

AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP



INTER-OFFICE MEMORANDUM


Date: 28 January 2015

*Approved on
behalf of PASI*

E. M. K.
13/2/15

Acting PASI

To : THE PRESIDENT

From : Charles BOAMAH
Vice-President, FNVP 

Subject : Guidelines for Partnerships with Non-Sovereign Entities

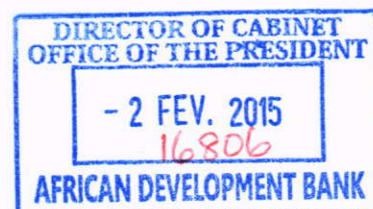
I am pleased to inform you that the Guidelines for Partnerships with Non-Sovereign Entities was cleared by SMCC on January 27th, 2015. These Guidelines form the basis for resource mobilization and strategic collaboration with a wide range of non-sovereign entities with the goal of respecting the Bank's strategic priorities and the value addition of such collaboration. Of particular note is the due diligence to be performed on a potential partner. We attach the document in both languages for your clearance.

Please also note that the proposal to establish the Bill and Melinda Gates Foundation Trust Fund with an amount of US \$2.4 million is scheduled for presentation to the Board of Directors on February 18th, 2015. It will be the first partnership to be considered under the Guidelines.

Thank you.

attach: -Guidelines for Partnerships with Non-Sovereign Entities (English and French)
-SMCC clearance e-mail dated January 27th, 2015

cc: Mr. Désiré Vencatachellum, Director, FRMB





African Development Bank

GUIDELINES FOR PARTNERSHIPS WITH NON-SOVEREIGN ENTITIES

28 JANUARY 2015

GUIDELINES FOR PARTNERSHIPS WITH NON-SOVEREIGN ENTITIES

I. CONTEXT / BACKGROUND

1.1 Since its establishment in 1964, the Bank has engaged in technical cooperation and institutional partnerships to mobilize resources for the development of the continent. These partnerships have been almost exclusively with sovereign entities and public international organizations (World Bank, AU, ECA) and other development partners. Technical cooperation arrangements between the Bank and sovereign entities or public international organizations have, since 2006, been guided by the Technical Cooperation Fund Reform Policy (TCFRP). The Policy for the Bank's Use of Technical Assistance Personnel of 2011 guides the Bank's use of Technical Assistants (TAP Policy).¹ In the TAP Policy guidelines civil society organizations/non-profit organisations/NGOs, and other organisations were considered as eligible sponsors for TAP, provided that they were cleared by the Bank to ensure the non-existence of conflict of interest issues.

1.2 The Bank Ten Year Strategy (TYS) acknowledges that the fiscal pressures confronting many traditional donors are changing international development capital flows, just as new sources of development capital from emerging economies, some African countries and **the private sector** are becoming more important. The Bank will therefore continue to explore new ways to mobilize resources within this changing development landscape to fund projects at both country and regional levels in Africa.

1.3 Potential sources identified are Non-Sovereign Entities (NSEs) such as global foundations, corporations, social investors, and philanthropic funds that could potentially make valuable contributions to the implementation of the YYS, particularly the *Inclusive Growth* objective as well as other Bank's specific sector strategies. These entities are becoming key players in development and are bringing a wide variety of innovative tools and approaches towards international development.

1.4 However, the Bank currently has no framework for mobilizing resources from, or developing non-financial partnerships with, NSEs. The Bank has rather, on an exceptional basis, concluded memoranda of understanding with some Non-Sovereign Entities (NSEs). In particular, the Bank's collaboration with corporates has hitherto been limited to the signing of an MOU with the Microsoft Corporation. The Bill and Melinda Gates Foundation has contributed funds to the Africa Water Facility (AWF) and the Global Alliance for Vaccines (GAVI) has contributed to the Trust Fund on Value for Money Sustainability and Accountability in Social Sectors (VfM).

¹ (ADB/BD/WP/2011/12/Rev.2)

1.5 In the absence of such a framework or formal policy, the Board of Directors approved in 2012 partnership guidelines for the Souk At-Tanmia Initiative² to help guide the Bank's partnership with private entities. These guidelines focussed on the non-financial aspects of partnership and did not address the legal, accounting and fiduciary considerations relating to the Bank's receipt of funds from the private sector. They represented however, a first step towards developing a framework for the Bank's partnerships and cooperation with NSEs.

1.6 This paper therefore builds on those guiding principles and proposes guidelines for mobilizing financial resources from NSEs and also for building non-financial partnerships as well. In line with best practices in other sister institutions, background due diligence (Section 2.1), guiding principles (Section 2.2), and risk-mitigating measures (Section 2.3) will be considered in deciding whether to partner with a NSE. Annex I summarizes the procedure used by other international institutions in mobilizing resources from NSEs or partnering therewith. Annex II provides a template for the ex-ante assessment of a NSE with which the Bank may wish to partner. These guidelines will be reviewed 3 years from the date of adoption to take on board lessons learnt and evolving practices in sister institutions.

II. GUIDELINES

2.1 DUE DILIGENCE

2.1.1 The Bank will carefully vet all potential partners in order to avoid damage to its legitimacy, credibility and reputation. The Bank will conduct due diligence on any NSE that it identifies as a potential partner. The due diligence will be conducted taking into consideration (where applicable) the provisions of the Integrity Due Diligence Policy on Non-Sovereign Operations (IDD)³ and other applicable Bank policies and procedures. Specifically, the aim will be to conduct enhanced due diligence to verify and ensure the identification of the source of funds being received or to be received by the Bank.

2.1.2 The due diligence exercise shall be coordinated by FRMB in close collaboration with relevant organizational units⁴. It shall be carried out using publicly available information, as well as information available within the Bank. The sources of information will, where applicable include, but be not limited to: (i) the NSE itself and its website, if available; (ii) the office of the Executive Director of the country where the NSE is incorporated; (iii) the Bank's country office where the NSE has activities (iv) the Head of the Bank organisational unit responsible for operationalizing and implementing the partnership with the NSE; (v) sanctions processes (where available); (vi) other Bank screening tools and checklists; (vii) registries of databases of

²See Guideline for Partnerships with Private Sector Entities and Civil Society Organisations (Annex 2 of the Board document on the Souk At-Tanmia Partnership **ADB/BD/WP/2012/86**)

³ When it has been approved by the Board of Directors. The CODE session on the document on 16 December 2014 decided that it should be presented to an informal Board in early 2015 before it is submitted for Board consideration.

⁴ Any issues not addressed by the IDD Policy (which was designed to vet lenders not donors) will be referred to the appropriate organizational units.

foundations; (viii) registries maintained for the purposes of socially responsible investing; and (ix) where necessary, specialized firms that carry out enhanced due diligence.

2.2 GUIDING PRINCIPLES

Collaboration with Non-Sovereign Entities will be based on:

2.2.1 Legitimacy, credibility and reputation – The Bank will not enter into a collaboration which damages its legitimacy, credibility or reputation.⁵

2.2.2 Alignment and Compliance – The collaboration must be aligned with the Bank's Ten Year Strategy or any other corporate strategy that may be in force from time to time and comply with all relevant Bank policies and procedures. In this regard, the minimum thresholds, reporting and approval mechanisms contained in the Technical Cooperation Fund Reform Policy (or any revisions thereto) shall apply to engagements with NSEs.

2.2.3 Selectivity and Value Addition – The Bank will be selective in choosing a Non-Sovereign Entity that it collaborates with. Such collaborations must add value to the Bank's activities, through for example innovative approaches, transfer of knowledge and technology, operations delivery, and policy dialogue.

2.2.4 Transparency and Accountability – To ensure transparency, and subject to the Bank's disclosure policy, the identity of the NSEs and form of collaboration will be made public. In addition, the Bank will not accept in-kind or any form of non-financial contribution from NSEs.⁶

2.2.5 Cost Recovery – In line with existing policies, the Bank will charge an administrative fee for the management of the activities of the partnership with a non-sovereign entity.

2.3 RISK-MITIGATING MEASURES

2.3.1 Some of the potential risks linked to the Bank's partnership with an NSE are summarized in Table 1. These risks will be mitigated through *ex-ante* due diligence of each potential NSE partner as well as regular monitoring of the collaboration.

⁵ The Private Sector Development Policy states that the Bank Group will not lend to or invest in a company which is linked to any of the following: (i) speculative activities; (ii) operations that are linked to corrupt practices; (iii) production or trade in any product or activity deemed illegal under host country laws or regulations or international conventions and agreements including discrimination based on race, gender, nationality, political grounds or the like; and (iv) production activities involving the exploitation of child labour and forced labour, benefitting from or facilitating human trafficking. However, investing or lending to such a company is different from engaging with that company if the aim of such collaboration is considered in line with the Bank's policies. Therefore, *the Bank may, on a case by case basis, assess the potential partnership proposals from NSEs linked to item (iv).*

⁶ Except for technical assistants and secondees that may be accepted by the Bank within the framework of 2011 Technical Assistance Policy (ADB/BD/WP/2011/12/Rev.2).

Table 1: Risks and mitigation measures

Risks	Mitigating Measures
Alignment to the Bank's Corporate Priorities	The Standing Committee on Partnerships (SCP) and FRMB will play a critical role in screening and ensuring that new initiatives are established according to set criteria and ensure strategic alignment, cost-effectiveness and value addition.
Reputational risk including perceived conflict of interest ⁷	Screening of potential NSE donor(s) using agreed upon criteria and in line with the Bank's safeguard policies to ensure that resources are mobilized from reputable donors/partners. The Bank will collaborate with peer institutions to benefit from their intelligence on the proposed NSE, screening tools, registries and best practices.
Cost of mobilizing and administering NSE resources	The management fee will be in line with the Technical Cooperation Fund Reform Policy and other relevant Bank policies.
Unfair advantage	The legal agreement with the donor(s) will specify that resources mobilized from NSEs will not give the NSE preferential access to or use of the Bank's intellectual property, information or reports or to Bank-financed contracts or institutional procurement. ⁸

2.4 MONITORING AND EVALUATION

- 2.4.1 The Bank and the NSE will inform one another of any changes in either institution or the stakeholders or the wider operating environment that may impact the partnership particularly with regards to any issue that could result (or could be viewed as causing) a conflict of interest.
- 2.4.2 Periodic reports on the partnership will be prepared and shared in line with the Bank's Information Disclosure policy⁹ as amended from time to time.

⁷ Annex 2 (V) outlines questions that the Bank will address on issues relating to 'Conflict of Interest' during the ex-ante assessment of a proposed partnership or engagement with an NSE.

⁸ The principles set out in the *Bank's Rules and Procedures for Procurement of Goods, Works and Services* and the *Bank's Rules and Procedures for the Use of Consultants*, apply, according to which a bidder and each of its affiliates, may be disqualified from providing goods, works or services.

⁹ http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Bank_Group_Policy_on_Disclosure_and_Access_to_Information.pdf

- 2.4.3 A Results-Based Logical Framework (RBLF) will be prepared in line with the Bank's standard RBLF, for all partnerships with NSEs to help monitor the progress of the outputs and outcomes as well as determine long term impacts.
- 2.4.4 The Bank shall conduct an evaluation of the Guidelines 3 years from the date of adoption of the Guidelines.

2.5 INTERNAL BANK PROCESSES

- 2.5.1 All new partnerships with NSEs will be reviewed and cleared by the Standing Committee on Partnerships (SCP) for submission to the SMCC. The Bank department responsible for operationalizing and implementing the partnership with the NSE will be responsible for drafting and submitting the concept note, conducting the due diligence as in Annex 2, and defending the proposal to the SCP and SMCC afterwards.
- 2.5.2 FRMB through its focal points of each department and the Secretariat of SCP will provide guidance and support during the process of developing the concept note and submission to SCP to ensure quality at entry.
- 2.5.3 Through this internal process, the Bank will ensure selectivity in partnerships with NSEs, and review each engagement on a case-by-case basis, keeping in mind that such collaboration is for the ultimate benefit of its regional member countries.

Annex 1. Experience of other International Institutions

1. The **World Bank**'s collaboration with non-sovereign or private sector entities is guided by its document on *Strengthening World Bank Group Partnerships with the Private Sector* (March, 2009). This document, which builds on the 2008 World Bank *Operational Framework for Accepting Unsolicited Private Donations to the International Development Association (IDA)* provides the basis for the World Bank to: (i) set up Advisory Groups for foundations and Corporations that meet periodically to review its partnership work and exchange of information and views on global development issues; (ii) set up internal arrangements to strengthen overall coordination, better manage relationships with private partners and enhance strategic alignment of partnership activities; (iii) strengthen the capacity of staff to work effectively with the private sector and (iv) issue a toolkit with guidelines for entering into partnerships with the private sector. The World Bank currently collaborates with over 80 foundations and between Financial Year 2008 and Financial Year 2013, contributions from foundations to World Bank Group trust funds accounted for more than \$1 billion, or 2% of the total budget. The resources from the foundations support its operations all over the world including in the areas of health and environmental and social sustainability.

2. The **European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)** has developed a Private Donor Sustainability Checklist for its Operational Leaders for the assessment of potential private sector donors. This checklist, which has been prepared in form of questions addresses issues such as the rationale for the private donor contribution, conflict of interest, prior contribution, the EBRD's client relationship with the proposed donor, the private donations and local law/regulations, and the conditions attached to a donor contribution.

3. **UNICEF** mobilizes significant resources from the private sector and has one of the most sophisticated programs for private fundraising. It receives approximately US\$ 750 million in private donations – largely from individuals.¹⁰ To achieve higher levels of impact and scale, many agencies are designing innovative partnership models and approaches. For example, the United Nations Children's Fund (UNICEF) has developed a global network of labs for the adoption of innovative approaches throughout UNICEF. The UN Secretary-General's office elaborated Guidelines which are intended to help UN staff develop more effective partnerships between the UN and the business sector while ensuring the integrity and independence of the UN.

4. In 2000, **WHO** adopted a Guideline for its staff, on the interaction with commercial enterprises to achieve health outcomes. This guideline underscores the need for the reputation and values of WHO to be ensured. It also outlines a guide for: a step-by-step evaluation of the commercial enterprise including an assessment aimed at identifying potential areas of conflict of

¹⁰ Navin Girishankar, 'Innovating Development Finance. From Financing Sources to Financial Solutions', June 2009, p. 16.

interest; the type of donations (financial and in-kind contributions) including what these are allowed to support; use of the entity's name or emblem; cost recovery; and the procedure for the implementation of the guideline.

5. In 2013, **the Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria** issued a paper on *Private Sector Engagement Training guide on analysis, risk management & conflict of interest avoidance*. This document states that the Global Fund recognises that there are great benefits but also associated risks in engaging with private sector partner organisations. Thus, the guide sets out a process and gives guidance to enable partnerships with the private sector on a mutually beneficial basis whilst avoiding real and potential conflict of interest. It also outlines: the potential risks including their implications and mitigation measures; the guide for the due diligence process, and monitoring and evaluation. In particular, the guide provides for a preliminary screening process which includes an exclusion criteria that helps to determine early whether or not to pursue the potential partnership.

Annex 2. Questions for Partnerships with Non-Sovereign Entities

To be completed by task managers

The purpose of the following questions is to ex-ante assess the proposed partnership with the non-sovereign entity (NSE). These questions are expected to guide the task managers early in the discussion on whether to proceed with the potential partnership or not. In discussing a potential partnership with the NSE, the potential partner needs to be aware that the choice to establish a partnership is based on whether the proposed opportunity is suitable for the AfDB and that this decision is entirely at AfDB's discretion. Discussions with partners should proceed on this basis.

Important note to task managers: there are no right or wrong answers to the below questions. The answers will help the SCP members and Senior Management to assess, on a case-by-case basis, the proposed partnership and make a well informed decision about the ultimate benefit of the proposed partnership to the regional member countries.

I. RATIONALE FOR PARTNERSHIP

- How this partnership is aligned and will contribute to the achievement of the Bank's corporate strategies, including the Ten Year Strategy?
- What are the goals, objectives and proposed areas of collaboration?
- What are the mutual benefits for AfDB and the partner (financial and non-financial)?
- Will the activities, to be undertaken through this partnership, be in line with Bank's strategies and follow the Bank's policies, rules, and procedures?
- Are there alternatives for achieving the envisaged goals of the partnership?
- What are the potential advantages/disadvantages, cost/benefits and value added of the partnership compared with the alternative.

II. THE NON-SOVEREIGN ENTITY

- What type of entity is the potential partner? (foundations, including family foundations, independent foundations and corporate foundations; non-governmental organizations; private corporations; or other) profit or not-for-profit?
- Is the partner legally registered in its respective country? Is there any restriction or difficulty in the proposed areas of collaboration in respect of the local law or regulation?
- Who are the owners or key individuals behind the NSE?
- Does the partner have a solid financial statement and periodically undergoes audits? If so, by whom?

- What is the tax status of the partner?¹¹

III. PARTNER'S INTEGRITY AND REPUTATION

- What is the global reputation of the partner?
- Has the partner ever supported any activities that is/was deemed illegal, corrupt, or unethical practices¹²?
- Is the partner a manufacturer of arms, alcoholic beverages or tobacco, or does it have links to casinos and/or other gambling activities?
- Do the partner's activities include any of the following:
 - production or trade in any product or activity deemed illegal under host country laws or regulations or international conventions and agreements including discrimination based on race, gender, nationality, political grounds or the like;
 - production activities involving the exploitation of child labour and forced labour, benefitting from or facilitating human trafficking;
 - production activities that cause immense damage to the environment or endanger biodiversity; or
 - activities that pose risks to Bank's other safeguard policies?

IV. PARTNER EXPERIENCE

- Does the partner have a strong focus on Africa's development with a mandate similar to that of the Bank?
- Does the partner have experience collaborating with other multi-lateral or international organizations? If yes, mention some examples.
- Does the Bank have any previous experience with the partner? If yes, mention them.

V. CONFLICTS OF INTEREST

- Are there any potential or actual conflicts of interest?
- Is the partner expected to be a service provider to the Bank at any time during the duration of the partnership?

¹¹ Foundations or not-for-profits typically will have more development oriented goals, as opposed to a for-profit company.

¹² The Integrity Due Diligence Guidelines which are applicable to private sector operations states that Unethical Practices are Sanctionable Practices, Serious Crimes, money laundering, financing of terrorism, conduct deemed unlawful by applicable laws and regulations, and any action that may lead to adverse reputational impact on the Bank Group.

- Does the partner expect any preferential treatment or any unfair advantage from the Bank supported by this partnership?



Banque africaine de développement

DIRECTIVES CONCERNANT LES PARTENARIATS AVEC LES ENTITÉS NON SOUVERAINES

28 JANVIER 2015

DIRECTIVES CONCERNANT LES PARTENARIATS AVEC LES ENTITÉS NON SOUVERAINES

I. CONTEXTE / HISTORIQUE

1.1 Depuis sa création en 1964, la Banque a établi des relations de coopération technique et des partenariats institutionnels en vue de mobiliser des ressources pour le développement du continent. Ces partenariats ont presque exclusivement été noués avec des entités souveraines et des organismes publics internationaux (Banque mondiale, UA, CEA) et d'autres partenaires au développement. Depuis 2006, des accords de coopération technique entre la Banque et des entités souveraines ou des organismes internationaux sont régis par la Politique de réforme des Fonds de coopération technique. La politique de la Banque en matière d'assistance technique de 2011 régit l'utilisation des assistants techniques à la Banque.¹

1.2 La stratégie décennale de la Bank (TYS) reconnaît le fait que les exigences budgétaires auxquelles sont confrontés de nombreux donateurs traditionnels ont un effet sur le flux des capitaux à l'aide au développement, parallèlement à l'importance croissante de nouvelles sources de capital alloué au développement des économies émergentes, des pays africains ainsi que du secteur privé. La Banque continuera donc d'explorer de nouvelles méthodes de mobilisation de ressources dans ce paysage changeant du développement, afin de financer des projets au niveau national et régional en Afrique.

1.3 Les sources potentielles de financement identifiées sont des entités non souveraines (ENS) telles que entre autres les fondations, les sociétés privées, les investisseurs sociaux, les fonds philanthropiques ; elles sont toutes en mesure d'apporter une contribution utile à la mise en œuvre de la stratégie décennale, particulièrement l'objectif de croissance inclusive ainsi que ceux des stratégies sectorielles. Ces entités deviennent des acteurs clés du développement et apportent une grande variété d'outils et approches innovantes en matière de développement international. Ainsi, une entité issue du partenariat public – privé pourrait favoriser des approches novatrices pour le développement, notamment dans les domaines prioritaires et stratégiques pour la Banque, tel qu'indiqué dans la stratégie décennale.

1.4 Toutefois, pour l'heure, la Banque ne dispose pas de cadre pour la mobilisation de ressources ou l'établissement de partenariats non financiers avec les ENS. La Banque a plutôt conclu, à titre exceptionnel, des protocoles d'accord avec quelques entités non souveraines. Plus précisément, jusqu'ici, la collaboration de la Banque avec des entreprises s'est limitée à la signature d'un protocole d'accord avec la société Microsoft. La Fondation Bill et Melinda Gates a apporté son concours financier à la Facilité africaine pour l'eau (FAE) et l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) a apporté une contribution au Fonds fiduciaire pour *L'optimisation de la viabilité financière et la responsabilité dans les secteurs sociaux*.

1.5 De même, Faute d'un tel cadre ou de politique formelle, le Conseil d'administration a approuvé des directives concernant l'Initiative Souk At-Tanmia² pour régir et orienter le partenariat entre la Banque et les entités privées. Ces directives ont mis l'accent sur les aspects

¹ (ADB/BD/WP/2011/12/Rev.2)

² Voir les Orientations pour le partenariat avec le secteur privé et les organisations de la société civile (Annexe 2 du document du Conseil sur le Partenariat Souk At-Tanmia ADB/BD/WP/2012/86)

non financiers du partenariat et n'ont pas couvert les aspects juridiques, comptables et fiduciaires liés à la réception de fonds privés par la Banque. Toutefois, elles ont posé un premier jalon vers l'élaboration d'un cadre de partenariat et de coopération entre la Banque et les ENS.

1.6 Ce document s'appuie donc sur ces règles et donne des orientations pour mobiliser des ressources financières auprès des ENS ainsi que des partenariats non financiers. Conformément aux pratiques optimales des autres institutions sœurs, le contrôle préalable (Section 2.1), les principes directeurs (Section 2.2) et les mesures d'atténuation des risques (Section 2.3) permettront de décider s'il convient d'établir un partenariat avec une ENS. L'annexe I résume la procédure suivie par les autres institutions internationales pour mobiliser des ressources auprès des ENS. L'annexe II présente un modèle pour l'évaluation ex-ante d'une ENS avec laquelle la Banque souhaite nouer des relations de partenariat. Ces directives seront révisées 3 années après la date d'adoption des Directives pour s'inspirer des leçons tirées et des pratiques nouvelles des institutions sœurs.

II. DIRECTIVES

2.1 CONTRÔLE PRÉALABLE

2.1.1 La Banque va contrôler minutieusement tous les partenaires potentiels afin d'éviter de nuire à sa légitimité, sa crédibilité et sa réputation. La Banque procédera à un contrôle préalable de toute ENS qu'elle identifie comme partenaire potentiel. Cette vérification approfondie se fera en tenant compte (s'il y a lieu) des dispositions de la Politique en matière de diligence raisonnable concernant l'intégrité des opérations non souveraines³ et autres politiques et procédures applicables de la Banque. Plus précisément, l'objectif visé est d'effectuer une vérification approfondie en vue d'authentifier la source des fonds que la Banque reçoit ou doit recevoir.

2.1.2 L'exercice de contrôle préalable sera coordonné par FRMB, en étroite collaboration avec les unités organisationnelles concernées⁴. Il se fera à l'aide d'informations publiques ainsi que d'informations disponibles au sein de la Banque. Les sources d'information suivantes seront utilisées le cas échéant, sans s'y limiter : i) l'ENS ainsi que son site Web, si possible; ii) le bureau de l'administrateur concerné ; iii) le bureau régional concerné par les opérations existantes de l'ENS ; iv) le responsable de l'entité de la BAD responsable du partenariat avec la NSE, v) les procédures de sanction ; vi) les autres instruments de vérification et listes de contrôle de la Banque ; vii) les registres des bases de données des fondations ; viii) les registres tenus aux fins de faire des investissements socialement responsables ; et ix) en cas de besoin, les entreprises spécialisées dans le contrôle préalable approfondi.

2.2 PRINCIPES DIRECTEURS

La collaboration avec les entités non souveraines sera basée sur :

2.2.1 La légitimité, la crédibilité et la réputation – La Banque ne s'engagera pas dans une collaboration qui porte atteinte à sa légitimité, sa crédibilité ou à sa réputation.⁵

2.2.2 Alignement et conformité – La collaboration doit être alignée sur la Stratégie décennale de la Banque ou sur toute autre stratégie susceptible d'entrer en vigueur de temps à autre, et se conformer à toutes les politiques et procédures pertinentes de la Banque. À cet égard, les seuils minimums, les mécanismes d'établissement de rapports et d'approbation contenus dans la Politique de réforme des Fonds de coopération technique (ou toute autre révision y afférente) s'appliqueront aux engagements avec les ENS.

³ Durant l'approbation de cette politique par le conseil d'administration, la session de CODE sur le document le 16 Décembre 2014 a décidé qu'il devrait être présenté à un Conseil informel au début de 2015 avant d'être soumis au Conseil pour examen

⁴ Toute question qui n'est pas couverte par la Politique en matière de diligence raisonnable concernant l'intégrité des opérations non souveraines (conçue pour contrôler les prêteurs et non les donateurs) sera renvoyée devant les unités organisationnelles appropriées.

⁵ Conformément à la Politique relative au développement du secteur privé, le Groupe de la Banque n'établira pas de partenariat avec une entité non souveraine liée à l'une quelconque des activités suivantes : i) la spéculation ; ii) des opérations en rapport avec des pratiques corrompues ; iii) la production ou le commerce de tout produit ou activité jugé illégal par la législation ou la réglementation du pays hôte ou des conventions et accords internationaux, y compris la discrimination basée sur la race, le genre, la nationalité, les affiliations politiques ou des motifs similaires; et iv) les activités de production qui font intervenir l'exploitation du travail des enfants et le travail forcé, qui tirent profit de la traite des personnes ou la facilitent.

2.2.3 Sélectivité et valeur ajoutée – La Banque sera sélective dans le choix de l'entité non souveraine avec laquelle elle va collaborer. Cette collaboration doit apporter une valeur ajoutée aux activités de la Banque, éventuellement par des approches innovantes, le transfert de connaissances et de technologie, la réalisation des opérations et le dialogue sur les politiques.

2.2.4 Transparence et obligation de rendre compte – Pour garantir la transparence, et sous réserve de la politique de la Banque en matière de diffusion et d'accessibilité de l'information, l'identité des ENS et le type de collaboration seront rendues publiques. En outre, la Banque n'acceptera pas de contribution en nature ou toute autre forme de contribution non financière des ENS.⁶

2.2.5 Recouvrement des coûts – Conformément aux politiques existantes, la Banque fera payer une commission administrative pour la gestion des activités de partenariat avec une entité non souveraine.

2.3 MESURES D'ATTÉNUATION DES RISQUES

2.3.1 Certains risques potentiels liés au partenariat de la Banque avec une ENS sont résumés au Tableau 1. Ces risques seront atténués grâce à la vérification approfondie *ex-ante* et permanente de chaque ENS partenaire potentielle ainsi qu'à travers le suivi ordinaire de la collaboration.

Tableau 1
Risques et Mesures d'atténuation

Risques	Mesures d'atténuation
Alignement sur les priorités institutionnelles de la Banque	SCP et FRMB joueront un rôle crucial dans la présélection des nouvelles initiatives et la vérification de leur conformité avec les critères définis pour veiller à l'alignement stratégique, au rapport coût-efficacité et à la valeur ajoutée.
Risque d'atteinte à la réputation et risques de conflit d'intérêt perçu. ⁷	Présélection d'ENS donatrices potentielles en appliquant les critères convenus et conformément aux politiques de sauvegarde de la Banque, afin de veiller à mobiliser les ressources auprès de donateurs de renom. La Banque travaillera en collaboration avec les institutions sœurs pour exploiter leurs informations sur les ENS visées, leurs instruments de présélection, leurs registres et pratiques optimales.
Coût de la mobilisation et de l'administration des ressources des ENS	La commission de gestion sera conforme à la Politique de réforme des Fonds de coopération technique et aux autres politiques pertinentes de la Banque.
Avantage indu	L'accord juridique avec les donateurs doit préciser que les ressources mobilisées auprès des ENS ne donneront pas un accès préférentiel à la propriété intellectuelle, aux informations ou aux rapports de la Banque ni aux contrats financés par la Banque ou à la passation de marchés

⁶ Excepté pour les assistances techniques et staffs détachés qui pourront être acceptés par la Banque, conformément aux règles de 2011 cadrant l'utilisation d'assistance technique par la Banque (ADB/BD/WP/2011/12/Rev.2).

⁷ L'annexe 2 présente les questions que la Banque se penchera par rapports aux risques de « conflits d'intérêts » lors de l'évaluation ex-ante d'un partenariat ou d'engagement proposé avec l'ENS.

	institutionnels de la Banque /et ne permettront pas leur utilisation. ⁸
--	--

2.4 SUIVI ET ÉVALUATION

2.4.1 La Banque et l'ENS doivent se tenir mutuellement informées de tout changement qui intervient dans l'institution ou parmi les parties concernées ou dans l'environnement global de fonctionnement, susceptible d'avoir une incidence sur le partenariat, en particulier, concernant toute question qui pourrait résulter en (ou pourrait être perçue comme étant la cause d') un conflit d'intérêt.

2.4.2 Des rapports périodiques sur le partenariat seront préparés et communiqués conformément à la Politique de la Banque⁹ en matière de diffusion et d'accessibilité de l'information.

2.4.3 Un Cadre logique axé sur les résultats, en adéquation avec les standards RBLF de la Banque, sera préparé pour tous les partenariats avec les ENS afin de faciliter le suivi des progrès vers l'atteinte des résultats et des effets visés et de déterminer l'impact sur le long terme.

2.4.4 La Banque procédera à une évaluation des Directives 3 années après la date d'adoption des Directives.

2.5 PROCESSUS INTERNES DE LA BANQUE

2.5.1 Tous les nouveaux partenariats avec les ENS seront examinés et approuvés par le Comité permanent sur les partenariats (SCP), pour soumission à SMCC. Le département de la Banque chargé de concrétiser et mettre en œuvre le partenariat avec l'ESN sera responsable de la rédaction et de la présentation de la note conceptuelle, de la conduite des vérifications préalables telles que détaillées en annexe 2, et de défendre la proposition au SCP et devant SMCC.

2.5.2 FRMB, à travers ses points focaux dans chaque département et à travers le secrétariat SCP, fournira des conseils et un soutien tout au long du processus d'élaboration de la note conceptuelle et de la soumission à SCP, afin d'assurer un niveau élevé de qualité.

2.5.3 À travers ce processus interne, la Banque veillera à la sélectivité des partenariats avec NSE, et à examiner chaque nouvel engagement au cas par cas, en s'assurant que cette collaboration soit pour le bénéfice ultime de ses pays membres régionaux.

⁸ Les principes énoncés dans les Règles de procédures de la Banque pour l'utilisation des biens, travaux et services s'appliquent, en vertu desquels une entreprise candidatant, et chacune de ses filiales, peut être exclue du droit de fournir des biens, travaux ou services.

⁹ <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy>

Annexe 1.

Expérience des autres institutions internationales

1. La collaboration de la **Banque mondiale** avec les entités non souveraines ou du secteur privé est régie par son document sur le *Renforcement des partenariats du Groupe de la Banque avec le secteur privé* (mars 2009). Ce document, qui s'inspire du *Cadre opérationnel pour l'acceptation des dons privés spontanés à l'Association internationale de développement (IDA)* de 2008 de la Banque mondiale, jette les bases sur lesquelles la Banque mondiale : i) a créé des groupes consultatifs pour les fondations et les entreprises qui se réunissent périodiquement pour examiner ses travaux en matière de partenariat et échanger des informations et des opinions sur les questions de développement international ; ii) prendre des dispositions internes pour renforcer la coordination globale, améliorer la gestion des relations avec les partenaires privés et renforcer l'alignement stratégique des activités de partenariat ; iii) accroître les capacités du personnel à travailler efficacement avec le secteur privé et iv) produire une boîte à outils de directives pour l'établissement de partenariats avec le secteur privé. Actuellement la Banque mondiale collabore avec plus de 80 fondations et, entre les exercices financiers 2008 et 2013, les contributions des fondations aux fonds fiduciaires du Groupe de la Banque mondiale ont représenté plus d'1 milliard d'USD, soit 2 % du budget total. Les ressources des fondations soutiennent ses opérations à travers le monde, y compris dans les domaines de la santé et de la durabilité environnementale et sociale.

2. La **Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)** a élaboré une liste de contrôle de la viabilité du secteur privé pour ses responsables opérationnels pour l'évaluation des donateurs potentiels du secteur privé. Cette liste de contrôle, qui a été préparée sous forme de questions, répond aux questions comme la justification de la contribution des donateurs privés, les conflits d'intérêt, la contribution préalable, la relation du client de la BERD avec le futur donateur, les dons privés et les lois/réglementations locales et les conditions liées à la contribution d'un donateur.

3. **L'UNICEF** mobilise beaucoup de ressources auprès du secteur privé et a l'un des programmes les plus complexes de mobilisation de fonds privés. Cet organisme reçoit approximativement 750 millions d'USD de dons privés – essentiellement de particuliers.¹⁰ Pour accroître l'impact et l'envergure de leurs actions, un grand nombre d'agences conçoivent des modèles et des approches innovants de partenariat. À titre d'illustration, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) a établi un réseau mondial de laboratoires pour l'adoption d'approches innovantes à l'échelle de l'UNICEF. Le bureau du Secrétaire général de l'ONU a élaboré des Directives visant à aider les services de l'ONU à établir des partenariats plus efficaces entre l'ONU et les milieux d'affaires tout en veillant à l'intégrité et à l'indépendance de l'ONU.

4. En 2000, l'**OMS** a adopté des Directives pour son personnel sur l'interaction avec les entreprises commerciales dans le but de parvenir à des résultats sur le plan de la santé. Ces Directives soulignent la nécessité de veiller à la réputation et aux valeurs de l'OMS. Elles donnent également des orientations pour procéder à une évaluation progressive de l'entreprise commerciale, notamment une évaluation qui vise à identifier les domaines potentiels de conflits d'intérêt ; le type de dons (financier et contributions en nature), y compris ce que ces dons sont

¹⁰ Navin Girishankar, 'Innovating Development Finance. From Financing Sources to Financial Solutions' (Financer le développement autrement. Des sources de financement aux solutions financières), juin 2009, p. 16.

autorisés à soutenir ; l'utilisation du nom et du logos de l'entité ; le recouvrement des coûts ; et la procédure de mise en œuvre des directives.

5. En 2013, le **Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme** a publié un document intitulé *Guide de formation à l'engagement avec le secteur privé sur l'analyse, la gestion du risque & la prévention des conflits d'intérêt*. Ce document déclare que le Fonds mondial reconnaît qu'il y a de gros avantages mais aussi des risques connexes à travailler avec des organisations partenaires du secteur privé. Ainsi, le guide définit une procédure et donne des orientations pour établir des partenariats avec le secteur privé sur une base mutuellement avantageuse, tout en évitant les conflits d'intérêt potentiels et réels. Par ailleurs, il présente : les risques potentiels, y compris leurs conséquences et les mesures d'atténuation ; le guide du processus de contrôle préalable et du suivi-évaluation. Plus précisément, le guide présente une procédure de présélection qui inclut des critères d'exclusion permettant de déterminer rapidement s'il faut ou non poursuivre les démarches en vue d'un partenariat potentiel.

Annexe 2

Questions pour les partenariats avec les entités non souveraines Document à l'attention des chargés de projets

L'objectif des questions suivantes est d'évaluer ex-ante le partenariat proposé avec une entité non souveraine (ENS). Ces questions devraient orienter les chefs de projet dès le début de la discussion sur la question de savoir s'il convient d'engager le partenariat potentiel ou non. Dans le cadre des discussions relatives à un partenariat potentiel avec une ENS, le partenaire potentiel doit savoir que le choix d'établir un partenariat est fondé sur le fait que la BAD estime que l'opportunité proposée lui convient et que cette décision est donc laissée à l'entière discrétion de la BAD. Les discussions avec les partenaires devraient s'engager sur cette base.

A l'intention des managers : Il n'est pas attendu d'avoir des réponses binaires ; les réponses ont pour but principal d'aider le comité en charge de l'étude des propositions de partenariats ainsi que la Direction dans leurs études au cas par cas et leurs prises de décisions, en gardant comme objectif principal l'intérêt des pays membres régionaux dans le partenariat étudié/proposé.

I. JUSTIFICATION DU PARTENARIAT

- En quoi ce partenariat est-il en harmonie avec les stratégies de la Banque, notamment la Stratégie décennale, et contribue-t-il à leur mise en œuvre ?
- Quels sont les buts, les objectifs et les domaines de collaboration envisagés ?
- Quels avantages mutuels la BAD et le partenaire en tirent-ils (financiers et non financiers) ?
- Les activités, prévues dans le cadre de ce partenariat, seront-elles conformes aux stratégies de la Banque ainsi qu'à ses politiques, règles et procédures ?
- Des solutions alternatives existent – elles pour atteindre l'objectif escompté du partenariat ?
- Quels sont les avantages/désavantages potentiels, coûts/avantages, ainsi que les valeurs ajoutées du partenariat, comparés à ceux des solutions alternatives ?

II. L'ENTITÉ NON SOUVERAINE

- Quel type d'entité le partenaire potentiel est-il ? (Est-ce une fondation ? Notamment, une fondation familiale, indépendante et institutionnelle ; ou une organisation non gouvernementale ; une entreprise privée ; ou un autre type d'entité) Une organisation à but lucratif ou non ?
- Le partenaire est-il juridiquement constitué en société dans son pays ? Y a-t-il des restrictions ou des difficultés au regard de la législation ou de la réglementation locale dans les domaines de collaboration envisagés ?
- Quelles sont les personnes clés, ou propriétaires, de l'entité non souveraine ?
- Le partenaire présente-t-il des états financiers solides et est-il régulièrement soumis à des audits ? Dans l'affirmative, qui effectue ces missions d'audit ?

- Quelle est la situation fiscale du partenaire ?¹¹

¹¹ Les fondations et entité à but non lucratif sont généralement plus orientées vers un objectif axé sur le développement, contrairement à une entreprise à but lucratif.

III. INTÉGRITÉ ET RÉPUTATION DU PARTENAIRE

- Quelle est la réputation du partenaire sur le plan international ?
- Le partenaire a-t-il jamais soutenu des activités qui sont/ont été jugées illégales, corrompues ou des pratiques contraires à l'éthique¹² ?
- Le partenaire est-il un fabricant d'armes, de boissons alcoolisées ou producteur de tabac ou est-il en relation avec des casinos et/ou d'autres activités de jeu ?
- Le partenaire mène-t-il l'une quelconque des activités suivantes :
 - La production ou le commerce de tout produit ou activité jugé illégal en vertu de la législation et de la réglementation du pays hôte ou des conventions et accords internationaux, y compris la discrimination basée sur la race, le genre, la nationalité, les affiliations politiques ou pour des motifs similaires ;
 - Les activités productives qui impliquent l'exploitation du travail des enfants et le travail forcé, qui tirent profit de/ou facilitent la traite des personnes ;
 - Les activités productives qui occasionnent une dégradation majeure de l'environnement ou menacent la biodiversité ; ou
 - Les activités qui constituent un risque pour les autres politiques de sauvegarde de la Banque ?

IV. EXPÉRIENCE DU PARTENAIRE

- Les activités du partenaire sont-elles axées en priorité sur le développement de l'Afrique et son mandat est-il identique à celui de la Banque ?
- Le partenaire jouit-il d'une expérience en matière de collaboration avec d'autres organisations multilatérales ou internationales ? Dans l'affirmative, donnez quelques exemples.
- La Banque a-t-elle déjà été en relation avec le partenaire ? Dans l'affirmative, citez ces expériences.

V. CONFLITS D'INTÉRÊT

- Y a-t-il des conflits d'intérêt potentiels ou réels ?
- Est-il prévu que le partenaire fournisse des prestations de service à la Banque à un moment quelconque pendant la durée du partenariat ?
- Le partenaire s'attend-il à avoir un traitement de faveur ou un avantage indu quelconque de la Banque du fait de ce partenariat ?

¹² Les Directives en matière de diligence raisonnable concernant l'intégrité qui s'appliquent aux opérations du secteur privé stipulent que les pratiques contraires à l'éthique sont les pratiques passibles de sanctions, les crimes graves, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, toute conduite jugée illégale en vertu des lois et réglementations en vigueur, et toute action susceptible d'avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe de la Banque.