



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Bureau de la Côte d'Ivoire-Abidjan

Note sur la NOUVELLE OPTIQUE D'ENGAGEMENT DANS LES PAYS

Tirant les leçons de dizaines d'années d'expérience et de partenariat le Groupe de la Banque mondiale a entrepris d'instaurer une forme de dialogue avec ses clients fondée sur la recherche de solutions aux préoccupations de développement. Dans ce contexte, le Groupe donnera de plus en plus la priorité aux actions potentiellement capables d'avoir un impact important sur le développement et d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres et défavorisées. Il appuiera des actions produisant des résultats mesurables, reproductibles, au besoin, dans différents secteurs et milieux. Les programmes du Groupe de la Banque mondiale seront sélectifs et concentreront leurs moyens limités sur des interventions innovantes susceptibles de réduire la pauvreté et d'aider les pays à passer sur une trajectoire de développement plus élevée, plus viable.

Pour y parvenir, le GBM continuera l'usage de leviers divers et complémentaires que sont la production du savoir, les financements et les synergies avec les partenaires.

La nouvelle orientation stratégique du Groupe de la Banque mondiale nécessite une nouvelle optique d'engagement dans les pays. Cette optique est centrée sur le Cadre de partenariat avec les pays (CPF), qui remplace le processus actuel des CAS. Les CPF s'appuieront sur des analyses basées sur l'histoire et faits, afin que les programmes du Groupe puissent agir sélectivement dans les domaines les plus importants pour aider les pays à atteindre le double objectif. La nouvelle optique citée plus haut augmentera l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale en termes de développement en renforçant l'importance donnée aux résultats et en intégrant plus étroitement les efforts déployés par toutes les institutions du Groupe pour aider les pays à obtenir un impact important sur le développement.

A propos du Diagnostic systématique du pays (SCD)

Un nouveau Diagnostic systématique du pays (SCD) sera établi à partir d'éléments factuels pour fournir une évaluation actuelle des difficultés auxquelles le pays est confronté et des possibilités existantes pour avancer plus rapidement vers les objectifs d'élimination de l'extrême pauvreté et de promotion d'une prospérité partagée d'une manière viable sur le plan environnemental, social et budgétaire. Le SCD s'appuiera sur toutes les informations disponibles et, si nécessaire, fera appel à de nouvelles études. Il tiendra compte des conclusions d'une étude récente de la problématique hommes-femmes et, le cas échéant, des conclusions des analyses de fragilité, des memoranda économiques sur les pays, des analyses des effets du changement climatique et des autres études économiques et sectorielles (ESW) du Groupe de la Banque mondiale. Il exploitera également les travaux de sources externes, par exemple d'autres donateurs, de partenaires, de chercheurs du pays et des autorités gouvernementales. Le SCD ne se limitera pas aux domaines ou aux secteurs où le Groupe est actuellement actif mais se concentrera également sur les problèmes essentiels à résoudre pour pouvoir atteindre le double objectif. En ne restreignant pas son périmètre d'analyse, le SCD devrait stimuler un dialogue ouvert et tourné vers l'avenir entre le Groupe et le pays,

portant davantage sur ce qui est important pour le développement du pays que sur le portefeuille du Groupe de la Banque mondiale.

Le SCD sera préparé en amont du CPF et mettra en évidence un ensemble de domaines prioritaires sur lesquels le pays doit travailler pour avancer plus vite vers le double objectif, en tenant compte de la viabilité du programme. Même si le SCD sera préparé en étroite consultation avec les autorités nationales, le secteur privé et d'autres parties prenantes, il exprimera le point de vue du Groupe de la Banque mondiale. Il servira de référence pour les consultations avec le client et pour aider à cibler les efforts du pays, du Groupe de la Banque mondiale et des autres partenaires de développement sur les objectifs qui auront le plus d'impact par rapport au double objectif.

Le SCD sera plus ou moins exhaustif selon les pays. Dans ceux pour lesquels on dispose d'une grande quantité de données et d'informations, le SCD sera plus approfondi que dans les pays où la quantité d'informations disponible est moindre, par exemple dans certains États fragiles. L'une des missions du SCD sera d'identifier les connaissances et les données qui manquent pour avoir une vision complète des problèmes du pays. Par conséquent, dans les pays où les informations sont peu abondantes, le SCD indiquera les priorités pour améliorer le réservoir de données. Cependant, tous les SCD identifieront un ensemble clair de domaines prioritaires en se fondant sur les meilleures informations disponibles.

Le SCD sera établi par une équipe pluridisciplinaire encadrée par la direction chargée des opérations dans le pays. Il sera soumis à un processus d'évaluation rigoureux et soumis à la concurrence. Pour garantir que le SCD offre la plus haute qualité d'analyse et qu'une grande confiance soit accordée à ses recommandations, le SCD suivra le même processus d'évaluation que les autres ESW régionales importantes. La séance d'évaluation sera présidée par le Vice-président pour la région, et toutes les entités concernées du Groupe de la Banque y participeront activement, notamment l'IFC, la MIGA, Pratiques mondiales et Pôles de solutions transversales. Comme les ESW actuelles, les SCD seront envoyés aux Administrateurs pour information.

A propos du Cadre de partenariat avec les pays (CPF)

Le CPF remplacera la CAS pour devenir le principal document d'orientation de l'assistance apportée par le Groupe de la Banque mondiale au programme de développement d'un pays membre. Le CPF conservera le modèle de partenariat piloté par le pays appliqué par le Groupe de la Banque mondiale et partira des objectifs de développement définis par le pays membre, tels qu'énoncés dans sa propre stratégie. La Banque et le pays s'appuieront ensuite sur le SCD pour établir ensemble les objectifs du CPF. Ceux-ci seront choisis à partir de ceux des objectifs de développement du pays qui sont en adéquation avec les avantages comparatifs du Groupe et avec le double objectif d'élimination de l'extrême pauvreté et de promotion d'une prospérité partagée d'une manière viable, tels qu'identifiés dans le SCD. Le CPF exposera ensuite un programme sélectif et flexible qui aidera le pays à atteindre les objectifs du CPF. Le CPF englobera toutes les activités du Groupe de la Banque mondiale, quel que soit leur mode de financement, et les objectifs des fonds fiduciaires seront entièrement intégrés au CPF. Le programme du CPF prendra expressément en compte les activités des autres partenaires de développement et s'emploiera à exploiter ces activités pour faciliter la réalisation du double objectif.

Même si le CPF se fondera sur l'analyse du SCD basée sur des données factuelles, il ne constituera pas une étude économique et sectorielle (ESW). Le CPF se présentera sous la forme d'un document court – pas plus de 25 pages – et précis, exposant juste la quantité de données de référence nécessaire pour justifier le programme proposé. Le CPF renforcera l'optique de résultats des activités du Groupe de la Banque mondiale dans le pays et sera construit autour d'un cadre de résultats identifiant les objectifs du pays que les activités du Groupe sont censées appuyer, la chaîne de résultats reliant les objectifs du programme aux objectifs de développement du pays, et des indicateurs de progrès. Il expliquera également comment les objectifs du programme contribueront au double objectif du Groupe de la Banque mondiale d'une manière viable. Avec le CPF, les stratégies du Groupe resteront flexibles et pourront être révisées en fonction de l'évolution des priorités ou de la situation du pays, ou des enseignements tirés de la mise en oeuvre du programme. Dans les pays où le degré d'incertitude est élevé, par exemple les États fragiles, le CPF initial ne pourra pas toujours définir précisément les objectifs du CPF et les activités du Groupe de la Banque mondiale pour les dernières années. Mais la flexibilité du processus des CPF permettra de les réviser, les actualiser et les définir plus complètement à un stade ultérieur.

Le CPF sera préparé tous les quatre à six ans pour les pays disposant des programmes du Groupe de la Banque mondiale en cours. La durée du CPF sera plus longue que les quatre ans prévus dans le processus normal des CAS afin de laisser davantage de temps pour constater les résultats sur le développement. Les équipes devront néanmoins actualiser le CPF tous les deux ans.

A propos de l'Analyse de la performance et des enseignements (PLR)

La nouvelle optique d'engagement dans les pays donnera une grande importance aux enseignements tirés à tous les stades. Pendant la mise en oeuvre du programme, le pays et le Groupe de la Banque mondiale entameront un processus continu de suivi et de rétrospection. Tous les deux ans, ce processus débouchera sur une Analyse de la performance et des enseignements (PLR), qui sera utilisée pour introduire les changements nécessaires au programme et informer des progrès accomplis les Conseils du Groupe de la Banque mondiale. Le PLR sera un document court exposant les principaux développements dans le pays depuis l'entrée en vigueur du CPF, et l'avancement et la performance du programme ou du portefeuille, dans le but de dégager des enseignements de la mise en oeuvre des actions, de procéder à des ajustements à mi-parcours, d'actualiser le cadre de résultats et de prolonger le CPF si nécessaire. Le PLR sera utilisé pour fournir plus de détails sur les objectifs de développement et les activités nécessaires pour atteindre les objectifs qui n'étaient pas clairs au moment de l'élaboration du CPF ou de sa plus récente actualisation. Ce processus dynamique permettra aux équipes de réagir aux changements imprévus du contexte national et d'intégrer les leçons tirées de la mise en oeuvre du programme à la fois dans le pays du CPF et dans d'autres pays. À la fin de la période couverte par le CPF, un PLR pourra être utilisé pour prolonger le CPF jusqu'à deux ans supplémentaires.

Des évaluations du portefeuille seront réalisées régulièrement afin de suivre l'avancement du CPF et d'apporter des éléments d'information importants pour la préparation du PLR5. Ces évaluations étudieront la situation du portefeuille et mettront en évidence les principaux problèmes systémiques ou propres aux opérations auxquels il convient de remédier. Cette analyse des opérations contribuera à l'examen de la mise en oeuvre du programme du CPF faisant partie intégrante du PLR. Le fait que l'évaluation du portefeuille ne soit pas conçue comme un exercice séparé mais soit intégrée à l'examen de l'ensemble du programme d'actions dans le pays permettra de garantir un lien étroit entre les discussions sur les

problèmes de mise en œuvre spécifiques aux projets et la poursuite des objectifs de haut niveau.

Unicité du Groupe de la Banque mondiale

Pour que le Groupe de la Banque mondiale produise un impact maximum, toutes ses institutions doivent travailler ensemble à apporter des solutions de développement. La nouvelle optique d'engagement remédiera à de nombreux problèmes qui rendaient difficile la coordination totale des activités entre les différentes institutions. Les SCD, les CPF et les CEN seront tous des documents du Groupe établis conjointement, approuvés par les Directions de toutes les institutions. Néanmoins, le niveau d'engagement de chaque institution dans un pays dépendra des difficultés et des possibilités propres à chaque pays et de la capacité d'engagement de chaque institution du Groupe de la Banque mondiale. Dans les pays où au moins deux institutions du Groupe sont très actives et poursuivent des objectifs complémentaires dans le même secteur, les équipes pourront préparer un plan de mise en œuvre commun. Cet outil de gestion facilitera la coordination des activités des différentes institutions afin de garantir que leur orientation, leur séquençage et les ressources qui leur sont affectées permettent d'obtenir un impact maximum par rapport au double objectif. Dans les pays où l'IFC et la MIGA sont très présentes, ces institutions pourront présider ou coprésider les examens des SCD et des CPF.

Dialogue avec les citoyens et partenariats

Pour avoir une vision complète du contexte d'un pays et de ses besoins de développement, il est nécessaire de consulter et instaurer un dialogue avec les différentes parties prenantes, notamment les autorités gouvernementales, la société civile et le secteur privé. C'est pourquoi, conformément à la stratégie du Groupe de la Banque mondiale, tous les documents associés à la nouvelle optique d'engagement – le SCD, le CPF, le PLR, le CLR et dans la mesure du possible la CEN – seront produits dans le cadre de processus collaboratifs appropriés faisant participer les acteurs concernés. Pour la préparation du SCD, le Groupe s'emploiera à collaborer ou travailler conjointement avec des équipes gouvernementales, des clubs de réflexion, des représentants du secteur privé et de la société civile. Les équipes chargées d'élaborer les SCD solliciteront l'avis de la population sur ses priorités et ses préférences au moyen de consultations avec différentes parties prenantes, dont la société civile et le secteur privé. Toutefois, le SCD sera une analyse du Groupe de la Banque mondiale qui comportera des recommandations claires sur les domaines dans lesquels un pays doit concentrer ses efforts pour faire le plus de progrès en matière de réduction de l'extrême pauvreté et de promotion d'une prospérité partagée d'une manière viable. Les nombreux échanges avec la population ne doivent pas transformer le SCD en une description générale des avis exprimés par toutes les personnes consultées.

Le programme du CPF lui-même sera élaboré en partenariat étroit avec les autorités gouvernementales, ce qui impliquera généralement de travailler avec plusieurs ministères et institutions à différents niveaux. Mais comme pour le SCD, le dialogue dépassera le cadre gouvernemental et sera engagé avec le reste de la société. Pour élaborer le programme et suivre son avancement, le Groupe de la Banque mondiale s'emploiera à nouer un dialogue étroit avec différents acteurs au sein de la société civile, du secteur privé et des autres bailleurs de fonds actifs dans le pays. Le programme du CPF illustrera aussi la collaboration du Groupe de la Banque mondiale avec les autres partenaires de développement. Le Groupe travaillera étroitement avec les autres donateurs pour exploiter les ressources disponibles et

renforcer la cohérence entre les institutions, et être plus en adéquation avec les priorités de développement du pays. Le CPF exposera clairement cette collaboration et décrira comment les efforts des différentes institutions se complètent. Ce travail est particulièrement important lorsque le SCD a mis en évidence des problèmes prioritaires auxquels le Groupe de la Banque mondiale n'est pas en mesure de remédier tout seul par manque de capacités ou de moyens. Dans ces cas, le CPF devra décrire comment le problème prioritaire est traité par d'autres partenaires ou en collaboration avec d'autres partenaires.

Fin de l'obligation de soumettre des DSRP et des JSAN

La lutte contre la pauvreté étant au coeur de la nouvelle optique d'engagement, la Direction propose de supprimer l'obligation imposée aux pays IDA de transmettre à la Banque mondiale un Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) avant l'élaboration d'une stratégie pour le pays. Le nouveau CPF aidera l'État à réaliser ses plans de développement nationaux, notamment atteindre les objectifs relatifs à la pauvreté et à la prospérité partagée. Mais le format de ces plans devra être déterminé par le pays en adéquation avec ses processus et ses capacités nationales. La préparation d'un DSRP complet à intervalle régulier de quelques années représente pour les pays un fardeau important compte tenu des capacités déjà restreintes de nombreux pays à faible revenu. Le fait pour les pays IDA de devoir transmettre leurs DSRP à la Banque mondiale avant l'examen de la CAS est parfois considéré à tort comme un « feu vert de Washington » sur la stratégie de développement du pays. Les pays peuvent continuer à préparer leurs stratégies en utilisant un document de type DSRP s'ils le souhaitent, mais il n'y aura plus d'obligation de le transmettre à la Banque mondiale avant l'examen du CPF.

Les nouveaux SCD et CPF rendent inutiles aussi l'envoi d'une Note consultative conjointe des services de la Banque et du FMI (JSAN) aux Administrateurs de la Banque avec chaque DSRP. Actuellement, le Groupe de la Banque mondiale et le FMI doivent examiner le DSRP du pays et formuler des avis à l'intention des autorités du pays, de leurs Conseils et des autres parties prenantes. Mais lorsqu'un DSRP est finalisé et approuvé par le pays, il intègre déjà de larges consultations nationales ainsi que les avis dispensés très en amont par le Groupe de la Banque mondiale et le FMI. Par ailleurs, pour préparer le SCD, l'équipe du Groupe va étudier les plans de développement du pays et le CPF va fournir une évaluation approfondie, bien que succincte, du plan par les services du Groupe de la Banque mondiale. La Direction propose néanmoins de supprimer l'obligation de préparer des JSAN.

Les changements proposés sont conformes aux commentaires recueillis lors de nombreuses discussions bilatérales avec différents bureaux d'Administrateurs et dans l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale, ainsi qu'auprès des clients et des parties prenantes extérieures.

Chronogramme des consultations sur le Diagnostic pays-SCD-Phase 1

Lieu	Date	Parties Prenantes
Abidjan	Mercredi , 10 Septembre 9h00-12h00	Groupe Banque mondiale/Gouvernement de Cote d'Ivoire Format: Réunion de lancement avec le gouvernement (en présence des principaux responsables ministériels et de l'administration centrale) pour passer en revue les objectifs et résultats attendus.
Abidjan	Jeudi, 11 Septembre 9h00-1700	Consultations avec divers groupes de parties prenantes Format: Atelier Participants: OSCs (y compris le monde académique & les chercheurs, associations locales, ONG nationales, syndicats professionnels et formations politiques Parlementaires, administration territoriale
Abidjan	Vendredi, 12 Septembre 10h00-13h00	Consultation avec le secteur privé Format: Table ronde
Abidjan	Lundi , 15 septembre 10h00-13h00	Consultation avec les PTFs Format: Table ronde
Gagnoa	Jeudi, 18 Septembre	Consultations avec divers groupes de parties prenantes Format : Atelier Participants: OSCs (y compris le monde académique & les chercheurs, associations locales, ONG nationales, syndicats professionnels et formations politiques Parlementaires, administration territoriales
Bouaké	Mardi, 23 Septembre	Consultations avec divers groupes de parties prenantes Format : Atelier Participants: OSCs (y compris le monde académique & les chercheurs, associations locales, ONG nationales, syndicats professionnels et formations politiques Parlementaires, administration territoriale