amélioration de la productivité du personnel, avec une attention particulière sur les incitations, la responsabilisation et la délégation de pouvoirs dans les situations de fragilité, conformément à l'engagement pris au titre du FAD-13 pour l'efficacité institutionnelle</b></p>	<p>Fourniture d'un appui supplémentaire en termes de conseils et de ressources humaines (comme dans le cas du Soudan, du Soudan du Sud, de la Somalie, de la RCA et des pays touchés par l'épidémie d'Ebola)</p>	<p>Voir document sur la RMP du FAD-13 pour l'efficacité et l'efficience institutionnelles</p>	