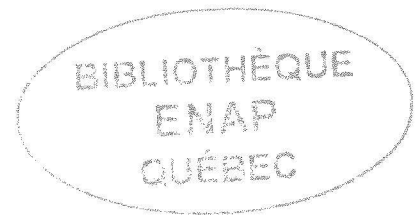


STA
2332

**COLLABORATION AU «PLAN OPÉRATIONNEL D'ENGAGEMENT ACCRU DE
LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT DANS LES ÉTATS FRAGILES»**

**Dans le cadre d'un stage réalisé au sein de la Banque Africaine de Développement
(AfDB) à Tunis**



RAPPORT DE STAGE

**Document réalisé en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
Concentration en « administration internationale »**

Présenté à

**Mme Marlène Kanga
Chef de la Division des Réformes Économiques et Financières (AfDB)**

&

**Mr. César Garzon
Professeur- directeur de stage à l'École Nationale d'Administration Publique**

Par

Lukusa Kapinga Liliane

**ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
MONTRÉAL**

LE 17 Novembre 2008

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, permettez-moi de remercier certaines personnes sans qui je n'aurais pas pu vivre cette expérience professionnelle stimulante à la Banque Africaine de Développement (BAD).

Je remercie tout d'abord Mme Kanga pour m'avoir encadrée judicieusement tout au long de mon stage. Son professionnalisme et son engagement dévoué envers la mission de la Banque a constitué pour moi une source d'inspiration certaine.

Au personnel de la Banque, merci pour votre accueil chaleureux. Particulièrement, je remercie les professionnels du Département de la Gouvernance, des Réformes Économiques et Financières pour leur bienveillance et leur disponibilité. Leur expertise m'a permis de renforcer des aptitudes professionnelles qui me seront utiles dans ma carrière.

Je suis reconnaissante envers Monsieur César Garzon qui a accepté sans hésiter de devenir mon professeur de stage. Grâce à ses conseils avisés et à son expertise, il a su me guider promptement dans la réalisation de mon rapport. Aussi, je ne pourrai oublier le personnel administratif de l'ENAP, notamment Mme Christine Métayer pour son appui apprécié.

En dernier lieu, je voudrai remercier ma très chère famille et mon proche entourage pour m'avoir soutenue inconditionnellement tout au long de mon cursus universitaire. À mes parents, mes piliers, sans qui je n'aurais pas pu devenir qui je suis devenue aujourd'hui. À Geoffrey Ngamilu Awiry, pour son précieux soutien pendant toutes ces années.

ABBREVIATIONS

APPS Appraisal Projects Processing Schedule

APRM African Peer Review Mechanism

ATR Agence Temporaire de Relocalisation

BAD Banque Africaine de Développement

BAEFSR Bank's Accelerated Engagement in Fragile States Report

CCG Comité Consultatif des Gouverneurs

CSP Country Strategic Paper

DAC Development Assistance Committee

DSP Document Stratégique Pays

DSRP Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté

EF État Fragile

EES Études Économiques et Sectorielles

EITI Extractive Industries Transparency Initiative

ENAP École Nationale d'Administration Publique

FAD Fond Africain pour le Développement

FEF Facilité pour les États Fragiles

FHN Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide.

FSU Fragile States Unit

GTEF Groupe de Travail sur les États Fragiles

ITIE Initiative de Transparence dans les Industries Extractives

NORAD Oil For Development

OCDE Organisation de Coopération et de Développement Économique

OMD Objectifs du Millénaire pour le Développement

OSHD Département du Développement Humain.

OSVP Operations Sector Vice Président

OSGE Département de la Gouvernance, des Réformes Économiques et Financières

OSGE 1 Division de la Gouvernance

OSGE 2 Division des Réformes Économiques et Financières

PIB Produit Intérieur Brut

PMR Pays Membres Régionaux

PMNR Pays Membres Non Régionaux

TIC Technologie de l'Information et de la Communication

UA Unité d'Acomptes

INTRODUCTION

Dans le cadre de ses études à la Maîtrise en Administration Publique, concentration en «Administration Internationale», l'étudiante Lukusa Kapinga Liliane a réalisé un stage professionnel de quinze (15) semaines à la Banque Africaine de Développement à Tunis; soit du 2 juin 2008 au 12 septembre 2008.

Le présent document expose les activités qu'elle a réalisées dans la Division des Réformes Économiques et Financières (OSGE2). Le mandat de la stagiaire consistait à assister cette Division dans l'implantation de la nouvelle «Stratégie d'Engagement Accru de la Banque Africaine de Développement dans les États dits Fragiles». Cette stratégie, qui a été adoptée en mars 2008, devait être diffusée à l'ensemble de la Banque et intégrée dans toutes ses futures opérations.

Le présent Rapport se divise en deux volets. La première partie dresse un portrait général de la Banque Africaine de Développement. Nous étudierons plus spécifiquement la Division dans laquelle la stagiaire a travaillé. Le mandat et les activités que gèrent l'OSGE2 seront analysés, telles que l'Initiative de Transparence dans les Industries Extractives (ITIE). Cette première partie nous permettra donc d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement de travail dans lequel l'étudiante a évolué.

Le deuxième volet de ce rapport expose la contribution de la stagiaire dans la réalisation du Rapport du «Plan Opérationnel d'Engagement Accru de la Banque Africaine de Développement dans les États Fragiles». Outre la présentation des livrables fournis, nous soulignerons les leviers et les obstacles qui ont eu une incidence sur la réalisation du mandat. Il sera par la suite question de faire un portrait de la méthodologie qui a été utilisée. Un lien sera fait entre les connaissances acquises à l'École Nationale d'Administration Publique et leur application dans le cadre du travail à la Banque Africaine de Développement.

En conclusion, nous ferons une introspection sur le déroulement du stage : quels sont les plus-values d'un tel stage à l'international ? Quels sont les défis auxquels la stagiaire a dû faire face ? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre avec objectivité.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
 I. Activités à la Banque Africaine de Développement	
1. Présentation de la Banque Africaine de Développement : Une institution vouée au développement socio-économique de l'Afrique.	8
Son origine et sa mission.	8
Ses champs de compétences.	10
Son mode de fonctionnement.....	10
Le Conseil des Gouverneurs	11
Le Conseil d'Administration.....	12
2. Présentation de la Division des Réformes Économiques et Financières / OSGE 2.	12
La raison d'être de l'OSGE 2.....	13
L'appui budgétaire : un instrument privilégié	13
La gouvernance économique et financière.....	14
3. L'activité de l'Initiative de Transparence dans le Secteur Extractif.....	15
3.1 Les fondements de l'EITI.....	15
3.2 Quelle est la pertinence de l'EITI ?	16
3.2.1 L'expérience Norvégienne dans le secteur extractif.....	17
3.2.2 L'EITI, une panacée pour la bonne gestion des ressources extractives Africaines ?.....	19
3.2.3 Étude de cas : l'implantation de l'EITI par le gouvernement Mauritanien.	19
3.3 Position de la Banque par rapport à l'EITI	22
3.4 Conclusion	23
II. La nouvelle «Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles de la Banque Africaine de Développement»	24
1. Présentation de la nouvelle politique en faveur des États dits Fragiles de la BAD.....	24
1.2 Définition d'un « État Fragile ».	24
1.3 L'action de la BAD dans les Pays Membres Régionaux considérés comme étant fragiles.....	25
2. Le Groupe de travail sur les États Fragiles	26
2.1 Mandat du groupe et grandes lignes du Plan opérationnel.	26
2.2 Division du travail au sein du Groupe	27
3. Le Rapport du Plan Opérationnel de la Banque pour l'Engagement accru dans les États fragiles..	27
3.1 Les objectifs du BAEFSR	28

3.2 Les fondements du BAEFSR	28
4. Les livrables fournis par la stagiaire pour le BAEFSR au sein du groupe de travail pour les États fragiles.	29
4.1 L'analyse des Documents Stratégiques Pays (DSP) des neufs États Fragiles	29
4.2 Le recensement des programmes de prêts prévus par les secteurs régions	31
4.3 Le recensement des activités autres que les programmes de prêts	32
5. La méthodologie employée par la stagiaire afin de mener à bien son mandat.....	33
5.1 La phase d'élaboration.	33
5.2 La phase de planification	34
5.2.1 Les aléas de la planification	35
5.3 La phase d'exécution	36
5.4 La phase de clôture	37
III. Le suivi et la dissémination de la Stratégie au sein de la Banque.	37
1. Présentation de la version préliminaire du Rapport BAEFSR au Président Kaberuka : recommandations et suivi.	37
2. Atelier d'information et de formation pour les gestionnaires de la BAD sur la nouvelle Stratégie d'Engagement accru dans les États Fragiles : contribution de la stagiaire.....	38
3. Présentation des résultats du 3 ^{ème} Forum de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide à Accra (Ghana).	39
3.1 Présentation de la contribution de la stagiaire pour la préparation de l'intervention au Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'aide.	39
IV. Conclusion	
1. La plus-value de ce stage : réflexion sur l'apport d'une telle expérience l'international.....	39
Bibliographie	42
Annexes	45

I. Activités à la Banque Africaine de Développement

1. Présentation de la Banque Africaine de Développement : Une institution vouée au développement socio-économique de l'Afrique.

Son origine et sa mission

Créée en 1964, la Banque Africaine de Développement (BAD) est la première institution financière régionale et multilatérale dans le continent africain. Bien qu'elle fût créée en 1964, la BAD a débuté ses opérations en 1967. Cette Banque joue un rôle de catalyseur dans le développement de l'Afrique, notamment grâce à un effort concerté avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux.

Le siège social de cette institution se situe à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Avec les troubles politiques rencontrés ces dernières années dans ce pays, la Banque Africaine de Développement s'est finalement déplacée dans une agence temporaire de relocalisation (ATR) à Tunis (Tunisie) depuis février 2003.

Par ailleurs, la Banque se mue graduellement en un pôle d'expertise et de Savoir sur le développement en Afrique. La BAD reconnaît que le capital de la connaissance économique de pointe permettra d'agir efficacement sur l'ensemble du continent.¹ Pour répondre à cet impératif, la BAD a institué depuis février 2006 une nouvelle structure organisationnelle.

Pour réaliser sa mission qui consiste à « promouvoir une croissance économique durable et la réduction de la pauvreté en Afrique »², la Banque a entrepris d'implanter une série de mesures fortes. Ces mesures structurelles ont pour objectif de réduire la pauvreté et de favoriser le développement économique effectif.

Or, malgré une croissance exceptionnelle de 15% depuis 1970 sur le continent et une

¹ Banque Africaine de Développement. 2001. *A Note on the Contribution of the African Development Bank to Economic knowledge and Policy in Africa*. Blackwell Publishers, p. 147.

² Banque Africaine de Développement. En ligne. Page consultée le 21 mai 2008
<http://www.afdb.org>

qualité notoire des réformes engagées³, le continent Africain continue de faire face à des défis de taille, notamment en matière de gouvernance financière et économique, de viabilité des infrastructures et dans le domaine de la santé.

Ainsi, avec un taux de croissance du PIB de 5,7 % en moyenne pour l'année 2007, le continent Africain enregistre paradoxalement des progrès très lents en ce qui concerne les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Le développement économique est aussi inégalement réparti entre les différentes entités nationales africaines, dépendamment du contexte socio – politique.

Malgré ces paramètres qui affectent l'action de la BAD, cette institution continue à aménager des mesures structurelles afin de diminuer les effets de ces défis de manière durable. Mais ce travail doit se faire en partenariat avec toutes les parties prenantes concernées (Gouvernements, société civile, entreprises, partenaires multilatéraux et bilatéraux).

Pour mettre en œuvre ses objectifs de résultats, la BAD gère un budget total de 68 milliard de dollars⁴. Par conséquent, cette Banque est un acteur de poids car elle exerce une influence considérable sur le continent en matière développement.

Elle privilégie également les partenariats bilatéraux et multilatéraux pour atteindre ses objectifs (nommons les nombreuses agences du système des Nations Unies, les Pays Membres Régionaux - PMRs-, les Pays Membres Non Régionaux, les Organisation non gouvernementale).

Par ailleurs, la Banque Africaine de Développement a lancé un vaste chantier pour améliorer ses opérations de décaissements. Dans ce but, la Banque a ouvert près 25 bureaux régionaux et nationaux sur tout le continent africain.

Enfin, pour répondre à des impératifs d'efficacité et d'efficience, la Banque travaille selon une logique de gestion axée vers les résultats. Ses champs de compétences sont

³ Groupe de la Banque Africaine de Développement. Centre de Développement de l'OCDE. Commission pour le Soutien économique de l'Afrique. 2007. *Perspectives Économiques en Afrique*. p.15

⁴ Banque Africaine de Développement (BAD). Conclusions de la réunion annuelle de la BAD à Maputo. Mai 2008. En ligne. Page consultée le 21 mai 2008. <http://www.afdb.org>

multiples et nous les présenterons dans la prochaine section.

Ses champs de compétences : une gestion axée sur les résultats.

L'objectif de la BAD est de travailler dans des secteurs précis pour atteindre des résultats notables dans le domaine de la gouvernance. À ce niveau, un constat est à faire. La BAD se focalisait les années précédentes sur plusieurs projets de moyenne ou grande envergure. Par conséquent, cette institution manquait de vision d'ensemble et d'objectifs précis à atteindre⁵. Le mandat était trop large à atteindre. Aujourd'hui, après analyse des résultats antérieurs et une étude plus approfondie des indicateurs de résultats, les priorités sont clairement définies.

Tout d'abord, elle fournit des prêts au secteur privé et public. Dépendamment du projet ou du programme, un processus rigoureux d'analyse et d'audit sera opéré par le département affilié. Outre ce volet, la Banque fournit une assistance technique aux projets et programmes d'appui institutionnel.

Par ailleurs, la promotion des investissements directs étrangers est une composante essentielle pour le développement du continent. De ce fait, la BAD assiste les PMR's lors de la coordination de plans et politiques de développement. Elle peut également offrir des dons d'aide humanitaires d'urgence, à concurrence de 500 000 dollars américains. Enfin, notons que la Banque investit dans les programmes et projets multilatéraux qui accordent une attention particulière à l'intégration régionale et multilatérale.

Son mode de fonctionnement

Les actionnaires de cette Banque sont les cinquante-trois (53) Pays Membres Régionaux (PMR), soient tous les pays africains. À ces pays s'ajoutent les Membres Non Régionaux. Ces vingt-quatre (24) membres non-régionaux président le Conseil d'administration de la BAD (PMNR)⁶. Ils proviennent essentiellement du continent Européen, de l'Amérique, de l'Amérique Latine, de l'Asie, et récemment de l'Eurasie avec

⁵ Banque Africaine de Développement. *Vision de la Banque Africaine de Développement. Plan d'action pour une Banque revigorée*. 2005. 3^{ème} Édition. p.9

⁶ Veuillez trouver en annexe la liste des Pays Membres Non Régionaux (PMNR).

l'adhésion de la Turquie en mai 2008.

Au niveau macro de l'organisation, le Conseil des Gouverneurs chapeaute la BAD. Le Conseil d'Administration est subordonné au Conseil des Gouverneurs et le Président répond à ces deux organes de décisions.

Le Président de la Banque, Mr. Donald Kaberuka, est le 7^{ème} président élu de la Banque Africaine de Développement depuis 2005. Cette année-là correspond à une série de mesures qu'il a instituées au niveau de l'organisation⁷, notamment la subdivision de la Banque sous la forme de quatre unités, de dix (10) départements, lesquelles gèrent 26 divisions.

Comme nous pouvons le constater, la BAD est une grande organisation complexe⁸. Nous allons présenter dans les prochaines sections les deux instances au sommet de la hiérarchie, soient le Conseil des Gouverneurs et le Conseil d'Administration.

Le Conseil des Gouverneurs

Au sommet de la hiérarchie se situe le Conseil de Gouverneurs.⁹ C'est l'organe décisionnel suprême de la Banque. Au sein de ce Conseil, chaque pays est représenté par son gouverneur et un suppléant attitré.

Le gouverneur de la Banque peut être un Ministre ou un Haut-représentant des institutions économiques et financières du pays hôte. Leur nomination relève directement de leur gouvernement respectif. Au sein du Conseil, les gouverneurs ont le droit d'exercer le droit de veto de leur pays. Tous les pays ont un nombre de voix de base, auquel s'ajoutera un nombre de voix proportionnel aux actions entreprises.

⁷ Banque Africaine de Développement. En ligne. Page consultée le 15 juin 2008.

http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473.968723&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁸ L'organigramme de la Banque Africaine de Développement, tel que constitué en date du 30 mai 2008, est disponible en annexe.

⁹ Banque Africaine de Développement. En ligne. Page consultée le 7 juin 2008.

http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473.968700&_dad=portal&_schema=PORTAL

1.3.2 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration de la BAD est constitué de dix-huit (18) membres qui ne sont pas des gouverneurs. Sur ces dix-huit membres, douze (12) sont élus par les gouverneurs des pays membres et six (6) membres sont élus par les pays membres non régionaux. Ces élus sont nommés pour une période de trois ans renouvelable seulement une fois. Ces administrateurs nomment un suppléant. Ces derniers ne peuvent être de la même nationalité que l'administration, et seuls les américains dérogent à la règle.¹⁰

La mission de ces administrateurs est de gérer la conduite des opérations générales de la BAD. Les membres du Conseil d'Administration résident dans le siège de la Banque Africaine de développement.

Au niveau micro, nous allons à présent nous focaliser sur le Département dans lequel la stagiaire a réalisé son stage, soit le Département des Réformes Économiques et Financières (OSGE).

2. Présentation de la Division des Réformes Économiques et Financières (OSGE 2).

En 2006, la BAD a opéré une restructuration au niveau de l'organisation des ses Départements et de ses Divisions. Parmi celles-ci, le Département Gouvernance, Réformes Économiques et Financières sera scindé en deux entités distinctes; soit la Division Gouvernance (**OSGE 1**) et la Division Réformes Économiques et Financières (**OSGE 2**). La stagiaire a opéré dans la Division OSGE 2.

Les divisions OSGE 1 et OSGE 2 sont sous la direction de Mr. Gabriel Negatu. Le responsable de la Division OSGE 1 est Mr. Carlos Santiso, alors que Mme Marlène Kanga est la gestionnaire de la division OSGE 2. Mme Kanga gère une équipe de seize (16) personnes, dont quatorze (14) économistes de formation. Aussi, deux secrétaires travaillent au sein de l'OSGE 2.

¹⁰ Banque Africaine de Développement. En ligne. Page consultée le 15 juin 2008.
http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473.968705&_dad=portal&_schema=PORTAL

2.1 La raison d'être de l'OSGE 2.

Les activités de l'OSGE 2 sont multiples. D'une part, il prépare pour les Pays Membres Régionaux des politiques de prêts. Mais il conçoit également des activités dépassant le cadre de prêts : il renforce l'aspect institutionnel des projets. En outre, il contribue à des analyses et à un Service-conseil pour les PMRs. Mais somme toute, le fondement de la division OSGE 2 est la planification et la mise sur pied des programmes d'appuis budgétaires.

Dans les prochaines sections, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux activités réalisées par la Division des Réformes Économiques et Financières ; soit l'appui budgétaire et la gouvernance économique et financière.

Par la suite, nous nous intéresserons aux activités en lien avec notre domaine d'étude. Il s'agira d'une part d'analyser le travail de l'OSGE2 dans le volet de la reconstruction des États à travers le renforcement de la bonne gouvernance, plus particulièrement la transparence dans le secteur minier. D'autre part, nous étudierons la nouvelle Initiative d'appui renforcé pour les États Fragiles et l'apport de la stagiaire dans ce domaine.

2.1.1 L'Appui budgétaire (Budget support) : un instrument privilégié

Pour mettre en œuvre les changements préconisés, l'OSGE2 travaille aux opérations de la Banque en matière d'Appui budgétaire, et plus particulièrement sur l'implantation de la gouvernance des politiques de prêts¹¹. Alors que les revenus de certains États africains sont faibles, les institutions étatiques et les services offerts doivent être soutenus par des revenus extérieurs. Donc, il importe que le fonctionnement minimum soit assuré. Dans cette perspective, l'objectif principal des opérations d'appui budgétaire de la Banque est l'amélioration de la gouvernance économique et financière.

Pour réaliser ces tâches, l'OSGE exerce une politique de dialogue active pour réellement prendre en considération les besoins des PMRs. Il ne s'agit donc plus d'une logique où le pays bénéficiaire de l'aide accepte les conditions d'une Banque sans prendre part au processus de négociation. Un dialogue de coopération doit être établi et les termes de

¹¹ African Development Bank. *Memorandum. Guidelines on Development Budget Support Lending*. p. 2

références doivent être clairement acceptés au préalable par les deux parties.

2. 1. 2 La gouvernance économique et financière

Cette division travaille à encadrer les activités de la Banque dans la *gouvernance* économique et financière au niveau des pays (Niveau I) et au niveau régional (Niveau II)¹². Le but de l'OSGE2 est de renforcer les assises de la Banque et d'implanter les Directions stratégiques ainsi que le Plan d'action¹³. Ce document stratégique présente les résultats atteints et ceux qui sont prévus. Les orientations stratégiques de la gouvernance pour la période 2008-2009 sont en phase d'implantation. Nous sommes donc dans une logique de gestion axée par résultats.

Comme nous l'avions déjà mentionné, le volet de la gouvernance financière et économique est d'une grande importance pour la Banque. C'est l'une des conditions *sine qua non* pour assurer le développement économique des Pays Membres Régionaux (PMR). Particulièrement, les États fragiles nécessitent une attention spécifique à cause de leur situation précaire. En effet, ils se caractérisent par une désorganisation et/ou une inexistence de leurs fonctions régaliennes.

Dans la mesure où ces pays en situation de fragilité font face des défis considérables en termes de besoins, il importe d'injecter judicieusement des fonds qui leur permettront de fonctionner minimalement. Des actions concertées devront être menées afin qu'ils évitent de retomber dans la précarité. Ultiment, le développement socio-économique est visé.

La BAD s'est également dotée d'une charte-type qui a pour objectif de renforcer les standards de gouvernance et les pratiques à travers une évaluation des pairs ; soit la *African Peer Review Mechanism* (APRM).¹⁴ Nous constatons que la bonne gouvernance est le

¹² La bonne gouvernance est définie de plusieurs façons. Selon la Politique du Groupe de la Banque sur la bonne gouvernance de 2000, la gouvernance est : « *a process referring to the manner in which power is exercised in the management of the affairs of a nation, and its relations with other nations.* ». p. 2. Les éléments clés de la bonne gouvernance identifiés par cette Politique sont : la transparence, la participation, la lutte contre la corruption, la promotion et l'effectivité d'une structure juridique, et enfin la reddition des comptes.

¹³ African Development Bank Group. Governance, Economic and Financial Management Department (OSGE) *Governance Strategic Directions and Action Plan, GAP 2008-2012*. Avril 2008

¹⁴ African Development Bank Group. April 2008. *Governance Strategic Directions and Action Plan GAP 2008-2012*. p. 16

leitmotiv du Groupe de la Banque Africaine de Développement.

Par ailleurs, la bonne gouvernance dans le secteur minier fait également figure de priorité. En effet, la BAD s'aligne avec « *Les principes pour l'engagement international dans les états fragiles et les situations précaires* »¹⁵. En soi, ce rapport souligne l'importance pour les institutions financières internationales et régionales, de mettre l'accent sur le secteur minier. Il faut renforcer la transparence et l'efficacité de ce secteur pour que les États jouissent des retombées économiques. Ces sources de revenus permettront la redynamisation du système économique si, et seulement si, elles sont gérées de manière transparente.

C'est dans ce contexte que la BAD a entrepris un séminaire d'information et de formation à l'endroit des consultants du Département de la Gouvernance, des Réformes Économiques et Financières. Ce séminaire porte sur la bonne gouvernance dans le secteur extractif (EITI). La section qui suit présente cet atelier de trois jours.

3. L'activité de l'Initiative de Transparence dans le Secteur Extractif (Extractive Industries Transparency Initiative - EITI).

Le 2 juin 2008, l'étudiante a été amenée à participer à une session de formation pour les professionnels de la division OSGE 2. Ces ateliers avaient essentiellement comme toile de fond la bonne gouvernance dans le secteur extractif. Cet événement fut réalisé et présenté conjointement par la BAD, la Banque Mondiale, et le gouvernement Norvégien.

Ces ateliers s'étalaient sur une période de trois jours. Du 2 au 3 juin 2008, une présentation fut faite sur la nouvelle Initiative de Transparence dans le Secteur Extractif (*Extractive Industries Transparency Initiative*, soit l'EITI). Le 4 juin 2008, le gouvernement norvégien, représenté par le Ministère des Finances Norvégien et le NORAD (Oil for Development), ont souligné l'expérience Norvégienne dans la gouvernance des ressources pétrolières, la gestion des revenus, et la gestion environnementale.

¹⁵ Organisation de Coopération et de Développement Économique. OCDE. Avril 2007. Page consultée le 24 juin 2008. <http://www.oecd.org/dataoecd/61/44/38368761.pdf>, p.2.

3.1 *Les fondements de l'EITI*

L'Extractive Industries Transparency Initiative est une coalition de gouvernements, de compagnies, de groupes de société civile, d'investisseurs et d'organisations non gouvernementales.¹⁶ Le mandat de l'EITI est d'appuyer les efforts d'implantation de la bonne gouvernance chez les pays riches en ressources extractives. La bonne gouvernance des revenus issus ces ressources extractives peut générer des rétributions très importantes, et donc de concourir au développement socio-économique du pays.

L'EITI est un processus qui ne peut tout résorber. Pour maximiser l'impact de cette initiative, toutes les parties prenantes doivent participer pour assurer le succès de cette initiative : le gouvernement (l'engagement politique doit être très fort), la société civile et les industries.

Le Conseil de l'EITI et le Secrétariat International, basés à Oslo (Norvège), sont les garants de la méthodologie de l'EITI. Cette méthodologie se veut flexible et adaptable à chaque contexte socio-politique. Le Conseil de l'EITI et le Secrétariat International réalisent des publications de haut niveau sur les paiements des compagnies extractives et les revenus des gouvernements sur ces ressources extractives (pétrole, gaz et le secteur minier). Enfin, nous retiendrons que l'EITI offre des standards internationaux pointus en matière de gouvernance.

3.2 *Quelle est la pertinence de l'EITI ?*

Nous pourrions nous demander quelle serait la valeur ajoutée de l'*Extractive Industries Transparency Initiative* pour tous les Pays Membres Régionaux (PMR) de la BAD? Pour répondre à cette interrogation, nous illustrerons dans un premier temps le modèle norvégien dans sa gestion des ressources extractives. Cette présentation fut effectuée par des représentants du gouvernement Norvégien.¹⁷

Dans un deuxième volet, nous analyserons le cas de la Mauritanie qui a intégré l'EITI.

¹⁶ Extractive Industries Transparency Initiative. EITI. En ligne. <http://eitransparency.org/>

¹⁷ *The Norwegian experience: petroleum resources, revenue, and environmental management*, Wednesday, 4 June 2008. Mr. Lone Semmingsen et Espen Erlandsen, représentants du Ministère des Finances Norvégien.

L'ancien ministre des Mines de la Mauritanie, Mr Mohamed El Moctar O M El Hacem, aujourd'hui consultant pour le compte de la Banque Africaine de Développement, nous a présenté comment la Mauritanie a intégré cette initiative de l'EITI.¹⁸

Au regard de ces présentations, nous forgerons notre analyse sur la réelle pertinence de cette Initiative de Transparence dans le Secteur Extractif.

3.2.1 L'Expérience Norvégienne dans le secteur extractif.

Le dernier atelier sur l'EITI du 4 juin 2008 a porté sur l'expérience norvégienne en matière de gestion des revenus pétroliers. Cet exposé revêt une grande importance, particulièrement dans un contexte où la rareté des ressources a un impact mondial significatif (augmentation des prix des produits de consommation – essence, produits alimentaires, etc.).

L'exposé *Managing Revenue from Extractive Industries : The Norwegian Experience* fut présenté par Mr Espen Erlandsen, représentant du Département de Gestion des Avoirs de la Norvège. Nous en retiendrons plusieurs points.

Il en ressort tout d'abord que la crise pétrolière que connaît le monde actuel ne semble pas avoir affecté la Norvège. Cela s'expliquerait par le fait que la Norvège détient un système approprié pour la gestion des ressources. En effet, les responsables politiques et économiques ont planifié et élaboré une stratégie de politiques fiscales à long terme qui intègre les revenus pétroliers. Cette stratégie indique combien de fonds devraient être dépensés, et comment l'on devrait épargner. Les priorités ont donc été établies dans un processus budgétaire ouvert.

Nous comprendrons que le pétrole est une ressource rare et que le pays qui en possède doit la gérer avec parcimonie. L'objectif étant d'épargner le surplus de production pour investir par la suite dans des placements stratégiques. Ultiment, le résultat visé est l'accroissement du développement économique de la Norvège.

L'un des investissements découlant des revenus du pétrole est la mise sur pied d'un Fond de réserve. Pour le gouvernement, il importe d'avoir des fonds issus de la

¹⁸ *Supporting EITI Implementation. Case Study: Mauritania.* Mr. Mohamed El Moctar O M El Hacem, Former Minister of Mines. Monday 2 June 2008.

commercialisation du pétrole car ces fonds vont consolider la production pétrolière.

En outre, ce Fond de réserve finance le Fond de pension du gouvernement¹⁹. Cet instrument d'épargne est le plus large et le plus important en termes de croissance. Ainsi, il est prévu à la fin 2008 que la valeur de ce Fond au marché atteigne 400 milliard de dollars, et en 2011, 600 milliard de dollars.²⁰

Par ailleurs, un haut niveau de taxation prévaut dans le domaine pétrolier en Norvège. Mais, selon les économistes, il importe d'avoir une structure fiscale très solide ainsi qu'un plan à long terme. Cet état des faits convient aux entreprises norvégiennes. En fait, les ressources pétrolières sont un moyen de retirer de l'argent sans détruire les entreprises.

Ce pays met également l'emphasis sur la transparence et la reddition des comptes. Les Norvégiens sont dépositaires des revenus pétroliers. Par conséquent, il est nécessaire qu'ils aient une information de qualité au sujet de la gestion des ressources pétrolières. Pour répondre à cet impératif, la Norvège a mis sur place des institutions publiques de grande qualité qui ont pour mandat d'informer la population²¹.

En soi, la Norvège privilégie une gestion axée sur la transparence, la reddition des comptes et l'épargne. Le gouvernement propose un cadre propice pour les investisseurs étrangers. Finalement, la gestion efficiente des ressources pétrolières participe au développement socio-économique de cette nation.

Nous sommes toutefois en droit de nous demander si l'on peut réellement appliquer le modèle norvégien aux réalités africaines. Comme nous l'avons exposé, la Norvège a la particularité d'être autosuffisante, de détenir un système fiscal efficient et où le concept de reddition de compte fait intégralement partie de la culture politique.

Or, certains pays producteurs de pétrole africains se caractérisent par une faiblesse de

¹⁹ Government Pension Fund. En ligne. Page consultée le 7 juin 2008. La page est disponible en anglais. <http://www.regjeringen.no/en/dep/fin/Selected-topics/The-Government-Pension-Fund.html?id=1441&epslanguage=EN-GB>

²⁰ Source : Ministère des Finances Norvégien. Présentation d'Espen Erlandsen. Le 4 juin 2008.

²¹ Council on Ethics. Government of Norway. En ligne. Page consultée le 5 juin 2008. La page est disponible en anglais. http://www.regjeringen.no/en/sub/Styrer-rad-utvalg/ethics_council.html?id=434879

leur système de prélèvements des taxes, et la majorité de la population ne bénéficie pas des retombées économiques importantes de cette ressource: ils sont exclus du système contrairement à la Norvège. Ainsi donc, l'intégration de cette nouvelle Initiative de Transparence dans le secteur minier est-elle véritablement une panacée pour la gestion des ressources africaines ? Dans quelle mesure cette initiative peut-elle leur être bénéfique?

3.2.2 L'EITI, une panacée pour la bonne gestion des ressources extractives Africaines ?

Le système norvégien ne pourrait être transposé comme tel mais, toutefois, nous suggérons qu'il offre des pistes de solutions qui peuvent être utilisées et adaptées au contexte africain. Qu'il s'agisse de la méthodologie d'extraction des ressources, de la manière dont il faille la rentabiliser, de l'instauration par le gouvernement en place du Fond de Pension ou encore sur la reddition des comptes, ce modèle norvégien nous offre certaines avenues. Pour étayer notre propos, nous analyserons une étude de cas; celle de la Mauritanie.

3.2.3 Étude de cas : l'implantation de l'EITI par le gouvernement Mauritanien.

Ce pays regorge de ressources minières très importantes, et plus particulièrement le Fer. Les exportations de cette matière à elle seule constituent 15% du PIB (Produit Intérieur Brut) national en 2007²². Par ailleurs, les mannes pétrolières mauritaniennes sont évaluées à 600 millions de barils²³. Dans un contexte mondial où le baril de pétrole a dépassé la barre symbolique des 145\$ en juillet 2008, la Mauritanie sera sans doute un acteur prépondérant grâce à sa richesse pétrolière, d'où l'importance de se doter d'un système efficient pour rentabiliser ces ressources.

Avant d'intégrer l'EITI en 2005, ce pays se caractérisait par une gestion inefficace de ses ressources minières, et donc un mal à gagner pour les caisses de l'État mauritanien. Depuis, une évaluation des difficultés rencontrées a été effectuée, notamment au niveau pratique. Suite à cette analyse, le code minier de 1999 a été repensé. Il est transposé dans un

²² Extractive Industries Transparency Initiative. Mauritania. En ligne. Page consultée le 12 Juin 2008.

<http://www.cnitie.mr/>

²³ Ibid.

cadre juridique cohérent et de nouvelles considérations, telles environnementales, ont été intégrées. Il y a donc une clarification du Code existant.

En 2006, le gouvernement établit un décret qui établit le Comité National responsable de l'implantation de l'EITI. Toutes les parties prenantes sont représentées dans ce Comité; soient le gouvernement, la société civile et les industries extractives.

Au niveau législatif, la Mauritanie s'est doté d'une Loi qui encadre la gestion des ressources pétrolières. La loi établit des règles strictes et transparentes en matière d'extraction des matières premières. Le processus de l'EITI est inclut dans la Constitution mauritanienne.

Autre fait notable, les entreprises extractives paient leurs taxes et les Royalties sont directement versées à la Banque Centrale. Cette dernière gère les Fonds issus des ressources extractives, en accord avec l'autorisation du Ministère des Finances. Pour éviter toutes malversations, les fonds ne peuvent être transmis à un autre compte sans autorisation préalable de plusieurs organismes mauritanien.

De plus, des rapports sont présentés au sein de l'assemblée nationale pour rendre compte de la gestion pétrolière. Ce pays a diffusé en 2005 son premier rapport sur l'EITI. Toujours dans cette logique de reddition des comptes, le Trésor s'est également doté d'un site internet fournissant des informations inhérentes à la gestion pétrolière de la Mauritanie.

Ces faits propres à l'expérience Mauritanienne démontrent plusieurs choses. Tout d'abord, l'administration fiscale est à nouveau opérationnelle. L'EITI, qui est rappelons-le, un instrument et non pas une panacée, va agir comme un moniteur. C'est un mécanisme indépendant qui fonctionne bien et qui permet à la Mauritanie de rentabiliser les ressources extractives²⁴.

Aussi, l'EITI va renforcer les capacités de la société civile grâce à la présence accrue de cette dernière dans le Comité National. Or, l'efficacité de la société civile ne pourra être pertinence et efficiente que si, et seulement si, une formation adéquate leur est fournie. L'un

²⁴ Comité National de Suivi des Revenus des Hydrocarbures. *Rapport sur la production, l'exportation et les recettes pétrolières*. Décembre 2006. En ligne. Page consultée le 9 juillet 2008. <http://www.cnitie.mr/documentspublic/Rapport-du-CNSRH-decembre-06.pdf>

des objectifs de l'EITI est justement de fournir une formation de qualité à la société civile cible pour appuyer les efforts de reconstruction de l'état.

À l'analyse du cas Mauritanien, nous arguons que l'EITI ouvre la voie au changement pour tous les autres Pays Membres Régionaux dotés de ressources extractives. La bonne gouvernance, notamment la transparence dans le secteur extractif, est sans conteste l'une des clés pour la redynamisation du développement économique, et de ce fait, la réduction de la paupérisation des populations. Mais pour implanter cette initiative, il est impératif que les États assurent au minimum leurs fonctions régaliennes et qu'elles détiennent les moyens appropriés (fiduciaires et matériels).

Aussi, nous devrions soulever certaines préoccupations inhérentes à l'implantation de cette initiative. Tout d'abord, l'intégration de l'EITI suppose un leadership fort et rassembleur. Cependant, la plupart des pays africains se caractérisent par une faiblesse à ce niveau. Des efforts ciblés devront être fournis pour accroître le *leadership* politique.

Notre deuxième préoccupation se situe au niveau de la participation de la société civile. L'EITI souligne l'importance de l'intégration de la société civile au processus. Mais, dans un contexte où la grande majorité des gouvernements africains exclut systématiquement la société civile, comment peut-on dès lors envisager de travailler avec cette dernière ? Si l'on veut voir s'intégrer efficacement l'EITI, comme cela s'est avéré en Mauritanie, alors les représentants d'autres entités africaines devront sans doute faire preuve de conciliation avérée.

En conclusion, la gestion Norvégienne des ressources extractives est un modèle d'excellence qui, certes, ne peut être intégralement transposé aux contextes africains. Mais, le cas Mauritanien nous démontre que certaines composantes de ce modèle peuvent être intégrées ; telles la reddition des comptes à travers la remise de rapports au sein du Parlement, ou encore la gestion des revenus par la Banque Centrale, pour ne citer que ces initiatives.

Le succès de l'EITI dépend grandement d'un leadership fort de la part du gouvernement, d'une participation effective de toutes les parties prenantes, ainsi qu'une volonté de rendre compte des revenus du secteur extractif.

3.3 Positionnement de la BAD par rapport à l'initiative EITI.

La bonne gouvernance des ressources extractives permet le développement socio-économique des États dotés de matières naturelles. Cette nécessité intervient dans un contexte mondial où les prix de certaines matières premières atteignent des records. Dans cette perspective, la BAD a adopté en 2006 l'EITI. Depuis, la Banque encadre cinq (5) Pays Membres Régionaux pour implanter cette Initiative, notamment en renforçant leurs capacités internes, avec l'appui de partenaires internationaux.²⁵

Spécifiquement, le rôle de l'OSGE2 est d'appuyer ses PMR dans la négociation de contrats avec les compagnies extractives internationales car ils ne sont pas adéquatement outillés pour négocier et formuler des contrats dans ce secteur.

La BAD accentuera donc graduellement son action envers les PMR richement dotés en matières premières. Dans un premier temps, la BAD mettra l'emphasis sur les États Fragiles²⁶. Dans cette perspective, la BAD a adopté récemment une politique qui se veut une réponse articulée à l'endroit de certains de ses PMR: «La Stratégie d'Engagement Accru de la Banque dans les États Fragiles». Dans cette stratégie, il est fait mention que: «[...] specific attention will be paid to the challenges of resource-rich fragile states, lack of transparency, and corruption as contributors to state fragility»²⁷. La Banque intégrera par ailleurs les principes de l'EITI dans ses futures opérations pour les ressources naturelles (énergie, eau, forêts).

Dans un tout autre ordre d'idées, l'EITI est l'un des critères indicateur-résultats clef

²⁵ Ces pays sont le Botswana, la République Centrafrique, le Chad, le Libéria et le Madagascar. Aussi, la Banque planifie d'appuyer deux pays membres régionaux par an dans la mesure où le demande pour un soutien à ce niveau est très forte.

²⁶ Aucun consensus international n'a été établi quant à la définition d'un « État Fragile ». Pourtant, il est reconnu qu'un tel État présente ces principales caractéristiques: faiblesse et/ou inexistence des institutions étatiques, instabilité politique, instabilité territoriale, Indice de Développement Humain (IDH) alarmants, croissance économique endémique et/ou faible.

²⁷ Banque Africaine de Développement. Janvier 2008. *Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis (Tunisie). p.9

selon la structure de résultats du FAD-11²⁸. La BAD s'est aussi alignée aux impératifs internationaux en matière de transparence dans le secteur extractif, notamment en publiant un document stratégique interne : «*2007 Bank wide-task force on Extractive Industries*» (des recommandations y sont formulées pour maintenir la transparence dans ce secteur).

Outre cette politique, la «Politique de la BAD sur l'Environnement» met également l'emphasis sur les dimensions de la gouvernance sur la gestion des ressources naturelles, et spécifiquement sur les ressources du secteur extractif.²⁹

Finalement, la Banque a entrepris de créer et de diffuser une page son site web pour informer l'opinion publique. Présentement, une équipe de la Division de la Gouvernance (OSGE1) travaille à sa création. Cette rubrique comprend une série d'informations telles que la présentation d'une définition de la bonne gouvernance, les activités prévues par la BAD dans ce domaine, les liens utiles et les coordonnées des personnes à joindre au sein de la Banque Africaine de Développement.

3.4 Conclusion

Au regard de ces éléments, nous comprendrons que l'EITI est un enjeu primordial pour la BAD. Or, bien que l'appui budgétaire pour les États Membres Régionaux soit une composante essentielle du mandat de l'OSGE2, ainsi que l'appui dans la négociation de contrats dans le secteur minier, il n'en demeure pas moins que cette division gèrait aussi plusieurs autres activités d'envergure, notamment la participation de la BAD au Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide à Accra (Ghana), du 2 au 4 septembre 2008. La Banque y co-dirigeait la table ronde 7 sur les «Situations de vulnérabilité et de fragilité».

Dans ce contexte, la Banque s'est récemment doté d'une nouvelle Initiative; la «Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles». Cette nouvelle Stratégie a été opérationnalisée dans un document qui est le « Rapport du Plan Opérationnel pour l'Engagement Accru de la Banque dans les États Fragiles»; lequel a été réalisé durant les mois

²⁸ Le Fond Africain de Développement (FAD) a été créé en 1972 par la BAD et 15 Pays non régionaux pour fournir des financements concessionnels aux opérations de développement de la Banque. Le FAD-11 couvre donc la 11^{ème} période de sa reconstitution. Pour cette période, les représentants des pays donateurs se sont accordés sur un montant total de 8.9 milliard de dollars U.S.

²⁹ African Development Bank. 2004. *The Bank Policy on Environment*.

de juin à août 2008 par un large Groupe de Travail. Mme Kanga, Chef de OSGE2, faisait partie de ce groupe et il a été demandé à la stagiaire de l'intégrer pour collaborer à la réalisation de ce Plan Opérationnel. Notons que ce Rapport BAEFSR sera la pièce maîtresse de l'intervention de la BAD au 3^{ème} Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'aide.

Le second volet du présent document présente dans un premier temps les principaux éléments qui composent cette «Stratégie d'Engagement Accru de la Banque Africaine de Développement dans les États Fragiles». Puis nous nous intéresserons à la principale activité de la stagiaire pendant ces trois mois, soit la réalisation du BAEFSR. Nous tenterons de faire par la suite un lien entre les connaissances acquises dans le cadre de l'ENAP et leur application dans l'environnement de travail.

II. La nouvelle Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles de la Banque Africaine de Développement

1. Présentation de la nouvelle politique en faveur des États dits Fragiles de la BAD.

En Mars 2008, le Conseil d'administration du Groupe de la Banque Africaine de Développement a approuvé la « Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles »³⁰. L'essence principale de cette stratégie est de renforcer l'action de la Banque envers ses États membres régionaux qui sont en situation de fragilité. Cette stratégie est inspirée des principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) / Development Assistance Committee (DAC) pour l'Engagement International dans les États Fragiles et les situations de précarité³¹.

1.2 Définition d'un « État Fragile »

Un consensus international n'a pas encore été établi quand à une définition précise du concept d'«État Fragile». Toutefois, la Banque Mondiale en distingue ces principales caractéristiques: « [...] a debilitating combination of weak governance, policies and

³⁰ Banque Africaine de Développement. Janvier 2008. *Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis (Tunisie).

³¹ Organisation de Coopération et de Développement Économique. *Principes pour l'engagement international dans les États Fragiles et les situations précaires*. En ligne. Page consultée le 24 juin 2008.
[http: www.oecd/cad/org](http://www.oecd/cad/org)

institutions. They are vulnerable to internal conflict and are often trapped in a vicious cycle of war, and economic and social collapse that can have a spillover effect on neighboring countries. ».³² En plus de ces caractéristiques, l'auteur Brinkerhoff met en avant une autre cause profonde à la fragilité de l'État. Il s'agit d'une population qui est ethniquement et socialement hétérogène et divisée. Le génocide rwandais de 1994 entre les tutsis et les hutus illustre cette prémisse.

Il est en outre intéressant de s'intéresser aux facteurs qui influent sur les effets et intensifient la fragilité de l'État. Par exemple, une corruption endémique va délégitimer le gouvernement auprès des citoyens, ou encore précipiter des conflits ethniques qui sont sources d'insécurité et de déplacements massifs de populations. La conséquence est donc l'enlisement dans la décrépitation économique.³³ Comme nous pouvons le constater, ce processus a un effet 'domino' qui enlise les États dans la crise et dans la violence, et dans certains cas, dans l'effondrement.

1.3 L'action de la BAD dans les Pays Membres Régionaux considérés comme étant fragiles.

Spécifiquement, la BAD travaillera avec ces pays pour reconstruire leurs institutions étatiques, pour renforcer leurs capacités dans la gouvernance ainsi que dans la gestion des ressources naturelles.

Cette stratégie d'engagement accru sera implantée grâce à un instrument financier; soit la Facilité pour les États Fragiles (FEF). Cette entité légale a été établie après l'adoption de la Stratégie en mars 2008. Elle comporte trois volets de prêts : 1) financement supplémentaire destiné aux pays post-conflit pour accélérer le redressement socio-économique 2) l'apurement des arriérés de certains pays fragiles pour leur permettre de sortir du cercle vicieux du sous-développement et de recevoir de l'aide en matière de développement et enfin 3) une aide supplémentaire sur le renforcement des capacités de certains états fragiles, notamment en pourvoyant de l'assistance technique dans un domaine particulier.

³² World Bank. *Annual Report 2007. Post-Conflict Fund and Low Income Countries Under Stress Trust Fund*. Octobre 2007. p.3

³³ L'Université de Carleton a développé une méthodologie d'évaluation qui utilise ces dimensions de la fragilité pour classer les pays qui risquent d'être exposés à un conflit. Cette méthodologie «The Country Indicators for Foreign Policy Project» est consultable sur le site www.carleton.ca/cifp. Page consultée le 2 août 2008.

Chaque volet a une allocation spécifique, laquelle sera scrupuleusement départagée et allouée entre les pays bénéficiaires. Cela doit impérativement être fait en concordance avec le Rapport des Députés du Fond Africain de Développement (FAD-XI) pour 2007 et la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles. À chaque cycle de reconstitution, le Fond Africain de Développement (FAD) allouera un montant déterminé. Pour le cycle du FAD-XI, la Facilité pour les États Fragiles bénéficie d'une enveloppe budgétaire de 420 millions d'UC, ce qui représente 7,5% du volume total de la reconstitution³⁴. Toutefois, les membres du Fond Africain de Développement ou d'autres entités peuvent alimenter le Fond Africain de Développement.

Somme toute, cette nouvelle stratégie est une réponse articulée, basée sur une gestion axée sur des résultats et qui a pour mission première d'appuyer efficacement ses pays membres régionaux qui sont dans une situation de fragilité.

Suite à l'approbation en mars 2008 de cette Stratégie par le Conseil d'administration, le Président Kaberuka a institué en Juin 2008 un large groupe de travail hétéroclite sur les États Fragiles.

2. Le Groupe de travail sur les États Fragiles

Ce groupe était dirigé par la Vice-présidente aux Opérations II (Secteurs) OSVP II, Mme Zeïnab El Bakri. Le groupe de travail était constitué d'un large éventail de professionnels de la Banque³⁵. Chacun, avec leur expertise, ont contribué à la constitution du plan d'Action. Aussi, la stagiaire a eu l'opportunité de l'intégrer.

2.1 Mandat du groupe

Le mandat de ce groupe de travail était de développer et de concrétiser un programme de travail pour la Banque dans la sphère des États Fragiles. L'objectif de ce groupe est double. D'abord, il dressera les défis auxquels la Banque doit faire face pour ces États. Dans cette

³⁴ Banque Africaine de Développement. Janvier 2008. *Stratégie d'engagement accru envers dans les États Fragiles*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis (Tunisie).

³⁵ Veuillez trouver en annexe, dans la page de garde du Rapport BAEFSR, la constitution du Groupe de travail sur les États Fragiles.

perspective, il aura donc été question de faire au préalable une analyse précise de la situation. À ce stade, nous avons été en mesure d'évaluer les progrès réalisés et les défis qui sont posés dans ces situations. Dans un deuxième temps, ce groupe proposa un plan d'action pour chacun des 9 États. Nous sommes donc dans une logique de gestion axée sur les résultats.

L'objectif de la Banque est de s'exécuter rapidement dans ces États cibles, notamment en proposant des actions à court termes et à long terme. La finalité de cette démarche est d'assurer la paix, la stabilité et l'intégration régionale.

2.2 Division du travail au sein du Groupe

Ce groupe s'est réuni une fois par semaine à partir du 4 juin 2008, et ce, jusqu'au 30 juin 2008. L'équipe initiale s'est subdivisée en plusieurs sous-groupes pour travailler sur un volet spécifique. La stagiaire a intégré un l'équipe de Mme Kanga, manager de la Division des Réformes Économiques et Financières (OSGE2), et de Mme Nzau, chef économiste du Département Développement Humain (OSHD).

Notre sous-groupe avait pour mission de réaliser l'ébauche d'un plan d'affaires pour les 9 États considérés comme fragiles et ce, en l'espace de 15 semaines. Malgré des contraintes de temps et des événements indépendants de notre volonté, l'équipe a fourni le livrable attendu le 8 août 2008. Pour le plan d'affaires, la stagiaire a fourni quatre (4) documents, dont trois (3) qui se trouvent dans les annexes du plan d'Action. Le plan d'affaire pour chaque État cible constitue le cœur du rapport; d'où l'importance d'une analyse pertinente et critique. La contribution de la stagiaire était d'une importance critique parce qu'elle constituait justement la matière pour entreprendre ces analyses ; et donc orienter l'action de la Banque.

3. Le rapport du Plan Opérationnel de la Banque pour l'Engagement accru dans les États fragiles (Bank's Engagement in accelerated Fragile States Report – BAEFSR)³⁶

Notre propos ne consistera pas à décrire l'ensemble de ce rapport auquel la stagiaire a collaboré. Nonobstant, nous dresserons les objectifs et en expliquerons les fondements. Enfin,

³⁶ Veuillez trouver en annexe une copie dudit Rapport.

nous exposerons spécifiquement les livrables fournis par la stagiaire dans le cadre de Rapport.

3.1 Les objectifs du BAEFSR

Le Plan d'action comporte trois objectifs spécifiques. Le premier d'entre-eux consiste à évaluer les investissements qui ont été réalisés jusqu'à présent dans les États Fragiles. Le second objectif répond à l'impératif d'aligner le travail qui sera entrepris dans le domaine de la fragilité des États avec l'instrument financier qu'est la Facilité pour les États Fragiles pour la période 2009-2011; notamment les programmes de prêts. Le dernier objectif de ce plan est de proposer une structure institutionnelle pour permettre l'implantation de la Stratégie d'engagement accru envers les États Fragiles, et de mettre en lumière deux stratégies : l'une pour la coordination des donneurs bilatéraux et multi-latéraux et l'autre pour la mobilisation des ressources.

3.2 Les Fondements du BAEFSR

Le plan d'action opérationnel de la BAD en faveur des États fragiles soumet:

- ✓ Une évaluation du travail réalisé par la Banque dans les États Fragiles (programme opérationnel pour la période du FAD XI), en faisant le lien avec le programme proposé pour 2009-2011 (période du FAD XII).
- ✓ Un plan d'affaires préliminaire pour chacun des (9) neufs États Fragiles; c'est-à-dire la détermination d'objectifs à atteindre, les activités afférentes, les délais inhérents à court terme et à moyen terme, l'unité responsable pour chaque objectif, les résultats attendus et les indicateurs de résultats.

Le bien fondé du plan d'affaires est de mettre en relief les programmes opérationnels pour la période du FAD XI (2008-2011) et de fournir des directions indicatives pour 2011.

- ✓ Une évaluation des instruments de financements disponibles et les produits de Savoir nécessaires. Cette connaissance permet de guider l'action de la Banque auprès des États Fragiles.
- ✓ Les termes de références de l'Unité des États Fragiles sont établis.

Cette Unité fait figure de coordinatrice dans l'implantation de la *Stratégie d'Engagement accru de la Banque envers les Etats Fragiles* (BAESFFR), ainsi que de la *Facilité pour les États Fragiles* (FEF). Donc, toutes les interventions de la Banque dans ces (9) États Fragiles sont supervisées par cette Unité. L'Unité des États Fragile s'assure qu'il y a une cohérence entre la Stratégie de la Banque et la Facilité pour les États Fragiles.

- ✓ Une stratégie de communication pour l'implantation de la *Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles*.
- ✓ Elle établit la coordination des donneurs
- ✓ Elle fournit une stratégie de mobilisation des ressources.
- ✓ Elle identifie les différents partenaires stratégiques (multilatéraux et bilatéraux) susceptibles de travailler avec la BAD. Le but d'un tel partenariat consiste à harmoniser les pratiques, de partager les connaissances et les autres ressources.

4. *Les livrables fournis par la stagiaire et leur incidence pour l'analyse du plan d'affaires du BAESFFR.*

4.1 *L'analyse des Documents Stratégiques Pays (DSP) des neufs États Fragiles*

Le premier mandat de la stagiaire a consisté à réaliser une analyse des Documents Stratégiques Pays (DSP) des neuf États étant considérés comme Fragiles par la Banque Africaine de Développement³⁷. Avant toute chose, signalons qu'un DSP est un instrument de programmation de la BAD qui dresse les grandes orientations économiques et financières d'un Pays Membre Régional (PMR). Ces DSP sont réalisés par les économistes-pays de la Banque (chaque pays à un économiste attitré à la Banque Africaine de Développement).

Dans la mesure où la BAD a pour mandat d'accompagner essentiellement le PMR vers le développement socio-économique, les économistes-pays se basent en partie sur le Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté (DSRP). Il s'agit d'un document politique réalisé par le gouvernement d'un Pays Membre Régional et qui établit leurs priorités étatiques (économique, financière, sociale, environnementale...).

³⁷ Les 9 États considérés comme Fragiles dans la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles sont : le Burundi, la République Centrafricaine, les Comores, la République Démocratique du Congo, la Guinée-Bissau, le Libéria, la République de Côte d'Ivoire, le Sierra Leone et le Togo.

La première tâche de la stagiaire consistait à déterminer la validité des (9) instruments de programmation pour la période du FAD XI (la onzième reconstitution du Fond Africain de Développement). Cet exercice permet d'une part de classer les États qui en sont dotés, de ceux qui ne le sont pas. En se concentrant sur les outils de programmation existant, l'on déterminera si les critères d'éligibilité retenus par la Facilité pour les États Fragiles (FEF) sont effectivement évalués. Dans cette perspective, il est important de souligner que cela permettrait de confirmer non seulement le statut d'« État Fragiles » de l'entité étatique donnée, mais aussi de lui permettre de bénéficier des fonds réservés par la FEF pour 2009-2011. En effet, les DSP doivent clairement indiquer que le pays s'aligne avec les trois (3) piliers de la stratégie d'engagement accru dans les états fragiles ; c'est-à-dire celles des infrastructures, de l'agriculture et de la gouvernance³⁸. Cette condition sine qua non doit être respectée pour les neufs (9) pays.

La stagiaire a donc réalisé un tableau comprenant les priorités des Documents Stratégiques par Pays. Comme nous pouvons le constater dans l'annexe 4 du Rapport BAEFSR³⁹, il en ressort qu'en août 2008, cinq (5) États possèdent un document de programmation antérieur à la période du FAD XI (2008-2011) alors que quatre (4) États en sont dépourvus. L'explication relative à l'absence de documents de programmation pour les (4) États est que les conditions sociopolitiques internes ne permettent pas au gouvernement de réaliser un DRSP. D'autre part, la dimension de la fragilité n'a pas été incluse dans les Documents Stratégiques respectifs parce qu'ils ont été élaborés avant l'adoption par le Conseil en Mars 2008 de la *Stratégie d'Engagement accru envers les États Fragiles*.

En conclusion, aucun pays n'a de documents de programmation valide pour la reconstitution du FAD-XI. En prenant connaissance des ces DSP, la stagiaire a toutefois souligné que, sur les neuf DSP, seul le celui de la Sierra Leone met l'accent sur l'aspect de la Fragilité de l'État et dresse de ce fait les priorités qui sont en lien avec la Facilité pour les États Fragiles.

Outre le fait de déterminer la validité de ces documents de programmation pour la période du FAD IX, la stagiaire devait déterminer si les trois piliers retenus dans la Facilité pour les États Fragiles sont effectivement mis en relief dans le document stratégique. Dans le tableau de l'annexe 4, trois autres colonnes sont réservées à cet effet.

³⁸ Banque Africaine de Développement. *Fragile States Facility*. Avril 2008.

³⁹ Annex 4. *Summary Table of CSP priorities of the 9 Fragile States*. p. 36

Il aura fallu par la suite indiquer à quelle étape du processus de préparation se situe le nouveau Document Stratégique par Pays pour tous les 9 États. Une autre colonne est indiquée dans le tableau de l'annexe 4 pour mettre en relief le type de document de programmation qui sera nécessaire pour répondre aux impératifs de la Facilité pour les États Fragiles. Finalement, la dernière colonne fait valoir les recommandations du Groupe de Travail sur les États Fragiles pour chaque pays répertoriés. Il est à noter que les économistes pays devraient les prendre en considération dans l'élaboration du futur document de programmation.

4.2. Le recensement des programmes de prêts prévus par les secteurs régions

La deuxième tâche de la stagiaire fut d'une part de faire un recensement des programmes de prêts réservés par la Banque et d'autre part, d'en faire une analyse avec la Chef macro-économiste du département du Développement Humain (OSHD). Cette tâche est capitale car nous avons pu déterminer, pour chaque pays, quelles étaient les activités qui étaient en lien avec la Facilité pour les États Fragiles (FEF), et quels étaient les déficits financiers. Des recommandations ont été formulées pour réduire le déficit financier. Nous avons donc procédé à une évaluation des besoins à partir de l'analyse de ces programmes de prêts.

Comme vous pourrez le constater à l'Annexe 6 du Rapport du Groupe de travail sur les EF, toutes les opérations ont été classées par ordre de priorités ; (1) voulant signifier que ce programme est prioritaire et (2) signifiant qu'il ne l'est pas. Dans l'analyse formulée dans le Rapport, il est stipulé que seules les opérations prioritaires devraient être prises en considération car non seulement elles sont alignées avec la Facilité pour les États Fragiles (FEF), mais en plus le déficit financier pourrait être considérablement absorbé. Or, ces États fragiles ont, par essence, des besoins très importants à cause justement de leur situation précaire : besoins dans le secteur de l'éducation, de la santé, des infrastructures, de l'appui aux réformes de l'administration publique.⁴⁰ Lorsque le projet «National Food Security» de 20 Millions d'Unité d'Acomptes (UA) ; soit à près 30 millions de dollars US, attribué à la

⁴⁰ Derick W. Brinkerhoff. *Capacity Development in Fragile States*. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, The Netherlands. Mai 2007

Sierra Leone en 2008, est rangé en deuxième priorité, cela interpelle une question éthique : dans un contexte de crise alimentaire globale, surtout dans les États fragiles, couper un tel un projet reviendrait à ne pas assurer la sécurité alimentaire à des milliers de Sierra léonais, alors que la mission de la BAD est, rappelons-le, de contrer la pauvreté par la promotion de projets et de programmes de développement.

Ainsi, ce projet, comme tous les programmes recensés dans les neuf États fragiles, aurait dû être considéré de première priorité parce que ces États font face à des besoins criants. Sans doute, faire un choix sur un projet de développement par rapport à un autre est une question qui renvoie fondamentalement à l'éthique. Toutefois, la Facilité pour les États Fragiles a déterminé ses propres domaines prioritaires d'interventions car le Groupe de la Banque part du principe qu'elle ne peut pas tout faire, en tout temps. Elle doit de ce fait prioriser. Cette institution met toutefois l'emphasis sur la coopération avec des partenaires de développement multilatérale.

4.3 Le recensement des activités autres que les programmes de prêts

La troisième tâche de la stagiaire fut le recensement des programmes de non-prêt, telles que les Études Économiques et Sectorielles (EES) réalisées conjointement avec la Banque Mondiale ou encore l'organisation d'activités d'envergure internationales. La stagiaire a procédé à une compilation de toutes ces activités pour chacun des neuf États, et ce, pour la période de reconstitution du FAD XI 2008-2010 (voir Annexe 7).

Tous comme dans les programmes de prêts, il y a une évaluation pour l'ordre d'importance (Y : Yes et N : No). Il en ressort que des projets d'importance ont été considérés comme non prioritaires parce qu'ils ne rentraient pas dans les priorités de la FEF. Par exemple, le projet pour la République Centrafrique « Impact du VIH/Sida dans le Secteur minier » n'est pas considéré par le Groupe des États Fragiles comme prioritaires. Mais cette étude d'envergure aurait pu analyser en détail les effets du fléau du Sida au niveau des importations/exportations, cibler les populations ciblées par le phénomène et formuler des recommandations pour contrer la propagation du virus dans les régions minières, et donc de diminuer la prévalence du sida dans ces zones (ect). En soi, cette étude qui a une finalité de développement économique et humain n'a pas été priorisée. De la même manière, cette problématique a interpellé la stagiaire au niveau éthique.

5. La méthodologie employée par la stagiaire afin de mener à bien son mandat.

Il a été possible de faire un parallèle avec le Savoir acquis à l'ENAP ; notamment avec l'application du processus de la gestion de projets. En effet, la gestion de projet est la méthodologie centrale qui a régi la réalisation de ce document stratégique.

La gestion de projet consiste à : «planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de manière sûre et dans les critères définis de coûts, de temps et de performance. »⁴¹

Les auteurs Genest et Nguyen distinguent quatre (4) phases inhérentes à la gestion de projet⁴² : la phase d'élaboration, de planification, d'exécution, de clôture.

Les sections suivantes tentent de transposer la théorie issue des auteurs Genest et Nguyen à la réalité de travail à laquelle la stagiaire a dû faire face.

5.1 La phase d'élaboration.

Cette phase fait référence à l'identification et à la définition du projet. Il s'agit de : «délimiter l'envergure du projet, à préciser ses paramètres fondamentaux (buts, objectifs, extrants, activités et intrants, à établir ses contraintes d'exécution (temps, coûts, qualité)».⁴³

Avant l'arrivée de la stagiaire, le Groupe de travail sur les États Fragiles avait préalablement constitué un plan travail. Ce plan mettait l'emphasis sur les objectifs et les but à atteindre. Un échéancier avait même été prononcé ; soit un mois pour l'exécution du Plan Opérationnel. Donc, la phase d'élaboration avait été scrupuleusement réalisée.

Un jour après l'arrivée de la stagiaire à la BAD, soit le 3 Juin 2008, le Groupe de

⁴¹ International Project Management Association [IPMA, 2000, p.23], Editorial Committee, ICB: IPMA.

Competence Baseline International Project Management Association Monmouth, UK, ISBN 3-00-004057-9.

⁴² Bernard-André Genest, Tho Han Nguyen. *Principes et techniques de la Gestion de Projet*. Les Éditions Sigma Delta. Éditions 3. L'intégration du changement. p.18

⁴³ Ibid. p.23

travail sur les États Fragiles se réunissait pour la première fois. Cette rencontre de travail devait d'une part discuter et modifier au besoin le plan de travail, et d'autre part, il devait déterminer les responsabilités de tout un chacun. À la fin de cette réunion, les sous-équipes avaient été constituées. Celle de la stagiaire comprenait Mme Kanga, chef de la Division OSGE2, et Mme Nzau, Chef macro-économiste du Département du Développement Humain (OSHD).

Notre sous-équipe s'est réunie en tout douze (12) fois. Les deux premières séances nous ont permis de nous livrer à une séance de «brainstorming». Il s'agit d'une méthode qui consiste à ce que toutes les personnes fassent valoir différentes idées qui peuvent être susceptibles de façonner le projet. Après avoir procédé à cette technique, nous avons retenu les idées pertinentes. Ainsi donc, il avait été établi que nous allions dans un premier temps faire état du travail réalisé par la Banque dans ces États cibles pour ensuite apporter une réponse articulée en se basant sur la nouvelle Stratégie d'engagement accru de la Banque dans les États Fragiles. En soi, la logique sous-jacente était d'évaluer l'«existant» pour apporter de nouvelles recommandations.

Dans cette perspective, la stagiaire se devait d'analyser tous les Documents de programmations des neufs (9) États Fragiles, soient les Documents Stratégiques de Programmation (DSP), du recensement et de l'analyse de tous les programmes de prêts de la Banque pour la période du FAD XI pour les 9 États Fragiles, et du recensement des activités de non-prêt.

Toutes les deux semaines, Mme Kanga et Mme Nzau contrôlaient le travail de la stagiaire et formulaient leurs recommandations. La stagiaire ajustait par conséquent son travail au fur et à mesure.

5.2 La phase de planification

La planification est une étape très longue et laborieuse car elle va permettre de diriger adéquatement la bonne conduite des travaux. Les auteurs Genest et Nguyen soulignent justement l'aspect crucial d'une bonne planification : « La planification d'un projet doit être réalisée avec le plus grand soin, car elle constitue une condition préalable essentielle au

succès de son exécution [...]».⁴⁴

Grâce à une planification rigoureuse, la stagiaire a su se conformer à un plan d'exécution détaillé. Elle devait faire valoir l'état d'avancement de ses travaux et apportait des modifications selon les recommandations des deux autres membres du sous-groupe. La même démarche prévalait pour les deux autres membres. Ainsi, bien que chacune savait ce qu'elle devait faire, nous travaillions toutefois en équipe. Ultimement, notre production était évaluée par l'ensemble du Groupe de Travail sur les États Fragiles.

Néanmoins, bien que nous ayons planifié strictement l'exécution de notre tâche au sein du sous-groupe, il n'en demeure pas moins que des aléas ont eu un effet sur la réalisation du Rapport.

5.2.1 Les aléas de la planification

Le premier élément qui a interféré sur le bon déroulement de l'exécution des travaux de la stagiaire a été la collecte de l'information et sa viabilité. Comme nous le mentionnons préalablement, l'une des tâches de la stagiaire avait été de faire le recensement et l'analyse des programmes de prêt pour 2008-2010 des neufs (9) États Fragiles. Pour pouvoir réaliser ce travail, il a fallu s'enquérir de tous les documents de gestion budgétaire interne de la BAD ; tels que les «Appraisal Project Processing Schedule» (APPS) où il est spécifié les allocations prévues pour tous les pays, et ce pour la période 2008-2010, ainsi que des entrevues avec les différents Économistes Pays.

Les sources de données (documentations et les personnes ressources), sont donc abondantes. La tâche de la stagiaire en serait donc grandement facilitée. Or, le défi provient du fait que ces différentes sources ne fournissaient pas une seule et même information cohérente. Par exemple, les montants qui figuraient dans les APPS et dans le budget 2008-2010 n'étaient pas les mêmes car les Départements responsables de cette tâche n'avaient pas mis à jour les données⁴⁵. Lorsque la stagiaire faisait des entrevues avec les Économistes-pays pour valider les montants, ils en fournissaient d'autres qui leur avaient été transmis par leur supérieur hiérarchique ; soit les «Task manager» lors de l'une de leur session plénière.

⁴⁴ Ibid; p.145

⁴⁵ Voir en annexe les APPS du 11 juin 2008 et celui du 18 juin 2010.

Les montants y avaient donc été réajustés mais ils n'étaient pas mis à jour dans la base de données, et ce, dans des délais raisonnables. Ainsi, l'incohérence dans les différentes sources de données fut un véritable défi pour mener à bien la tâche. La stagiaire a dû constamment s'assurer que les montants n'avaient pas été modifiés car ils avaient une incidence sur l'analyse qui en découlerait dans l'évaluation du plan d'activités du rapport (business plan).

Le second aléa à la planification fut l'émission d'une nouvelle Politique Budgétaire pour l'ensemble des Pays Membres Régionaux. En effet, près d'un mois et demi après la constitution de l'annexe des programmes de prêts pour les neuf (9) États Fragiles, le Conseil d'Administration a émit les nouvelles allocations-Pays pour la période 2008-2010.⁴⁶ Ce nouveau document a eu pour conséquence que la stagiaire a dû revoir son travail pour mettre à jour les données, et dans la même veine, revoir l'analyse afférente. De ce fait, l'échéancier prévu dans la planification avait été revu.

En conclusion, nous constatons qu'une bonne planification ne garantit pas forcément une exécution sans le moindre obstacle. Malgré cet état des faits, la stagiaire a su livrer les extrants attendus, mais au-delà de l'échéancier qui avait été imposé.

5.3 La phase d'exécution

Cette phase comprend la mise en route des différentes tâches confiées à la stagiaire. Comme nous le indiquions, son travail a régulièrement été évalué et elle a apporté les modifications lorsqu'elles étaient nécessaires. Au niveau macro, toutes les contributions des membres du Groupe de Travail sur les États Fragiles étaient commentées. Nous avons un délai supplémentaire à respecter pour fournir une nouvelle version de notre travail. Notons que la correction collective permettait de renforcer la cohésion du groupe. Finalement, les extrants finaux de la stagiaire sont consultables dans le «Rapport du Plan Opérationnel de la Banque pour l'Engagement accru dans les États Fragiles».⁴⁷

⁴⁶ Fond Africain du Développement. Juillet 2008. *Revised Country Allocations for the ADF-11 Period*. p. 15

⁴⁷ African Development Bank Group. *An Operational Plan For The Bank's Accelerated Engagement in Fragile States Report* (BAEFSR). 28th August 2008.

Contribution de la stagiaire : Analysis of the Programming Instruments (p.6), Lending Program 2008-2011 (p.8), Non-Lending Activities (8), **Annex 4** Summary Table of CSP Priorities for the 9 Fragile States (p.36-39), **Annex 6** Lending Activities Programmed by Regional Department (p. 46-50), **Annex 7** Non-Lending Activities Programmed by Regional Departments (p. 51).

5.4 La phase de clôture

La phase de clôture est la dernière étape de tous type de projet. Dans notre cas, elle renvoie à la présentation du rapport préliminaire du Groupe de Travail sur les États Fragiles au Président de la BAD, Donald Kaberuka. Aussi, cette phase inclut la présentation du rapport final au Conseil d'Administration du Groupe de la BAD. La section suivante présente plus en détail le processus du suivi et de la dissémination du Rapport à l'ensemble de l'institution.

III. Le suivi et la dissémination du Rapport du Groupe de Travail sur les États Fragiles au sein de la Banque.

1. Présentation de la version préliminaire du Rapport BAEFSR au Président Kaberuka : recommandations et suivi.

Le 22 juillet 2008, le Président de la Banque Africaine de Développement, Mr Kaberuka, a convoqué le groupe de travail sur les États Fragiles pour un suivi du Plan d'action qui lui avait été soumis préalablement et pour faire part de ses recommandations. La stagiaire a participé à cette session plénière. Comme tous les membres du Groupe, elle a dû se présenter et faire une brève présentation de sa contribution. Chaque membre a été libre de faire des commentaires sur les défis inhérents à ce rapport.

Après avoir stipulé le grand intérêt du Conseil d'administration sur la contribution du Groupe de Travail pour les États Fragiles, le Président annonça que le document final sera présenté au Conseil en Septembre 2008. Dans cette optique, le Président a recommandé que nous soyons plus spécifiques en termes de résultats attendus dans les plans d'activités, et que nous ayons l'audace de prendre des risques; c'est-à-dire que nous présentions une analyse qui soit innovante, qui marque une rupture avec la politique entreprise jusqu'alors dans ces entités pour que la Banque puisse les épauler significativement et briser le cercle vicieux du sous-développement.

Après avoir travaillé avec l'équipe sur les ajustements à apporter, *le Rapport du Plan Opérationnel pour l'Engagement Accru de la Banque dans les États Fragiles (BAEFSR)* fut approuvé le 28 août 2008 par la Vice-présidente OSVP, Mme El Bakri, et introduit au Département de la traduction le jour suivant.

Le jeudi 11 septembre 2008, la veille de la présentation au Conseil d'Administration, Mme El Bakri a délégué Mme Kanga pour faire la présentation. Dans cette perspective, notre sous-équipe a travaillé le 10 septembre à la conception de deux présentations power-point, l'une en français et l'autre en anglais. Elles devaient être concises, claires et accessibles car le travail de trois mois devait être résumé en 15 minutes devant le Conseil d'administration. De ce fait, après avoir réalisé les power points, la stagiaire et Mme Nzau ont encadré Mme Kanga afin qu'elle puisse réviser plusieurs fois sa présentation pour ne pas être pénalisée. En effet, dans le cadre des présentations de programmes ou des projets devant cette instance, un prompteur indique le temps qui s'écoule. La règle stipule scrupuleusement que chaque partie a 15 minutes, avant d'être soumis aux interrogations des administrateurs.

Le vendredi 12 septembre, tel qu'annoncé par le Président Kaberuka, le Rapport du Groupe de Travail sur les États Fragile a été présenté devant le Conseil d'administration. Le BAEFSR a été très bien accueilli par l'instance et approuvé à l'unanimité.

2. Atelier d'information et de formation pour les gestionnaires de la BAD sur la nouvelle Stratégie d'Engagement accru dans les États Fragiles : contribution de la stagiaire.

Suite à l'approbation par le Conseil du Rapport BAEFSR, Mme Kanga et l'Experte en Chef du bureau de la Vice-Présidente, Mme Pitamber, ont planifié à l'intention de tous les chefs de Divisions de l'institution une séance d'information et de formation au sujet de la nouvelle *Stratégie d'Engagement accru de la Banque dans les États Fragiles* et sur le Plan Opérationnel afférent ; soit le *BAEFSR*.

Selon les recommandations de Mme Kanga, la stagiaire a réalisé une présentation power point concise.⁴⁸ Dans un premier temps, la stagiaire a dressé les défis que posent les États Fragiles et pourquoi ils nécessitent une réponse particulière. Il aura été par la suite question de faire un inventaire des engagements internationaux en la matière. Finalement, nous avons présenté la réponse de la BAD pour cet enjeu. Après avoir rappelé l'adoption et les fondements de la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles par le Conseil en mars 2008, la stagiaire a synthétisé le rapport du Groupe de travail sur les États Fragiles.

⁴⁸ Veuillez trouver dans l'annexe la présentation power point sur l'atelier de formation sur la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles à l'intention des managers de la BAD, prévus pour le mois d'octobre 2008.

Cet atelier d'informations auprès des gestionnaires de la BAD a une double importance. Premièrement, il avait été constaté, lors de rencontres avec les économistes-pays, que l'information n'était pas toujours diffusée de manière cohérente ou qu'elle faisait défaut auprès des personnes ressources. Deuxièmement, il importe que tous les gestionnaires soient informés adéquatement pour qu'ils puissent, à leur tour, diffuser l'information auprès du personnel qu'ils gèrent. Cette démarche permet d'éviter de travailler en silo et d'avoir une cohérence entre tous les Départements.

3. Participation de la BAD au Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'aide à Accra (Ghana) : Présentation de la contribution de la stagiaire.

La stagiaire n'a finalement pas assisté au 3^{ème} FHN. Elle a néanmoins assuré la liaison avec les différents partenaires multilatéraux qui étaient parrainés par la BAD pour participer à la 7^{ème} table ronde. Enfin, elle a pu contribuer à la rédaction du discours officiel d'ouverture de la table ronde 7 que co-dirigeait la BAD. Le discours fut prononcé par le Président Kaberuka.

IV. Conclusion

1. La plus-value de ce stage : réflexion sur l'apport d'une telle expérience l'international

La stagiaire est très satisfaite de son stage car les objectifs qui étaient fixés au début de son expérience professionnelle ont été remplis. Mme Kanga lui avait proposé un mandat très large en soi qui consistait à aider sa Division (OSGE2) à préparer les interventions de la BAD pour le 3^{ème} Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide à Accra (Ghana) qui s'est tenu du 2 au 4 septembre 2008. Concrètement, la stagiaire a apporté sa contribution à la réalisation du «Rapport du Plan Opérationnel pour l'Engagement Accru de la Banque dans les États Fragiles» (EABF). Ce Rapport fut la pièce maîtresse de la BAD qui a co-dirigé la table ronde 7 sur « L'efficacité de l'aide dans les situations de vulnérabilité et de conflit ».

Aussi, elle a pu mieux cerner et approfondir ses connaissances sur le travail de la Banque et, dans la même veine, forger sa propre réflexion sur les enjeux de développement, notamment avec la détermination des priorités dans les différents projets

et programmes de la BAD pour les neuf (9) États Fragiles. Somme toute, la stagiaire retire une grande satisfaction dans le fait que le Groupe de Travail sur les EF ait reconnu sa contribution. Comme elle faisait partie intégrante de ce groupe, son nom figure dans ce document Stratégique. Ce dernier va guider les activités de la Banque dans les prochaines années.

De plus, la stagiaire a participé à toutes les réunions de travail du Groupe de Travail sur les États Fragiles, ainsi qu'aux réunions hebdomadaires de la Division des Réformes Économiques et Financières (OSGE2) chaque vendredi matin à 8h30. En participant à toutes ces réunions, elle a pu mieux cerner le travail à l'interne et évaluer l'enjeu de la performance qui est, sans aucun doute, le leitmotiv du Groupe de la BAD.

Aussi, la stagiaire a su transposer la théorie acquise dans le cadre de ses études entreprises à l'ENAP, spécifiquement dans la «Gestion de projet» : qu'il s'agisse du processus de réflexion en équipe, de la collecte de l'information, de leur analyse, de la validation et de suivi, la stagiaire a rigoureusement passé tous les processus propres à la gestion de projet tout au long des quinze (15) semaines de stage.

La stagiaire retire également un contentement du fait qu'elle ait pu participer à d'autres activités d'envergure qui dépassent le cadre du stage. Ainsi, elle a assisté à un Séminaire de trois jours sur l'«Initiative de Transparence dans les Industries Extractives» (ITIE) organisé conjointement par la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et le gouvernement de la Norvège. L'autre activité consiste en la participation à une Conférence donnée par un professeur émérite d'Harvard, Calestous Juma. Sa prestation portait sur l'importance du développement des TIC dans le continent africain. En soi, ces activités ont permis à l'étudiante non seulement d'élargir son champ de réflexion, mais aussi de côtoyer des experts provenant de plusieurs champs de compétences.

Dans la même veine, elle a travaillé au sein de sa Division entourée de personnes très compétentes et toutes, à leur manière, dévouées au développement socio-économique de l'Afrique. Ces professionnels sont de nationalités très diverses et leurs champs d'expertise sont tout aussi divers. La stagiaire a toujours pu compter sur leur expertise ou sur leurs conseils lorsqu'elle en avait besoin dans le cadre de son mandat. Son réseau de contacts s'est par conséquent significativement élargi.

Par ailleurs, elle a eu la possibilité de pratiquer intensivement l'anglais à soixante-quinze pourcent de son temps dans l'organisation, et ce, bien que le français et que l'anglais soient les langues officielles de la BAD. Toutefois, il a été entendu par la stagiaire un consultant italien et un professionnel allemand communiquer en espagnol.

Cet environnement multiculturel est toutefois extrêmement compétitif, dans la mesure où la Banque privilégie un programme de reconnaissance basé sur la performance. Cela crée un contexte de travail assez stressant, où certains individus peuvent facilement travailler douze heures en moyenne par jour. Dans le même ordre d'idées, les jeux de pouvoirs sont très prédominants et ils font partie intégrante, comme dans toute organisation, de la réalité de travail. Il fut néanmoins intéressant de cerner de quelle manière ils se dépeignaient dans cette organisation aussi complexe.

Comme nous pouvons le constater, la stagiaire a rencontré plusieurs satisfactions. Mais elles sont teintées par la déception de ne pas avoir participé finalement, tel qu'il était indiqué dans l'offre de service, au 3^{ème} Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide qui s'est tenu à Accra, au Ghana, du 2 au 4 septembre 2008. Dans la mesure où plus de deux mois de travail ont été nécessaires pour la réalisation du «Rapport du Plan Opérationnel de la Banque pour l'Engagement Accru dans les États Fragiles», et que ce document stratégique constituait la base pour l'intervention de la BAD qui y co-dirigeait une table ronde, il aurait été pertinent pour la stagiaire de mesurer l'effet de l'intervention de la Banque, d'en analyser les résultats et d'approfondir ses connaissances en la matière.

Malgré tout, la stagiaire argue que l'expérience acquise dans cette institution régionale de développement, mais par essence profondément internationale de par son caractère multiculturel, lui servira sans aucun doute dans la poursuite de sa carrière de fonctionnaire international. Ce stage est l'aboutissement d'un cursus universitaire achevé à l'École Nationale d'Administration Publique, une institution dans laquelle elle a acquis un certain Savoir théorique et pratique nécessaire pour pouvoir évoluer dans toute organisation de travail.

BIBLIOGRAPHIE

- African Development Bank Group. *Governance Strategic Directions and Action Plan, GAP 2008-2012*. Governance, Economic and Financial Management Department (OSGE) Avril 2008.
- African Development Bank. 2004. *The Bank Policy on Environment*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis.
- African Development Bank. *Memorandum*. 2007. *Guidelines on Development Budget Support Lending*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis.
- African Development Bank Group. *An Operational Plan For The Bank's Accelerated Engagement in Fragile States Report* (BAEFSR). Groupe de Travail sur les États Fragiles 28th August 2008.
- Banque Africaine de Développement. 2001. *A Note on the Contribution of the African Development Bank to Economic knowledge and Policy in Africa*. Blackwell Publishers.
- Banque Africaine de Développement. *Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles*. Département des politiques opérationnelles et Normes. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunis. Janvier 2008.
- Agence Française de Développement. Département de la Recherche. Agir en faveur des Acteurs et des Sociétés Fragiles. Septembre 2005.
<http://www.afd.fr>
- Banque Africaine de Développement. *Operations Guidelines of The Fragile States Facility*. Operations Policies and Compliance Department. Juillet 2008.
- Banque Africaine de Développement. En ligne.
<http://www.afdb.org>
- Banque Africaine de Développement. *Conclusions de la réunion annuelle de la BAD à Maputo*. Mai 2008. En ligne. Page consultée le 21 mai 2008.
<http://www.afdb.org>

Banque Africaine de Développement. *Vision de la Banque Africaine de Développement. Plan d'action pour une Banque revigorée*. 2005. 3^{ème} Édition. p.9

Bernard-André Genest, Tho Han Nguyen. *Principes et techniques de la Gestion de Projet*. Les Éditions Sigma Delta. Éditions 3. L'intégration du changement.

Comité National de Suivi des Revenus des Hydrocarbures. *Rapport sur la production, l'exportation et les recettes pétrolières*. Décembre 2006. En ligne. juillet 2008.

<http://www.cnitie.mr/documentspublic/Rapport-du-CNSRH-decembre-06.pdf>

Council on Ethics. Government of Norway. En ligne.

http://www.regjeringen.no/en/sub/Styrer-rad-utvalg/ethics_council.html?id=434879

Derick W. Brinkerhoff. *Capacity Development in Fragile States*. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, The Netherlands. Mai 2007

Extractive Industries Transparency Initiative. EITI. En ligne.

<http://eitransparency.org/>

Extractive Industries Transparency Initiative. Mauritania. En ligne. Page consultée le 12 Juin 2008.

<http://www.cnitie.mr/>

Fond Africain du Développement. Juillet 2008. *Revised Country Allocations for the ADF-11 Period*. Conseil de Gouverneurs. Agence Temporaire de Relocalisation. Tunisie.

Government Pension Fund. En ligne. Page consultée le 7 juin 2008.

<http://www.regjeringen.no/en/dep/fin/Selected-topics/The-Government-Pension-Fund.html?id=1441&epslanguage=EN-GB>

Groupe de la Banque Africaine de Développement. Centre de Développement de l'OCDE. Commission pour le Soutien économique de l'Afrique. 2007. *Perspectives Économiques en Afrique*.

International Project Management Association [IPMA, 2000, p.23], Editorial Committee, ICB: IPMA. Competence Baseline International Project Management Association Monmouth, UK, ISBN 3-00-004057-9.

L'institut Nord-Sud. 2007. *États Fragiles ou Développement Défaillant?* Rapport Canadien sur le développement 2008. Renouf Publishing CO Ltd. Ottawa.

Ministère de la Norvège. Lone Semmingsen et Espen Erlandsen. *The Norwegian experience: petroleum resources, revenue, and environmental management*, Wednesday, 4 June 2008.

Mohamed El Moctar O M El Hacem, Former Minister of Mines. *Supporting EITI Implementation. Case Study: Mauritania*. Monday 2 June 2008.

Organisation de Coopération et de Développement Économique. OCDE. Comité d'Aide au Développement. *Ensuring Fragile States are not left behind*. Décembre 2007. En ligne <http://www.oecd.org/dac/fragilestates>

Organisation de Coopération et de Développement Économique. OCDE. *Agenda Action Accra*. Direction de la Coopération pour le Développement. Groupe de Travail sur l'efficacité de l'Aide.

Organisation de Coopération et de Développement Économique. *Principes pour l'engagement international dans les États Fragiles et les situations précaires*. En ligne. <http://www.oecd/cad/org>

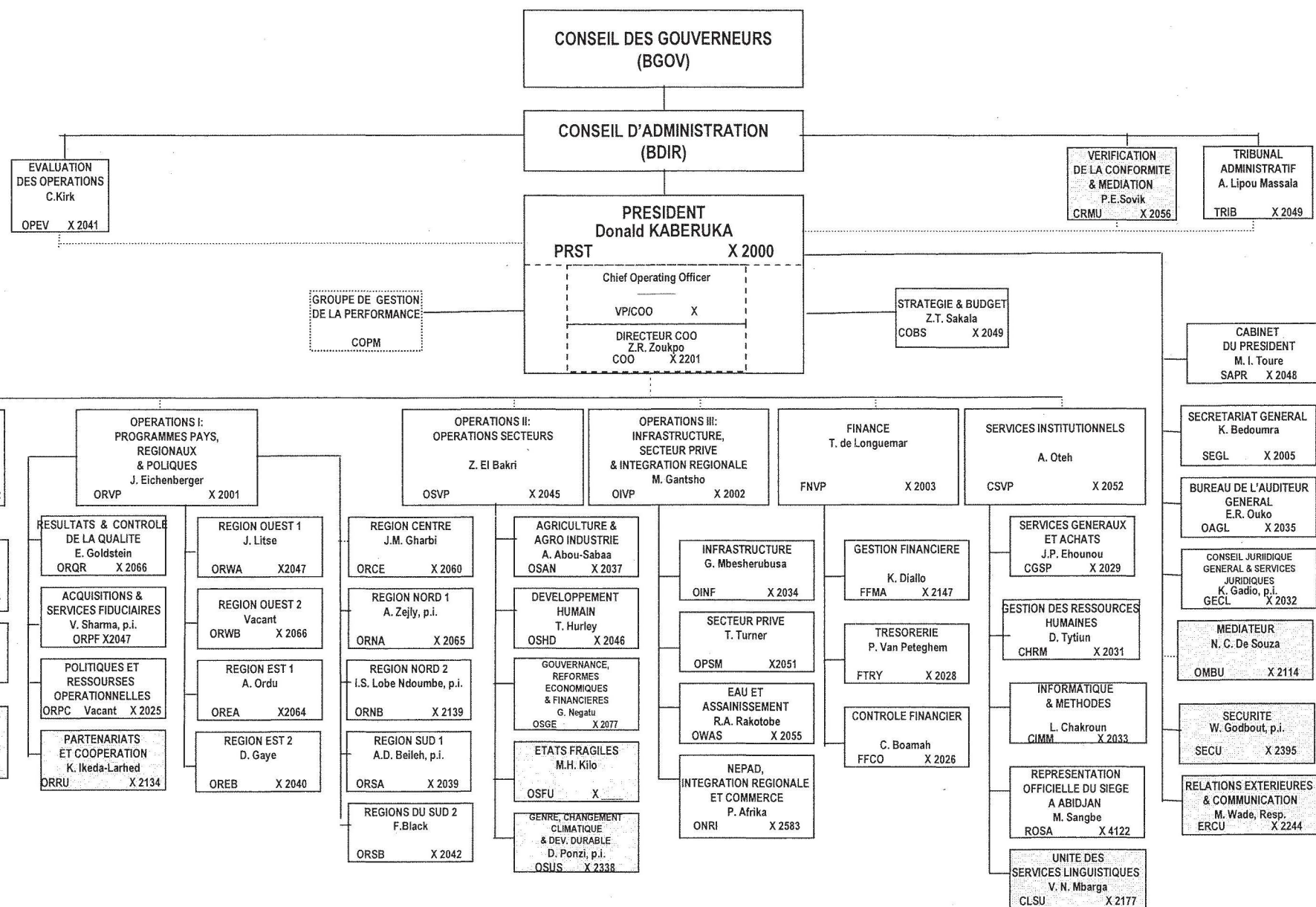
Université de Carleton. The Country Indicators for Foreign. Page consultée le 2 août 2008 www.carleton.ca/cifp.

World Bank. *Annual Report 2007. Post-Conflict Fund and Low Income Countries Under Stress Trust Fund*. Octobre 2007.

ANNEXES

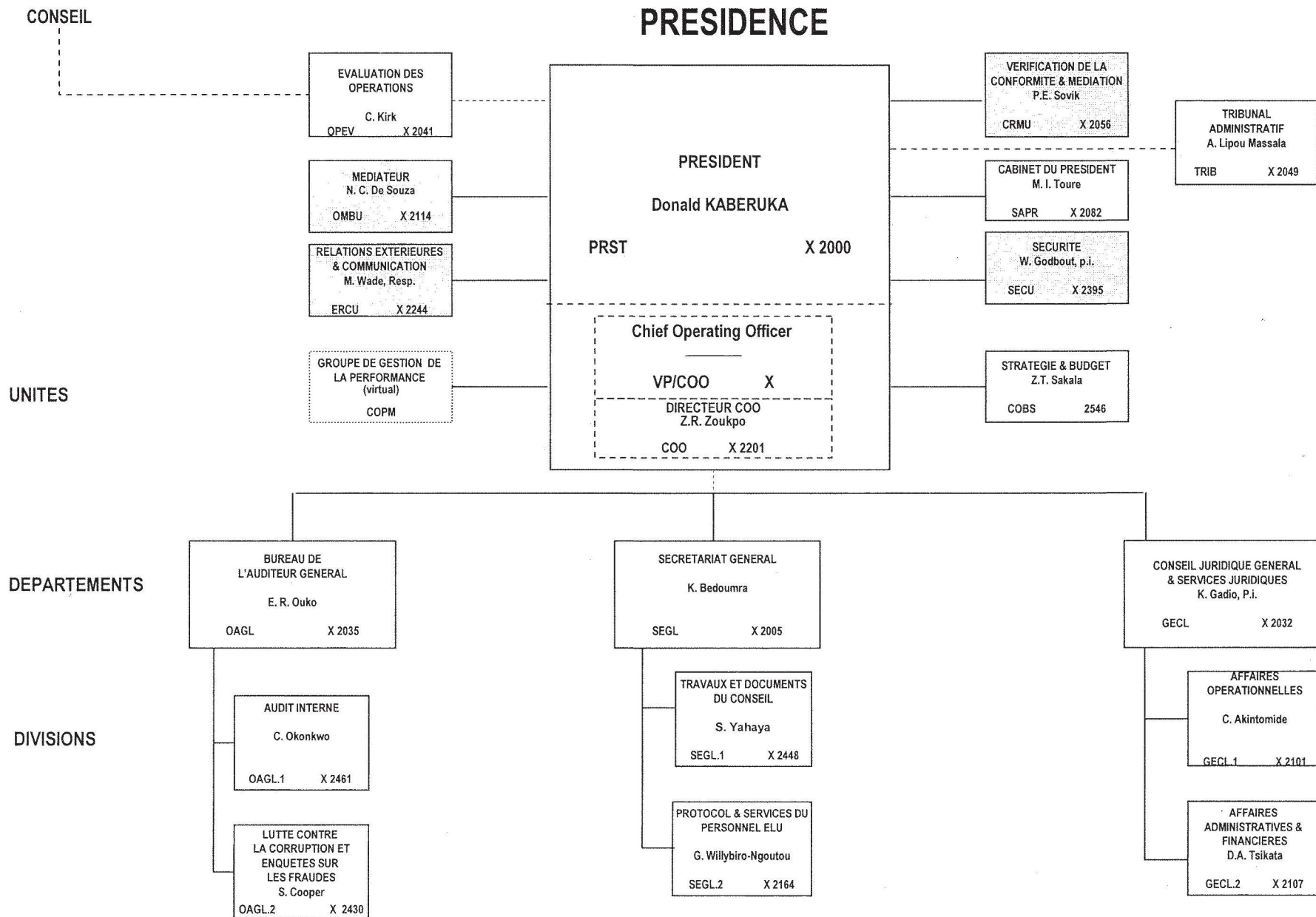


17 Octobre 2008





17 Octobre 2008





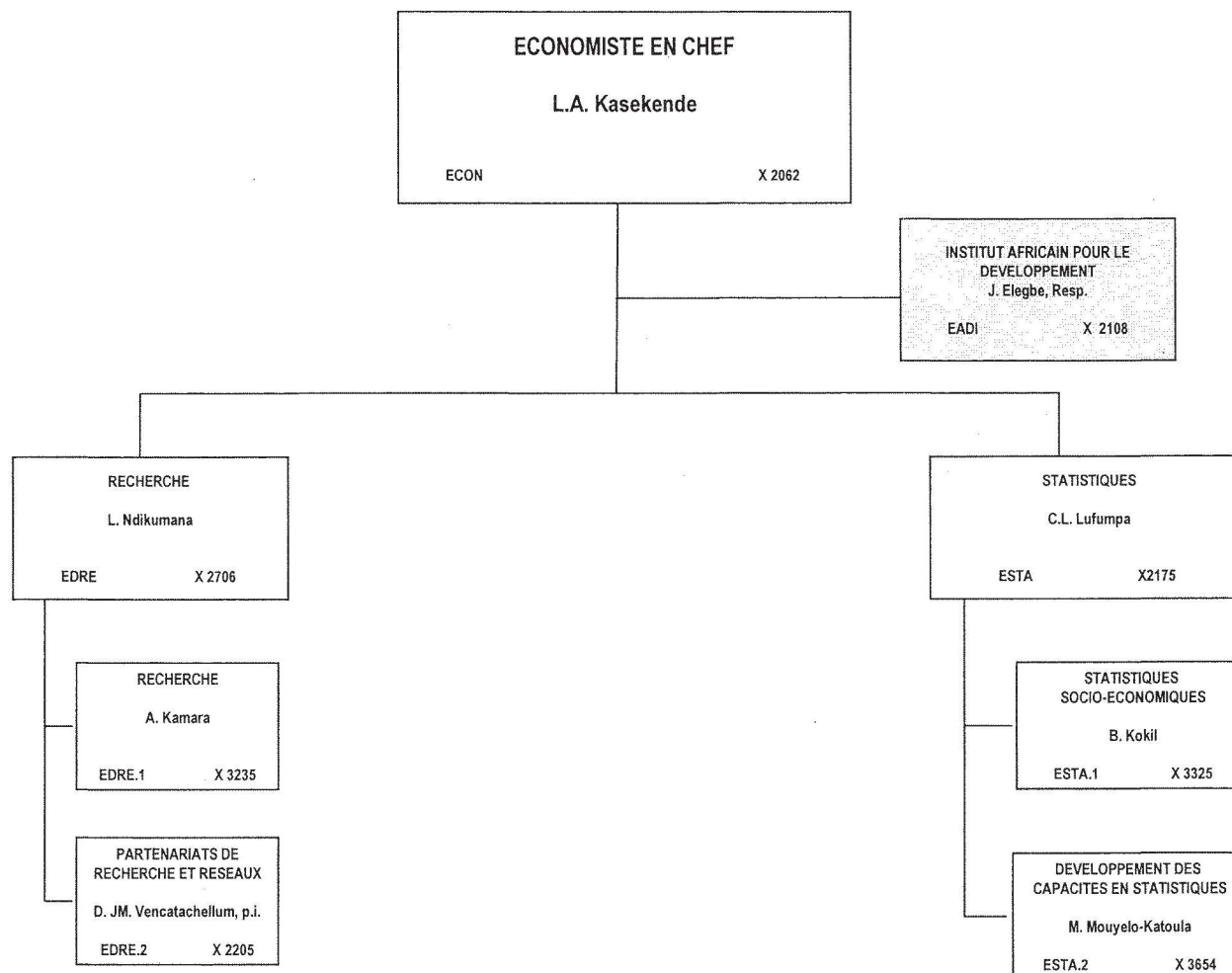
17 Octobre 2008

ECONOMISTE EN CHEF

UNITES

DEPARTEMENTS

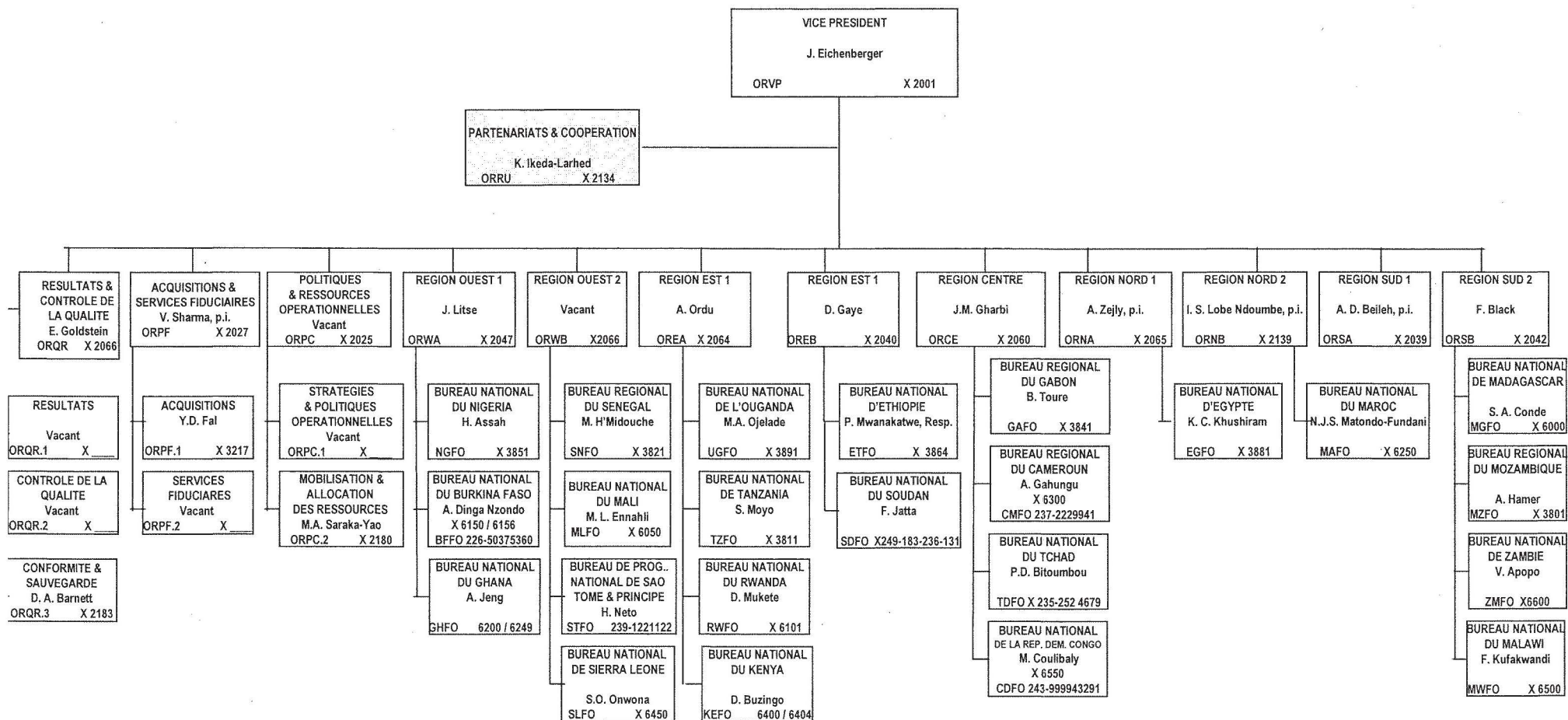
DIVISIONS





17 Octobre 2008

VICE-PRESIDENCE OPERATIONS I : Programmes pays & régionaux & Politiques



East 1 Region: Burundi, Kenya, Rwanda, Seychelles, Tanzania; Uganda

West 1 Region: Benin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Ghana, Niger, Nigeria, Togo

Center Region: Cameroon, Central African Republic, Chad, Congo Democratic Republic, Republic of Congo, Equatorial Guinea, Gabon

North 1 Region: Egypt, Libya, Tunisia

South 1 Region: Botswana, Lesotho, Namibia, South Africa, Swaziland, Zimbabwe

East 2 Region: Djibouti, Comoros, Eritrea, Ethiopia, Somalia, Sudan

West 2 Region: Cape Verde, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Mali, Sao-Tome & Principe, Senegal, Sierra Leone

North 2 Region: Algeria, Mauritania, Morocco

South 2 Region: Angola, Madagascar, Malawi, Mauritius, Mozambique, Zambia



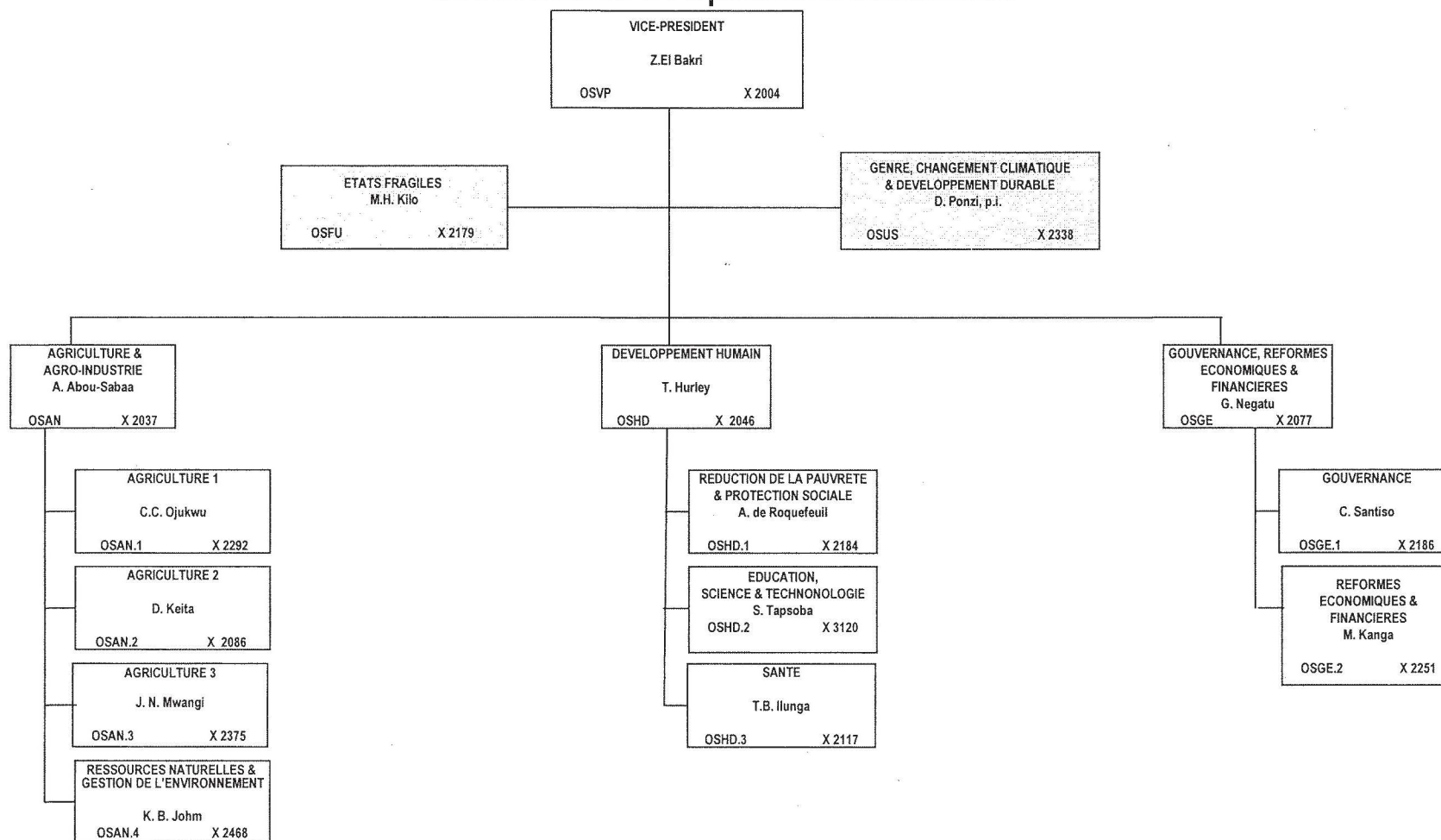
17 Octobre 2008

VICE-PRESIDENCE OPERATIONS II : Opérations sectorielles

UNITES

DEPARTEMENTS

DIVISIONS



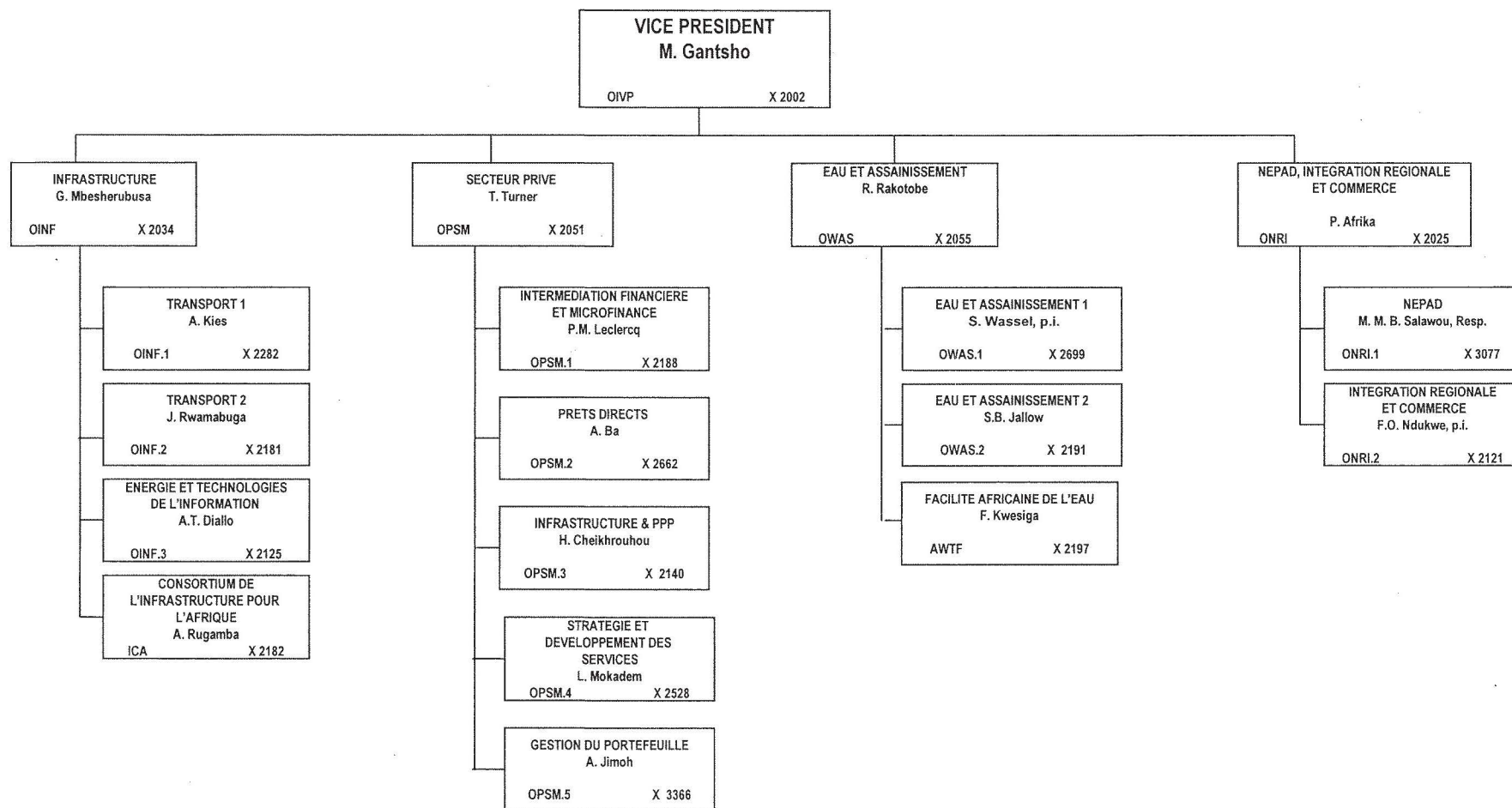


17 Octobre 2008

VICE-PRESIDENCE OPERATIONS III: Infrastructure, Secteur Privé et Intégration Régionale

DEPARTEMENTS

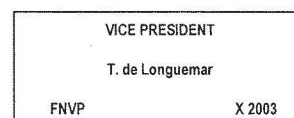
DIVISIONS



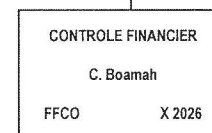
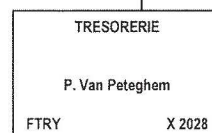
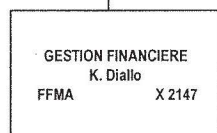


17 Octobre 2008

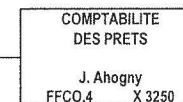
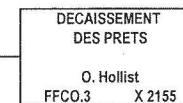
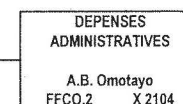
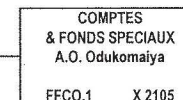
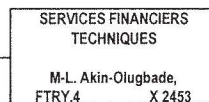
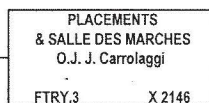
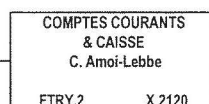
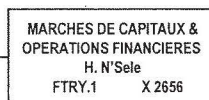
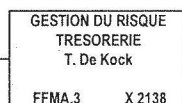
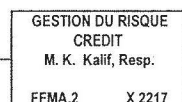
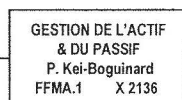
VICE PRESIDENCY FINANCE



DEPARTEMENTS



DIVISIONS





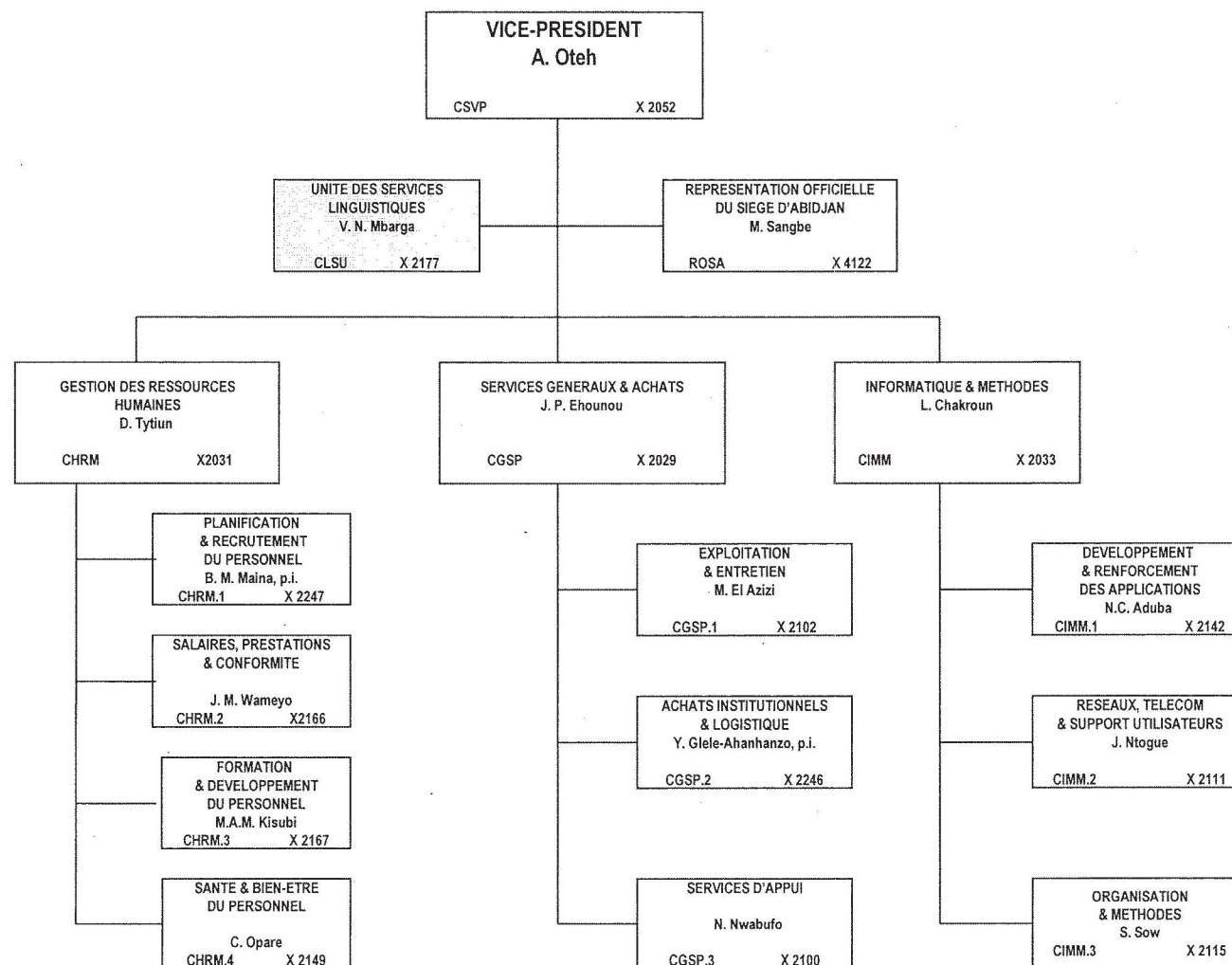
17 Octobre 2008

VICE-PRESIDENCE SERVICES INSTITUTIONNELS

UNITES

DEPARTEMENTS

DIVISIONS



LISTE DES PAYS MEMBRES NON REGIONAUX

1. Argentine
2. Autriche
3. Belgique
4. Brésil
5. Danemark
6. Finlande
7. États-Unis D'Amérique
8. Canada
9. France
10. Turquie
11. Japon
12. Espagne
13. Chine
14. Indonésie
15. Allemagne
16. Inde
17. Italie
18. Corée
19. Norvège
20. Pays-Bas
21. Koweït
22. Portugal
23. Arabie Saoudite
24. Suède
25. Suisse
26. Royaume-Uni

EXEMPLAIRES DES «APPRAISAL
PROJECTS PROCESSINGS SCHEDULE»
APPS

2008 OSVP APPRAISAL PROJECTS PROCESSING SCHEDULE (AP

[illegible]

Updated: 17Jun08

Updated: 17/10/08																																						
#	Dept	Country	Project	Sector	Classification	Team	Leader	City/State	PCN	Manager	Country	Sector	Director	Vice-President	OPsCom	End of	Sub-	Mission	Peer Review	Manager	Country	Sector	Director	Vice-	OPsCom	Vice-President	PRST	Negotia-	Transla-	Effective	Board Or Lapse Time Basis Date	Source / Amount (UA million)						
																																Public	Private	Loan	Grant	MIC/FAPA	SRP/FFIA WTF	Total
OCT 08																																						
17	OSHD3	Eq. Guinea	Projet de Renforcement du Systeme National de Santé	HLT	H	3	Sanogo	No	17mars	24mars	27juin	30juin	03juil	NA	NA	21juil	28juil	04août	11août	14août	18août	n/a	n/a	n/a	TBD	20août	10sept	01oct	15,00	-	-	-	-	-	15,00			
10	OSGE1	ZMultination	Public Finance Management Capacity	M.S	3	Kitabire	Yes	5-Jul	10-Jul	15-Jul	17-Jul	19-Jul	29-Jul	29-Jul	30-Jul	6-Aug	11-Aug	18-Aug	21-Aug	23-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	26-Aug	16-Sep	8-Oct	-	-	-	15,00	-	-	15,00				
18	OSGE2	Egypt	Financial sector reform support	M.S	3	Muthuthi	Yes	7-Feb	20-Jun	25-Jun	27-Jun	29-Jun	9-Jul	5-Aug	26-Aug	2-Sep	7-Sep	14-Sep	17-Sep	19-sept	29-Sep	6-Oct	23-Aug	TBD	26-Aug	16-Sep	8-Oct	200,0	-	-	-	-	-	200,00				
19	OSGE2	Zambia	Poverty reduction support loan II (Budget Support)	M.S	3	Matila	No	16-May	26-mai	03-juin	05-juin	06-juin	11-juin	28-juin	19-juil	26-juil	05-août	12-août	17-août	19-août	n/a	n/a	n/a	TBD	22-août	12-sept	08-oct	-	-	20,00	-	-	-	20,00				
20	OSAN3	Angola	Environment Management project	ENV	2	Khumbariwa	No	31-Mar	05-avr	10-avr	12-avr	14-avr	06-juin	03-juil	20-juil	21-juil	15-août	25-août	28-août	30-août	n/a	n/a	n/a	TBD	04-sept	25-sept	15-Oct	-	-	15,00	-	-	-	15,00				
21	OSGE2	Sénégal	Appui budgétaire	M.S	3	Obayashi	No	9-May	14-mai	03-juin	05-juin	09-juin	18-juin	10-juil	31-juil	07-août	13-août	20-août	23-août	27-août	n/a	n/a	n/a	TBD	29-août	19-sept	15-Oct	-	-	30,00	-	-	-	30,00				
22	OSHD3	Swaziland	Health Sector Development Project (Health II)	HLT	H	3	Muchenje	No	20mars	27mars	17juin	20juin	23juin	03juil	15juil	05août	12août	18août	25août	28août	01sept	n/a	n/a	n/a	TBD	03sept	24sept	15-Oct	2,00	-	-	-	-	-	2,00			
23	OSGE1	Tanzania	Support to poverty reduction strategy III	M.S	3	Ngororano	No	29-May	4-Jun	5-Jun	13-Jun	17-Jun	25-Jun	19-Jul	9-Aug	16-Aug	22-Aug	29-Aug	1-Sep	5-Sep	n/a	n/a	n/a	TBD	8-Sep	29-Sep	29-Oct	-	-	-	20,00	-	-	20,00				
TOTAL APPROVALS FOR OCTOBER 2008																																						
217,0 - 65,0 35,0 - - 317,0																																						
NOV 08																																						
24	OSGE2	Rwanda	Competiveness and Enterprise Development	MS	?	Houeninvo	No	12-Jun	17-juin	22-juin	02-juil	04-juil	16-juil	02-août	23-août	30-août	04-sept	11-sept	18-sept	20-sept	n/a	n/a	n/a	tbd	23-sept	14-oct	05-nov	-	-	10,00	-	-	-	10,00				
25	OSHD3	Maroc	PARCOUM II	HLT	H	3	Ba	No	20juin	26juin	03juil	07juil	09juil	21juil	15août	29août	05sept	11sept	19sept	22sept	25sept	n/a	n/a	n/a	TBD	29sept	15oct	5-Nov	50,00	-	-	-	-	-	50,00			
26	OSAN2	Gambia	Livestock and Horticultural project	AGR	N.Y	Dosso	Yes	4-Jul	9-Jul	14-juil	16-juil	18-juil	28-juil	15-août	05-sept	12-sept	17-sept	24-sept	29-sept	01-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	03-oct	22-oct	12-Nov	-	-	6,19	-	-	-	6,19				
27	OSHD2	Kenya	Technology Vocational Education and Training	EDU	3	Sarr	No	14-Jan	14-Jan	20juin	23juin	26juin	07juil	15août	05-sept	12-sept	17-sept	24-sept	29-sept	01-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	03-oct	22-oct	12-Nov	-	-	-	25,00	-	-	25,00				
28	OSHD2	Swaziland	Youth Employment Creation Project	SOC	3	Baldek	No	18juil	23juil	28juil	30juil	01août	13août	15août	05sept	12sept	18sept	25sept	29sept	03oct	n/a	n/a	n/a	TBD	08oct	29oct	19nov	6,00	-	-	-	-	-	6,00				
29	OSHD2	Eq. Guinea	TVET Project	EDU	2	Bayemi	No	4-Jul	9-Jul	14-juil	16-juil	18-juil	30-juil	23-août	12-sept	19-sept	26-sept	03-oct	08-oct	10-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	15-oct	29-oct	19-Nov	40,00	-	-	-	-	-	40,00				
30	OSAN3	Multinational (DRC)	Bassin du Congo: Conservation de la	ENV	1	Diop	No	4-Mar	09-mars	04-mars	07-mars	09-mars	29-mai	11-sept	25-sept	02-oct	07-oct	14-oct	17-oct	20-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	22-oct	05-nov	26-nov	-	-	-	40,00	-	-	40,00				
31	OSGE1	Liberia	Budget support to PFM reform	MS	3	Strauss	No	13juin	18-Jun	23-Jun	25-Jun	27-Jun	10-Jul	22-Aug	12-Sep	19-Sep	25-Sep	2-Oct	6-Oct	8-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	10-Oct	31-Oct	26-nov	-	-	-	9,00	-	-	9,00				
32	OSHD1	Uganda	Education IV	EDU	2	Savado	Yes	27mai	29mai	13-juin	16-juin	18juin	28juin	31juil	21août	28août	03sept	10sept	15sept	17sept	26sept	03oct	10oct	TBD	15oct	05nov	26-nov	-	-	52,00	-	-	-	52,00				
33	OSHD3	Kenya	Socio Economic Recovery Project	SOC	2	Yahie	No	7-Jul	11-Jul	16-juil	18-juil	21-juil	30-juil	01-sept	16-sept	23-sept	29-sept	07-oct	10-oct	13-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	16-oct	05-nov	26-nov	-	-	30,00	-	-	-	30,00				
34	OSGE2	Burundi	PARE II (Réformes économiques)	M.S	3	Malberg	No	21-Apr	16-juin	22-juin	24-juin	27-juin	13-juil	25-août	15-sept	22-sept	28-sept	05-oct	12-oct	14-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	17-oct	07-nov	26-nov	-	-	-	12,00	-	-	12,00				
TOTAL APPROVALS FOR NOVEMBER 2008																																						
96,0 - 98,2 86,0 - - 280,2																																						

2008 OSVP APPRAISAL PROJECTS PROCESSING SCHEDULE (AP)

Updated: 12/01/2008			Env		Ops		PCN	Sector	Country	Sector	Sector	OPsCom	Report		Sector	Country	Sector	Sector	OPsCom	Sector			CLSU	Effective	Board	Source / Amount (UA million)																																	
#	Dept	Country	Project	Sector	Classification	Team	Com	Manager	Team	Director	Vice-		End of	Sub-	Peer Review	Manager	Team	Director	Vice-	OPsCom	Vice-President	PRST	Negotia-	Transla-	Distrib.	Board	Lapse Time Basis Date	ADB Public	ADB Private	ADF Loan	ADF Grant	MIC/FAPA NTF	SRF/PPFA WTF	Total																									
								A	B=A+5	C=B+5	D=C+2	E=D+2	F=E+10	G	H=G+21	I=H+7	J=I+5	K=J+7	L=K+3	M=L+2	N=M+10	O=N+7	P=O+7	TBD	Q=P+3	R=Q+21	S=R+21																																
DECEMBER																																																											
35	OSAN2	Mali	Programme de développement de	AGR	1	Khiati	No	4-Jul	09-jul	14-jul	16-jul	18-jul	28-jul	28-août	18-sept	25-sept	02-oct	09-oct	12-oct	16-oct	n/a	n/a	n/a	TBD	19-oct	09-nov	6-Dec	-	-	45,00	-	-	-	45,00																									
36	OSAN1	Madagascar	Prêt supplémentaire: Projet de réhabilitation de Bas	IRR	1	Oud Tolba	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	23-jul	31-jul	21-août	N/A	N/A	04-sept	07-sept	11-sept	21-sept	28-sept	05-oct	TBD	09-oct	25-oct	10-Dec	-	-	7,00	-	-	-	7,00																									
37	OSAN1	Tunisie	PISEAU II	AGR	N.Y.	Tolba/Marouki	No	25-Apr	03-sept	08-sept	13-sept	15-sept	17-sept	30-sept	21-oct	28-oct	03-nov	10-nov	13-nov	17-nov	n/a	n/a	n/a	TBD	23-nov	26-nov	17-Dec	21,00	-	-	-	-	-	21,00																									
38	OSAN2	Benin	Projet National d'appui au développement des filières	AGR	1	Bedingar	No	4-Jul	09-jul	14-jul	16-jul	18-jul	28-jul	19-sept	10-oct	17-oct	23-oct	30-oct	02-nov	04-nov	n/a	n/a	n/a	TBD	07-nov	28-nov	19-Dec	-	-	25,00	-	-	-	25,00																									
39	OSGE.2	Comoros	ISP- institutionnal Support Project	M.S	3	Mallberg	No	15-Jul	20-Jul	25-Jul	27-Jul	29-Jul	13-Aug	15-Sep	6-Oct	13-Oct	20-Oct	27-Oct	30-Oct	3-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	6-Nov	27-Nov	19-Dec	-	-	-	4,0	-	-	4,00																									
40	OSGE1	Eq. Guinea	Projet d'appui à la Gouvernance Financière	M.S	3	Coulibaly	No	8-May	15-May	6-Jun	9-Jun	10-Jun	18-Jun	12-Sep	27-Sep	4-Oct	9-Oct	16-Oct	19-Oct	21-Oct	31-Oct	7-Nov	n/a	TBD	8-Nov	29-Nov	19-Dec	15,00	-	-	-	-	-	15,00																									
21	OSGE1	Ethiopia	Protection of Basic Services II (Budget)	MS	3	Mutorga	No	7-Aug	12-Aug	17-Aug	19-Aug	25-Aug	4-Sep	19-Sep	21-Sep	28-Sep	3-Oct	10-Oct	14-Oct	21-Oct	28-Oct	4-Nov	11-Nov	TBD	14-Nov	28-Nov	19-Dec	-	-	-	90,00	-	-	90,00																									
TOTAL APPROVALS FOR DECEMBER 2008																												36,0	-	77,0	94,0	-	-	207,0																									
TOTAL APPROVALS PLANNED FOR 2008																												482,9	-	505,2	378,6	-	-	1 366,7																									
2008 LENDING PROGRAM OBJECTIVES- KPIs																												454,0	-	-	617,4	-	-	1 071,4																									
EFFECTIVE APPROVALS TO DATE																												-	-	-	-	-	-	-																									
% EFFECTIVE APPROVALS / OBJECTIVES																												-	n/a	-	-	n/a	n/a	-																									
ONLY MIC-SRF-AWF-PPF AND FAPA FUNDED OPERATIONS																																																											
1	OSHD3	Swaziland	MIC - HIV Aids Mapping and Schooling	HLT	3	Muchenje	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	21-Apr	28-Apr	5-May	9-May	27-May	5-Jun	19jun	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	19-Jun	-	-	-	-	-	0,30	0,30																										
2	OSAN3	Multinational	PPF - Lake Chad : Protection des ressources	ENV	1	Traoré	No	n/a	17-Apr	8-May	12-May	15-May	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	30-May	1-Jun	n/a	n/a	n/a	TBD	8-Jun	29-Jun	5-Jul	-	-	-	-	-	1,00	1,00																									
3	OSHD3	Mauritius	Health Sector Review, strategy and Program	SOC	N.Y.	Sergent	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	22avr	20juin	25juin	02juil	07juil	21juil	n/a	n/a	n/a	TBD	TBD	TBD	23juil	-	-	-	-	-	0,10	0,10																									
4	OSAN3	Burkina Faso	PPF- Projet d'appui à la gestion des ressources	AGR	9	Traoré	No	14-Mar	19-Mar	24-Mar	26-Mar	28-Apr	17-Jun	30-Jun	21-Jul	28-Jul	2-Aug	9-Aug	12-Aug	14-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Aug	11-Sep	17-Sep	-	-	-	-	-	0,47	0,47																									
5	OSHD2	Namibia	MIC- Strengthening Service Delivery in	EDU	3	Boahene	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	30-Jun	7-Jul	14-Jul	21-Jul	28-Jul	31-Jul	4-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	7-Aug	27-Aug	17-Sep	-	-	-	-	-	0,60	0,60																									
6	OSHD2	Seychelles	MIC - National Capacity Building and Post	SOC	3	Boahene	No	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	30-Jun	7-Jul	14-Jul	21-Jul	28-Jul	31-Jul	4-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	7-Aug	27-Aug	17-Sep	-	-	-	-	-	0,60	0,60																									
7	OSAN 1	Egypt	MIC - Feasability Study of Zefra Barrage	AGR	9	Hara	No	16-Jan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	21-Jan	15-Jul	22-Jul	29-Jul	5-Aug	8-Aug	12-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	15-Aug	4-Sep	1-Oct	-	-	-	-	-	0,60	0,60																									
8	OSAN 1	Egypt	MIC -- Master Plan for the Rehabilitation /	AGR	9	Hara	No	17-Jan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	21-Jan	15-Jul	22-Jul	29-Jul	5-Aug	8-Aug	12-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	15-Aug	4-Sep	1-Oct	-	-	-	-	-	1,00	1,00																									
TOTAL																												-	-	-	-	-	4,7	4,7																									
APPRAISAL REPORTS FOR OPERATIONS HIGHLIGHTED IN YELLOW SHOULD BE SUBMITTED FOR OPS COM DISCUSSION																																																											

Updated: 17/06/08

Updated: 17/Jan/08																																																										
#	Dept	Country	Project	Sector	Location	Env. Class	Team Leader	Ops. Comm	PCN	Manager	Country Team	Sector Director	Sector Vice-President	OpsCom	End of Appraisal	Report mission	Peer Review	Sector Manager	Country Team	Sector Director	Sector Vice-President	OpsCom	Vice-President	PRST	Negotiation	CLSU Translation	Effective Distribution	Board Or Lapse Time Basis Date	Source / Amount (UA million)																													
																													Public	ADB Private	ADF loan	ADF Grant	MIC/FAPA NTF	SRF/ PFF/IA WTF	Total																							
																														A	B=A+5	C=B+5	D=C+2	E=D+2	F=E+10	G	H=G+21	I=H+7	J=I+5	K=J+7	L=K+3	M=L+2	N=M+10	O=N+7	P=O+7	TBD	Q=P+3	R=Q+21	S=R+21									
RESERVE FOR 2008																																																										
1	OSHD1	R.C.A.	Promotion Socioéconomique des	SOC	3	Eyeghe	No		05févr	07févr	12févr	14mars	14mars	23mars	10juil	31juil	07août	12août	19août	22août	25août	n/a	n/a	n/a	TBD	28août	18sept	8-Oct	-	-	-	8,00	-	-	-	8,00																						
2	OSGE2	RDC	Appui aux Réformes	M.S	3	Larbi/ Bouabda	Yes		15-Jan	20-Jan	15-févr	17-févr	19-févr	29-févr	#####	18-avr	09-mai	22-mai	26juin	29-juin	07-juil	18-juil	25-juil	01-août	TBD	04-août	25-août	17-oct	-	-	-	70,00	-	-	-	70,00																						
3	OSAN1	Multinational (Nam &	SADC Upper Okavango Agric Water management	AGR	1	Kabymera	Yes		15-Dec	28-août	02-sept	06-sept	09-sept	11-sept	21-sept	11-oct	18-oct	23-oct	30-oct	04-nov	06-nov	01-sept	08-sept	15-sept	TBD	17-sept	08-oct	29-Oct	30,00	-	60,00	-	-	-	90,00																							
4	OSAN3	Namibia	Support to Aquaculture Development	Env	9	Kromer	No		n/a	n/a	n/a	06-sept	09-sept	13-sept	4-Oct	25-Oct	1-Nov	6-Nov	13-Nov	16-Nov	18-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Nov	12-Dec	5-Nov	-	-	-	-	-	0,4	0,40																							
5	OSHD3	Egypt	Health Sector Reform II/Nursing School	HLT	2	Williams/ Sergeant	Yes		15sept	22sept	29sept	01oct	03oct	13oct	27oct	17nov	24nov	01déc	08déc	11déc	15déc	25déc	01janv	08janv	TBD	14janv	04févr	25févr	80,00	-	-	-	-	-	80,00																							
6	OSAN1/ OSAN3	ZMultinational (Rwanda/	Développement Intégré de la Région Naturelle de	AGR	1	Tolba / RWCO	No		5-May	21-Jun	26-Jun	1-Jul	3-Jul	5-Jul	15-Jul	5-Aug	12-Aug	17-Aug	24-Aug	27-Aug	29-Aug	n/a	n/a	n/a	TBD	1-Sep	22-Sep	14-Nov	-	-	-	25,00	-	-	25,00																							
7	OSAN2	Multinational	Projet d'appui au Programme régional de	AGR	N.Y	Keita	?		14-Jul	19-Jul	24-Jul	26-Jul	28-Jul	7-Aug	3-Sep	24-Sep	1-Oct	6-Oct	13-Oct	16-Oct	18-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Oct	11-Nov	2-Dec	-	-	25,0	-	-	25,00																								
8	OSAN3	Burkina Faso	Projet d'appui à la gestion des ressources naturelles -	AGR	N.Y	Traoré	?		14-Jul	19-Jul	24-Jul	26-Jul	28-Jul	7-Aug	3-Sep	24-Sep	1-Oct	6-Oct	13-Oct	16-Oct	18-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Oct	11-Nov	2-Dec	-	-	35,0	-	-	35,00																								
9	OSGE1	Gambia	Budget Support	M.S	3	Issahaku	?		14-Jul	19-Jul	24-Jul	26-Jul	28-Jul	7-Aug	3-Sep	24-Sep	1-Oct	6-Oct	13-Oct	16-Oct	18-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Oct	11-Nov	2-Dec	-	-	-	10,0	-	-	10,00																							
10	OSGE2	Kenya	Financial Sector Reform Project	FIN	2	OSGE2	?		14-Jul	19-Jul	24-Jul	26-Jul	28-Jul	7-Aug	3-Sep	24-Sep	1-Oct	6-Oct	13-Oct	16-Oct	18-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	21-Oct	11-Nov	2-Dec	-	-	-	40,0	-	-	40,00																							
11	OSGE2	Rwanda	Budget support	M.S	3	Houeninvo	?		26-Jul	31-Jul	5-Aug	7-Aug	9-Aug	19-Aug	15-Sep	6-Oct	13-Oct	18-Oct	25-Oct	28-Oct	30-Oct	n/a	n/a	n/a	TBD	2-Nov	23-Nov	14-Dec	-	-	-	33,0	-	-	33,00																							
12	OSGE1	ZMultinational	Public Finance Management Capacity	M.S	3	Mutonga	No		5-Aug	10-Aug	15-Aug	17-Aug	19-Aug	29-Aug	25-Sep	16-Oct	23-Oct	28-Oct	4-Nov	7-Nov	9-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	12-Nov	3-Dec	24-Dec	-	-	-	20,00	-	-	20,00																							
13	OSHD3	Nigeria	Health V	HLT	3	Muchenje	No		05août	11août	15août	18août	20août	29août	25sept	16oct	23oct	28oct	07nov	10nov	13nov	n/a	n/a	n/a	TBD	19nov	10déc	31déc	-	-	30,00	-	-	30,00																								
14	OSGE2	Gabon	Projet d'appui à la bonne gouvernance	M.S	3	Nzapayeke	?		12-Aug	17-Aug	22-Aug	24-Aug	26-Aug	5-Sep	2-Oct	23-Oct	30-Oct	4-Nov	11-Nov	14-Nov	16-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	19-Nov	10-Dec	31-Dec	42,0	-	-	-	-	42,00																								
15	OSGE2	Mauritania	Projet d'appui au renforcement de la gestion	M.S	3	?	?		12-Aug	17-Aug	22-Aug	24-Aug	26-Aug	5-Sep	2-Oct	23-Oct	30-Oct	4-Nov	11-Nov	14-Nov	16-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	19-Nov	10-Dec	31-Dec	-	-	-	8,0	-	-	8,00																							
16	OSGE2	Guinea	Programme d'appui aux réformes économiques	M.S	3	?	?		12-Aug	17-Aug	22-Aug	24-Aug	26-Aug	5-Sep	2-Oct	23-Oct	30-Oct	4-Nov	11-Nov	14-Nov	16-Nov	n/a	n/a	n/a	TBD	19-Nov	10-Dec	31-Dec	-	-	-	10,0	-	-	10,00																							
17	OSAN1	ZMultinational	SADC Mid-Zambezi Water	AGR	1	Kabymera	Yes		26-Jul	31-Jul	5-Aug	7-Aug	9-Aug	19-Aug	15-Sep	6-Oct	13-Oct	18-Oct	25-Oct	28-Oct	30-Oct	9-Nov	16-Nov	23-Nov	TBD	26-Nov	17-Dec	7-Jan	43,81	-	35,73	-	-	-	79,54																							
18	OSGE1	Sierra Leone	Economic reform and recovery program IV	M.S	3	Strauss	?		31-Aug	5-Sep	10-Sep	12-Sep	14-Sep	24-Sep	21-Oct	11-Nov	18-Nov	23-Nov	30-Nov	3-Dec	5-Dec	n/a	n/a	n/a	TBD	8-Dec	29-Dec	19-Jan	-	-	-	10,0	-	-	10,00																							
19	OSGE1	Malawi	Budget Support	M.S	3	Ngororano	No		25-Aug	30-Aug	4-Sep	6-Sep	8-Sep	4-Oct	31-Oct	21-Nov	28-Nov	3-Dec	10-Dec	13-Dec	15-Dec	n/a	n/a	n/a	TBD	18-Dec	8-Jan	29-Jan	-	-	-	20,0	-	-	20,00																							
20	OSAN3	Multinational	Clim Dev Africa Project	ENV	1	Shalaby/ Olo	Yes		10-Sep	15-Sep	20-Sep	22-Sep	24-Sep	4-Oct	31-Oct	21-Nov	28-Nov	3-Dec	10-Dec	13-Dec	15-Dec	25-Dec	1-Jan	8-Jan	TBD	11-Jan	1-Feb	22-Feb	-	-	-	50,00	-	-	50,00																							
21	OSAN2	Niger	IPADER-Maradi	AGR	?	?	No		10-Oct	15-Oct	20-Oct	22-Oct	24-Oct	3-Nov	30-Nov	21-Dec	28-Dec	2-Jan	9-Jan	12-Jan	14-Jan	n/a	n/a	n/a	TBD	17-Jan	7-Feb	28-Feb	-	-	-	12,0	-	-	12,00																							
22	OSGE2	Benin	PASRP III	M.S	3	Bouabadiji	No		15-Oct	20-Oct	25-Oct	27-Oct	29-Oct	12-Nov	9-Dec	30-Dec	6-Jan	11-Jan	18-Jan	21-Jan	23-Jan	n/a	n/a	n/a	TBD	26-Jan	16-Feb	9-Mar	-	-	20,00	-	-	7,00																								
23	OSGE2	Niger	Appui aux réformes PAS VI	M.S	3	Bouabadiji	?		15-Nov	20-Nov	25-Nov	27-Nov	1-Dec	10-Dec	6-Jan	27-Jan	3-Feb	8-Feb	15-Feb	18-Feb	20-Feb	n/a	n/a	n/a	TBD	23-Feb	16-Mar	6-Apr	-	-	-	7,0	-	-	0,60																							
24	OSAN1	Egypt	MIC - Feasability Study of Zelta Barrage	AGR	9	Hara	No		16-Jan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	21-Jan	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	-	-	-	-	-	0,60	0,60																							
25	OSAN1	Egypt	MIC -- Master Plan for the Rehabilitation /	AGR	9	Hara	No		17-Jan	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	21-Jan	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	-	-	-	-	-	1,00	1,00																							
26	OSAN1	Multinational / COMESA	COMESA Leather value addition Project	AGR	N.Y	Odiamb	Not yet		TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	n/a	n/a	n/a	TBD	TBD	TBD	TBD	-	-	-	30,0	-	-	30,00																							
27	OSAN1	Multinational COMESA	COMESA Multinational project for the promotion of	AGR	N.Y	Odiamb	?		TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	n/a	n/a	n/a	TBD	TBD	TBD	TBD	-	-	-	20,0	-	-	20,00																							
28	OSAN1	Malawi	Agriculture Sector Development programme	AGR	N.Y	Amadou	?		TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	n/a	n/a	n/a	TBD	TBD	TBD	TBD	-	-	20,0	-	-	20,00																								
29	OSAN2	Chad	Projet Semencier et Développement	AGR	N.Y	Kane Lamine	No		15-Sep	20-Sep	25-sept	27-sept	28-sept	10-oct	27-oct	16-Nov	23-nov	28-nov	05-déc	10-déc	12-déc	n/a	n/a	n/a	TBD	14-déc	02-janv	2009	-	-	-	10,00	-	-	10,00																							
30	OSAN2	Sierra Leone	National Food Security	AGR	N.Y	Lubunga	No		20-Sep	25-Sep	30-sept	02-oct	04-oct	16-oct	02-nov	23-Nov	30-nov	06-déc	13-déc	16-déc	20-déc	n/a	n/a	n/a	TBD	23-déc	13-janv	2009	-	-	-	20,00	-	-	20,00																							
31	OSAN2	Mali	Projet sucrier de Markala (Partenariat public-privé)	AGR	1	Dioum	Yes		31-Mar	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	n/a	n/a	n/a	TBD	TBD	TBD	2009	-	-	20,00	-	-	-	33,00																							
TOTAL RESERVE																														195,8	-	285,7	363,0	-	2,0	840,1																						

RÉALISATION DE LA PRÉSENTATION
POWER POINT EN VUE DE L'ATELIER DE
FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES
SUR LA STRATÉGIE D'ENGAGEMENT
ACCRU DE LA BAD DANS LES ÉTATS
FRAGILES

La stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles de la Banque Africaine de Développement & Les Guidelines

Atelier d'information

7/10/2008

Présentations :

Kanga, Marlène - Gestionnaire OSGE2

Pitamber, Sunita - Lead Expert

SOMMAIRE

I. Présentation de la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles

1. Les défis que posent les États Fragiles
2. Les réponses de la communauté internationale face à ces défis
3. La « Facilité pour les États Fragiles » de la BAD
4. La Stratégie d'engagement accru de la BAD pour les États Fragiles
5. Les actions à entreprendre
6. Le Plan d'Action de la Banque Africaine de Développement pour les États Fragiles.

II. Les guidelines pour les États Fragiles

III. Conclusion

IV. Commentaires/Questions

1. La communauté internationale face aux défis que posent les États Fragiles

- Les pays en situation de fragilité ont des besoins spécifiques :
 - Carence ou absence de structures institutionnelles nationales
 - Indicateurs de Développement Humain (IDH) alarmants
 - Impact négatif de la Fragilité des États sur la stabilité économique et régionale

2. Une coalition internationale pour répondre efficacement aux défis des États Fragiles

- « Les Principes pour l'engagement international dans les États Fragiles ». Londres (2005)*
- « La Déclaration de Paris » (2005)** : *Renforcer l'efficacité de l'aide dans les États Fragiles*
- Nécessité d'une **action commune** et **efficace** afin de mieux épauler les États en situation de fragilité

*Ces principes ont été réactualisés en 2007.

** Le volet sur les États Fragiles s'inspire des principes pour l'Engagement international dans les États Fragiles.

3. La Facilité en Faveur des États Fragiles

- Outil financier adopté en 2007 pour mettre en œuvre la Stratégie **420 Million UC alloués**; soit 7.5% du volume total de la reconstitution du FAD XI.
 - Répartition de ces ressources selon les 3 piliers:
 - Financement supplémentaire pour les pays sortant de crise / en transition
 - Apurement des arriérés
 - Appui ciblé.
- Processus de sélectivité rigoureux

4. La stratégie d'engagement accru de la BAD dans les États Fragiles

- Adoption en mars 2008
 - Inspiration des « Principes du CAD/ OCDE pour l'engagement international dans les États Fragiles »
- **Objectifs de la Stratégie:**
 - Aider plus efficacement les États Fragiles dans leur transition pour sortir de la fragilité.
 - Appuyer les pays à risques dans leurs efforts pour prévenir les dérapages.
 - Aider les pays en situation de transition post-crise et post-conflit à promouvoir la stabilité politique et le développement économique.

5. Les actions à entreprendre dans la stratégie d'engagement accru pour les États fragiles:

- Apporter une assistance au continuum des États Fragiles
- L'Unité des États Fragiles coordonne les activités de la Banque pour l'implémentation de la Stratégie d'engagement accru dans les États Fragiles
- Fournir des rapports d'exercice pour permettre un cadre de référence et mesurer les résultats

6. Le Plan d'Action de la BAD pour les États Fragiles

1) Objectifs:

- Mettre en relief les programmes opérationnels pour la période du FAD XI
- Apporter une réponse **articulée** et **adaptée** à la situation de fragilité des pays membres régionaux sélectionnés.

2) Spécificité de ce document stratégique:

- **Plans d'affaires** réalisés pour les (9) États membres jugés fragiles :
 - Objectifs spécifiques;
 - Activités afférentes;
 - Résultats prévus;
 - Les indicateurs de résultats inhérents;
 - L'échéance à court et à long terme;
 - Détermination de l'unité responsable

6. Le Plan d'action de la BAD pour les États fragiles

2) Spécificité de ce document stratégique (suite):

- Définition des termes de références de **l'Unité des États Fragiles** (Fragile States Unit);
- Évaluation des instruments de financements;
- Stratégie de communication;
- Détermination des produits du Savoir;
- Identification des partenaires bi-latéraux et multilatéraux;

Conclusion :

→ Un **outil stratégique** rigoureux axé vers une **gestion par résultats** et s'assurant de la **linéarité avec la Facilité en faveur des États Fragiles**

Merci pour votre attention

QUESTIONS /
COMMENTAIRES ?

AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP



An Operational Plan For The Bank's Accelerated Engagement in Fragile States Report (BAEFSR)

Report of the Working Group on Fragile States

28th August 2008

Members of the Working Group

Ms. Zeinab El Bakri, Vice President, OSVP; Ms. M. Kanga, Manager, OSGE2; Ms. Sunita Pitamber, Lead Expert, OSVP; Ms. D. Gaye, Director OREB; Ms. M. Kilo, Res. Rep., Sierra Leone; Mr. V. Davies, ECON; Ms. Cecilia Akintomide, Manager GECL1; Mr. James Tabi, FFMA; Mr. V. Sharma, Head, ORPU; Mr. E. Lomo, ORPU; Mr. Amadou Zako, OINF; Ms. G. Nzau, OSHD; Mr. J. Wahome, ORPC; Mr. Foday Turay, OPEV; Ms. Shirley Chinien, ORWA; Ms. L. Lukusa, OSGE2.

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION.....	5
2. OPERATIONAL PROGRAMME IN FRAGILE STATES.....	6
2.1. OVERVIEW	6
2.2. ANALYSIS OF THE EXISTING PORTFOLIO IN FS.....	6
2.3. ANALYSIS OF THE PROGRAMMING INSTRUMENTS	7
2.4. LENDING PROGRAM (2008-2011).....	8
2.5. NON-LENDING ACTIVITIES	8
2.5.1 <i>Economic and Sector Work</i>	8
2.5.2 <i>Needs Assessments</i>	9
2.5.3 <i>Policy Dialogue and Thematic Research:</i>	9
2.5.4 <i>Documenting Best Practices and Lessons Learnt</i>	10
2.6. ARREARS CLEARANCE	10
3. OPERATIONAL INSTRUMENTS.....	10
3.1 PROGRAMMING INSTRUMENTS	10
3.2 APPLICATION OF ELIGIBILITY CRITERIA TO OTHER COUNTRIES	11
3.3 FINANCING INSTRUMENTS	11
3.4 SECONDMENT FOR CAPACITY BUILDING.....	11
3.5 SERVICE DELIVERY THROUGH NON-SOVEREIGNS.....	12
4. INSTITUTIONAL FRAMEWORK.....	13
4.1 THE FRAGILE STATES UNIT	13
4.2. STAFFING AND BUDGET IMPLICATIONS.....	14
4.3 REGIONAL DEPARTMENTS AND COUNTRY TEAMS	14
4.4. SECTOR DEPARTMENTS.....	15
4.5 THE REVIEW PROCESS	15
4.6 FIELD OFFICES.....	15
4.7 PRIVATE SECTOR (OPSM)	16
4.8 THE OFFICE OF THE CHIEF ECONOMIST	16
5. BUSINESS PROCESSES	16
5.1. PROCUREMENT AND FINANCIAL MANAGEMENT PROCESSES.....	17
5.2 DISBURSEMENTS	18
5.3 TRAINING AND SKILLS DEVELOPMENT	18
6. DONOR PARTNERSHIPS AND COORDINATION	19
6.1 DONOR COORDINATION	19
6.2 RESOURCE MOBILIZATION STRATEGY	19
7. COMMUNICATIONS AND OUTREACH STRATEGY	20
8. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	20
Annex 1: Terms of Reference of the Fragile States Unit	
Annex 2: Using the Budget Support Instrument in Fragile States	
Annex 3: Country Action Plans for Accelerated Work Programme Implementation in Fragile States	
Annex 4: Summary Table of CSP Priorities in nine Fragile States	
Annex 5: List of On-going Operations in Fragile States	
Annex 6: Fragile States Lending Programme 2008 – 2010	
Annex 7: List of Non-Lending Activities For the Fragile States	

EXECUTIVE SUMMARY

1. The Boards of Directors approved, in March 2008, the Bank Strategy for Enhanced Engagement in Fragile States (SEEFS- ADF/BD/WP/2008/10). In June 2008, the President appointed a Working Group to further concretise the Bank's interventions in Fragile States (FS). To this end the overall goal of this report is to outline the Bank's operational plan to restore stability and foster socio-economic recovery and development in FS. The specific objectives of this report are to: (i) to critically take stock of existing investments in the nine countries identified in the SEEFS as FS; (ii) to contribute to aligning the 2009 – 2011 work and lending programme, including knowledge products; (iii) to provide an institutional framework for the implementation of SEEFS as well as to outline a donor coordination and resource mobilisation strategy. The scope of the business plan is to lay out the operational programme and actions for the period of ADF XI (2008 -2010) and provide indicative directions for 2011 and beyond. An updated operational plan will be provided as part of the ADF XII negotiations, including lessons learnt from the implementation experience to date.

2. The existing portfolio in the nine FS countries amounts to **UA 744 million** (see Annex 5) and it comprises **52 active operations**. **The analysis shows that while some projects have been affected by slow implementation, very few of them are categorised as problem projects. Increased supervision missions with a relevant skills mix will help to accelerate implementation of these projects.** With regards to the programming documents, for all the nine FS, CSP updates, MTRs, and Interim-CSPs are planned to be presented to the Board by December 2008. The availability of a programming document is imperative to assessing the eligibility of the respective country for FSF resources for lending and targeted support work.

3. The WG has confirmed the 2008 – 2010 lending programme which included about 43 new operations in FS for a total value of about UA 821 million. Of these, 34 operations can be considered of high priority (as defined in this report). The proposed lending program for the nine FS for the period 2008-2010 (both first and secondary priority operations) seem to require resources well beyond the available PBA and top-up resources combined. **As such there is a total financing gap amounting to about UA 186.46 million**, mainly related to 7 countries: Burundi, CAR, DRC, Guinea Bissau, Liberia, Sierra Leone and Togo. The financing gap is reduced to UA 69.42 million for this period if only the top priority operations are considered. In order to fully meet the needs of all the nine FS as well as support the other potentially eligible countries, the Bank will undertake a rigorous resource mobilisation exercise. The Bank will coordinate with partners to harmonise responses and ensure support is evenly provided to all countries while bearing in mind that there should be no "aid orphans".

4. RDs, in coordination with SDs, will take the lead in activities related to programming for lending and non-lending work, arrears clearance, and dialogue on key policy related issues. SDs will, in coordination with FOs, be in charge of implementation of the lending activities and ensuring that it is on track. Furthermore, both RDs and SDs will together ensure that identified capacity gaps in the country are addressed through the secondment programme as well as the use of non-sovereigns.

5. Monitoring and evaluation will be undertaken in line with the Fragile States Facility (FSF) guidelines and timely reporting to the Operations Committee (Ops Com) as well as to the Board will ensure greater transparency with a focus on results. The Bank will continue to use its existing professional networks to promote discourse and dialogue in-house with a special focus on learning from country experiences.

6. The report concludes that the Bank's support to FS is imperative to their economic and social recovery process as well as for ensuring sustainable peace and security for regional integration. The current operational plan has outlined the key areas which need further close follow-up and where accelerated implementation will be needed to deliver the elements of security and poverty reduction.

1. INTRODUCTION

1.1 The Boards of Directors approved, in March 2008, the Bank Strategy for Enhanced Engagement in Fragile States (SEEFS- ADF/BD/WP/2008/10). As part of the SEEFS, the Bank has set up a Fragile States Facility, constituting three windows: (a) supplementary support to a selected number of fragile countries, (b) arrears clearance; (c) targeted support for a wider range of fragile countries. The setting up of the Fragile States Unit (OSFU) was approved to play a coordinating role in the implementation of the SEEFS and the FSF.

1.2 In June 2008, the President appointed a Working Group (WG) to further operationalise the Bank's interventions in Fragile States (FS). To this end, the overall goal of this WG report is to outline the Bank's business plan to restore stability and foster socio-economic recovery and development in FS. The specific objectives of this report are: (i) to critically take stock of existing investments in the nine countries identified in the SEEFS as FS; (ii) to contribute to aligning the 2009 – 2010 work and lending programme, including knowledge products; (iii) to provide an institutional framework for the implementation of SEEFS as well as to outline a donor coordination and resource mobilisation strategy. The scope of the business plan is to lay out the operational programme and actions for the period of ADF XI (2008 -2010) and provide indicative directions for 2011 and beyond. An updated business plan will be provided as part of the ADF XII negotiations, including lessons learnt from the implementation experience to date.

1.3 Based on its experience in FS, the Bank draws the following lessons which have also informed the preparation of this report: (i) in the absence of genuine focus on regional aspects and integration, the Bank did not analyse the regional impacts of conflicts/fragile states and restricted itself to the countries in conflict themselves. (ii) Also, the sanctions policy has made it difficult for staff to engage in policy dialogue and other activities with Fragile States. Since most fragile states have tended to be under sanctions with the Bank due to accumulation of arrears, this has acted as an important deterrent to effective Bank engagement. (iii) Absence of field presence has also been an important impediment. Field presence has been largely determined by the size of the portfolio, the potential for its expansion and often times, the strategic position/importance of given countries. Fragile states have tended to "fall between the cracks" in such a process. Even when several offices have been opened, there has been a lack of appropriate incentive structures to encourage Bank staff to seek being posted in these situations. (iv) The Bank's analytical work and products have generally been weak, but even more so, as regards Fragile States. This has meant that potential engagement of the Bank has not been informed by adequate knowledge, lesson learning and analytical work. (v) Many Bank rules and procedures do not allow for the rapidity and qualitatively different responses required in fragile situations. For example, some of the constraints created by existing Bank rules have restricted the possibilities of contributing to multi-donor trust funds, providing grants to non-sovereign entities (especially NGOs), difficulties in accelerated procurement, etc.

1.4 The following guiding principles have been adopted in finalising this business plan: (i) recognise the specific challenges of individual fragile states and that little progress will be made unless the Bank takes these into account; (ii) clearly outline the division of labour between the different actors involved in the implementation of the Strategy, including the OSFU, Regional and Sector Departments, Country Teams; (iii) focus on implementation with sustainability, rapidity, flexibility, and coordinated action; (iv) clear focus on results and outcomes as outlined in the SEEFS Results Framework; and (v) cross-cutting issues will be firmly mainstreamed in all Bank work on fragile states. This requires that gender and environmental issues be explicitly included in project design as well as in project monitoring and evaluation.

1.5 The report is divided into four chapters. Following this introduction, the report assesses the Bank's existing work in the nine eligible countries linking it to the 2009 – 2011 proposed work programme and the available financing instruments and necessary knowledge products. The third chapter outlines the institutional framework and division of roles and responsibilities for the implementation of the SEEFS. The fourth chapter outlines the donor coordination and resource mobilisation strategy, with chapter five outlining the Bank's communication strategy for SEEFS. Chapter six provides a brief conclusion and

recommendations.

2. OPERATIONAL PROGRAMME IN FRAGILE STATES

2.1. Overview

2.1.1 This section will capture the key areas of the Bank's work programme in FS for the period 2008–2010. It will assess the financing gap to deliver the proposed lending programme, alignment with Bank and country priorities as well as further highlight issues related to non-lending activities.

2.1.2 The proposed work and lending programme for the FS 2008-2011 by country is outlined (see Annex III) and is assessed using: (i) Existing programming documents in order to identify the gaps that need to be addressed for the Bank to have the necessary instrument to respond quickly in providing new support to fragile states; (ii) Current portfolio for the 9 FS countries with a view to improving performance by proposing: (a) ESW to be undertaken; and/ or (b) a provision for secondment activities or service delivery through non-sovereigns as necessary; (iii) The 2008-2010 work program for lending and non-lending activities for the 9 FS countries with a view to recommending: (a) priority projects or programs that could be financed through supplementary resources; (b) ESW to better prepare these projects or reinforce them and increase the knowledge on fragility; (c) a provision for secondment activities where necessary; and (iv) An indicative list of operations to be undertaken in 2011.

2.2. Analysis of the Existing Portfolio in FS

2.2.1 The existing portfolio for the 9 FS countries amounts to **UA 744 million** (see Annex 5). It comprises **52 active operations**: 13 in the DRC; 12 in Sierra Leone; 6 in Burundi; 6 in Guinea-Bissau; 6 in Côte d'Ivoire; 3 in Togo; 3 in CAR; 3 in Liberia; there are no ongoing operations in the Comoros.

2.2.2 Out of these 52 active operations: 6 are aging projects (1 in Burundi; 1 in Côte d'Ivoire, 3 in Guinea-Bissau and 1 in Sierra Leone) and 8 are considered as **"problem projects"** (PPs) as confirmed by the following disbursement ratios:

- DRC: the two PPs have disbursement ratios of respectively 26.16% and 59.04% after more than 5 years of implementation;
- Côte d'Ivoire: out of the three PPs, one has a disbursed amount less than 9% after ten years and the second, less than 25% after 6 years;
- Guinea-Bissau: the PP has disbursed 54.30% after 7 years of implementation; and
- Sierra Leone: the two PPs have disbursed less than 50% after 4 years.

2.2.3 The Bank's existing portfolio presents an opportunity to accelerate development impact on the ground through focused portfolio management and addressing the identified capacity constraints through the newly available instruments such as secondments, discussed later in this chapter. The projects in the on-going portfolio address valid needs and development priorities which will be delivered on an accelerated pace. The portfolio in FS should be restructured if necessary with as much flexibility as possible in doing so.

2.2.4 To this end, the Bank will implement these specific measures to accelerate project implementation with the objective of turning around PPs:

- A multi-sectoral "problems-solving field mission(s)" will be undertaken once per quarter in countries without a field office (Burundi, Liberia and Togo). These missions will typically include 5 experts (including CPO, procurement expert, disbursement, and the two most relevant sectoral task managers) and will be led by the most relevant manager.

- Specific portfolio realignment missions will also be undertaken in Guinea Bissau, RCI and Sierra Leone where further accelerated implementation can be achieved through revision of LOGS and realignment of some activities;
- Additional supervision missions to be undertaken by the relevant field offices through the use of specialised local consultants. For example, such missions would be important in countries where Bank projects sites are located in remote and sometimes difficult to reach areas (such as in DRC and Côte d'Ivoire) A similar provision would be made for CAR and Guinea-Bissau by CMFO and SNFO¹, respectively.
- Support to accelerated service delivery and implementation will be achieved through grants to non-sovereign entities and/ or secondments (pillar three of SEEFs) of a procurement specialist, depending on the size of the portfolio) to be posted in the relevant Ministries in countries with very low Government capacity to monitor projects implementation (Burundi, CAR, Comoros, DRC, RCI, Liberia and Togo). This activity is also envisaged to expedite disbursement of new projects. Specifically in the case of Guinea Bissau, the Bank will consider complementing the current NPO with an AfDB portfolio Coordinator;

2.2.5 The monitorable indicators for this measure related to portfolio management are: (i) an increase of the average disbursement ratio per country by 25% by 2010 and (ii) all new operations for FS approved from 2008 to 2010 will have a first disbursement within the first 10 months of loan/ grant signature.

2.3 Analysis of the Programming Instruments

2.3.1 The existence of a valid programming document is key to identifying priority investments in eligible FS. The recently approved guidelines for the Fragile States facility have outlined the relevant programming documents to be used (see section 3.1.1). Below is the status of the programming documents for some of the eligible FS (see Annex 4):

- a) CAR: Mid term review of the Joint Interim Strategy Note (JISN) for 2007-2008 has been undertaken recently and a CSP update is planned for Board discussion in November 2008;
- b) DRC: the new CSP 2008-2012 will be submitted for Board approval by October 8th, 2008.
- c) Liberia: the AfDB/World Bank JISN for 2008-2011 will be submitted for Board approval by December 17th, 2008.
- d) Guinea Bissau and Sierra Leone: the mid-term review of the 2005-2009 CSPs will be submitted for Board approval by November 19th, 2008 for Guinea Bissau and by November, 5th 2008 for Sierra Leone.
- e) New interim CSPs to be prepared for the Comoros and Togo by end 2008; full CSPs to be undertaken in Burundi and the CAR (JAS with the WB) by end 2008, and in Côte d'Ivoire (besides the country brief planned before end 2008) and in Sierra Leone in 2009.

2.3.2 The existing CSP documents have not applied the eligibility criteria for certain countries to confirm the FS status of respective countries. As such, the following countries will need to prepare an information note to the Board on the application of the FS eligibility criteria. The recent arrears clearance exercise for Togo has assessed and accepted the country to be eligible for FS resources. This exercise is to be led by the respective Regional Department (RD). **The OSFU will monitor the progress in implementing these actions with one key performance indicator: all nine FS have a valid programming document by December 31, 2008.**

¹ The Bank is in the process of transferring Guinea Bissau under the responsibility of SNFO.

2.4 Lending Program (2008-2011)

2.4.1 The Bank's investments in FS will aim to contribute to increasing the number of FS transitioning out of FS (strategic objective as outlined in SEEF). To this end, the Bank's lending programme will help enhance governance, build capacity, promote socio economic recovery, and rehabilitation and reconstruction of basic infrastructure, identified as "priority programmes" in this document.

2.4.2 *Conformity of the activities with the FSF*: out of the 43 FS operations in the Bank's lending program 2008-2010 (see Annex VI), 34 are considered high priority (as defined above) for the FSF as they are related to improved governance and infrastructure. Annex III outlines the country specific action plan to ensure the accelerated delivery of these high priority projects and programs.

2.4.3 An assessment of the proposed 2008 – 2011 lending programme indicates that there is a need for some realignment to FS socio-economic recovery priorities. In the process of finalising the programming instruments identified in section 3.1, the relevant *Country Teams will ensure a more strategic intervention for the Bank which is clearly in line with the country priorities.*

2.4.4 *Financing Gap*: The proposed lending program for FS for the period 2008-2011 (all operations) seem to require resources well beyond the available PBA and top-up resources combined. **As such there is a total financing gap amounting to about UA 186.46 million**, mainly related to 7 countries (Burundi, CAR, DRC, Guinea Bissau, Liberia, Sierra Leone and Togo), with the gap in the DRC amounting to UA 147.17 million.

2.4.5 It is to be noted, however, that if only the top priority operations were to be considered for funding, the gap is reduced to UA 69.42 million. This indicates the importance of ensuring that the funding is aligned to the top priority interventions and that through CT discussions, RDs and SDs would align the lending programme within the framework of the relevant programming document and existing needs assessment (either done by the Bank or partners). This also emphasises the need for a resource mobilisation exercise to address the financing gap for priority programmes. See annex 6 for identified funding gap by country.

2.4.6 The KPI for FS lending activities (both under the FSF and the PBA) will be 15% of the lending resources disbursed by end 2010.

2.5. Non-lending activities

2.5.1 **Economic and Sector Work**

2.5.1.1 Under the 2008-2011 proposed work programme, 15 studies are planned to be undertaken (see Annex 7). Some of these studies are focused on preparatory work for the lending program (such as feasibility studies) while others contribute to the knowledge on addressing fragility in these countries. The following studies directly focus on priority areas in FS and are mainly related to assessing and improving the financial governance framework in these countries:

- a) Two Country Economic Memorandum with the WB, namely in Burundi (2010) and the Comoros (2009).
- b) Public Expenditures Management and Financial Accountability Review (PEMFAR), each in CAR (2010), RCI (2008) and Togo (2008). The PEMFAR is a key tool used by all partners to assess and align their interventions especially in FS.
- c) The budget reform study in CAR in 2010 will also help to assess the budget design and implementation process in order that the Bank can further provide support to improve financial governance;
- d) The joint study (2009) with the WB on fiscal decentralization in DRC will focus on improved regionalization also in line with promoting governance and transparency;

- e) The Fiduciary Review in Guinea Bissau in 2009 will also provide a basis for partners to identify further strengthening of the financial systems in the country.
- f) The study on food security related issues in CAR will be undertaken in late 2008.

2.5.2. Needs Assessments

2.5.2.1 Post-Conflict and Post-Disaster Needs Assessments (PCNAs and PDNAs) have increasingly been used as the basis for defining the strategic needs for reconstruction and economic recovery following a crisis/disaster and for prioritizing among the actions and investments necessary to support the recovery effort through a common Transitional Results Framework (TRF). The Bank will undertake needs assessments for FS (where ones do not exist) to identify further strategic areas of intervention, need for further knowledge work, capacity assessments and need for targeted support (pillar three SEEFS).

2.5.2.2 *Risk and Vulnerability Assessments* would include economic reviews and a wide range of social, environmental, and economic assessments aimed at providing early warning signals of conflict dynamics and providing measures needed for their possible mitigation. It is recommended that ECON, together with the RDs, SDs and the OSFU, would further work towards developing policy briefs which would summarize the main research issues investigated, the key findings and the policy implications, risks and vulnerabilities, and regional drivers of conflict prevention and disaster management.

2.5.2.3 **The KPI for non-lending activities would be to monitor that all the above governance related studies as well as at least three country needs assessments are carried out by end 2010.**

2.5.3 Policy Dialogue and Thematic Research:

The following thematic research areas will be implemented to further support policy dialogue with FS and inform the Bank's programming in these countries.

- *Flagship Publication:* The Bank's 2008 African Development Report is on the theme of Fragile States.
- *Employment creation*, especially for youths, is a high priority for post-conflict countries. Typically, unemployment would be widespread, posing risks of future conflict. Research in this area could seek to identify the constraints and opportunities for employment creation in post-conflict countries. This would involve studying the functioning of labour markets and identifying the skills that are in demand.
- *Service Delivery:* A legacy of conflict has led to the deterioration in the provision of basic social services such as education and health in fragile states. However, the state has often lost not merely the financial resources necessary to pay for such services but the organizational capacity to deliver these services efficiently. Both the urgency of needs in the post-conflict situation and the expectation of change make it an appropriate moment to think afresh about the institutional architecture of service delivery. The research questions here are: What mode of service delivery would be efficient? Should the conventional institutional architecture of service delivery in Africa which combine the functions of policy planning, resource allocation and the retail delivery of services, be retained? What alternative arrangements can be proposed?
- *Post-conflict economic growth* rates vary considerably across countries. What determines variations in growth outcomes? What lessons can we draw regarding how countries coming from crisis could sustain high economic growth performance similar to those of Rwanda and Mozambique? How can the high growth rates associated with the immediate aftermath of conflict be sustained in the medium to long term? What measures should be implemented to ensure that such high growth rates are widely and equitably shared?
- *Natural resources* have fuelled violent conflict in several African countries. Thus, effective management of natural resources would reduce the risk of conflict and generate revenues for the

state. An issue is the negotiation of contracts. During wartime this is often done on unfavourable terms to the country because the government may be desperate for funds. Research work would seek to evaluate contract terms and conditions and suggest alternatives.

- A number of research will be undertaken with partners. Preliminary discussions have been held with WB and JICA to undertake joint research in key areas in FS.

2.5.4 Documenting Best Practices and Lessons Learnt

SDs, RDs, FOs, and the Office of the Chief Economist together with OPEV would work to strengthen ability of sectors to **document lessons learned** and good practices in programme management and results achievement. This would, among others, be also collected from the Bank's PCRs in such countries. The OSFU will also look at experiences of other donors for best practices that can be disseminated to staff working on FS. The Bank will publish lessons learnt and best practices on its web site.

2.6 Arrears Clearance

2.6.1. The objective of the Arrears Clearance Window (ACW) is to provide some of the funding for clearing Bank Group arrears, thus normalizing relations of the beneficiary with the Bank. Such countries have chronic and long-standing arrears that prevent them from re-establishing normal relationships with the Bank and other creditors. The detailed process dialogue and implementation of arrears clearance for respective countries is outlined in the Bank's FSF guidelines.

2.6.2 Under the Fragile States Facility, Togo is the first country to benefit from arrears clearance given that the operation was approved on July 22nd 2008. It is expected that Côte d'Ivoire will follow before end 2008. The RDs will, together with the relevant partners, further identify the eligibility of the remaining countries for the Bank's support and begin to provide arrears clearance support where necessary. **The OSFU will monitor this work and provide preparatory support, where necessary, to RDs.** As such the Bank will eventually consider eligible countries for possible support under ADF 12 or if additional resources are available from other sources.

3. OPERATIONAL INSTRUMENTS

3.1 Programming Instruments

3.1.1 The **programming instruments** available to Management for FS are: (a) Country Briefs (CB), (b) interim or full CSP, (c) Joint Assistance Strategies (JAS), (d) CSP updates or mid-term reviews. These instruments will ensure that from the onset, the Bank's program of assistance to a country is based on the totality of resources available (i.e., supplemental FSF resources and the PBA-determined allocation). RDs shall have the flexibility to choose the programming document that best suits specific country circumstances. Flexibility in the choice of programming document is necessary given that eligible countries are in different phases of the fragile states continuum.

3.1.2 The programming document shall assess the country's situation in relation to the eligibility criteria of the FSF as appropriate, indicate the size of the supplemental allocation, identify the priority areas of intervention, and indicate how the FSF-supported program would be integrated with programs being provided by other resources of the Bank. It would also indicate the phasing of the allocations with flexibility in utilizing allocations up to 100 percent front loading of the FSF resources. The programming document would also set out the key benchmarks to be agreed with the authorities and which would govern the Bank's performance review.

3.2 Application of Eligibility Criteria to Other Countries

3.2.1 The Bank will also seek to address the needs of other countries falling along the fragility continuum. **As such, beyond the nine countries identified in SEEFs, other countries may become eligible for the Bank's support under the FSF.** This will be done through an assessment of eligibility within the relevant programming instrument where the appropriate response and plan of action for support will be outlined. These other countries, if found eligible, could benefit from additional resources which could be made available through voluntary contributions or eventually under ADF 12.

3.2.2 The following countries are potentially identified for such eligibility assessment using the generally agreed to MDBs' definition of a CPIA of 3.2 or less combined with an assessment of whether the country has the presence of international peace-keepers and peace-building missions: Chad, Congo (Brazzaville), Guinea, Somalia, Sudan, and Zimbabwe. **The Bank will, within the 2008 – 2010 programming cycle, assess the eligibility of these countries and outline the Bank's plan of action for re-engagement and interventions in the future.**

3.3 Financing Instruments

3.3.1 FSF operations can be implemented using any of the Bank's existing **financing instruments** (programme and project loans and grants). The Bank's quick disbursing instruments, including the Development Budget Support Lending (DBSL – see annex 2), could also be used in a closely monitored budget support operation to post-conflict/transitional countries with governments committed to reforms, but have weak or declining revenue base, and where rapid response from the international community is judged as essential in maintaining the momentum for undertaking reforms and reviving the delivery of essential public services. Such operations shall be fully justified in the country programming document and in the appraisal report of the operation. In addition, the support will be provided in a partnership arrangement and should have:

- Appropriate safeguards and mitigating measures aimed at minimizing fiduciary risks in the beneficiary country; and
- Clear performance indicators for assessing and monitoring progress over the implementation cycle.

3.3.2 *Use of Multi Donor Trust Fund Arrangement (MDTF):* To complement existing financing instruments, Management proposes to participate in Multi-Donor Trust Fund (MDTF) instrument. The MDTF is crucial in providing support in fragile states, where speed, flexibility, and closer donor coordination are essential for effective delivery of development assistance. A country's allocation (both from FSF and PBA) can be used to support its recovery programs through the Multi-Donor Trust Funds (MDTFs), as long as such support is fully justified in a Board approved programming document. The Bank shall work in close partnership with other donors and the beneficiary country throughout the entire project cycle of MDTF operations.

3.4 Secondment For Capacity Building

3.4.1 The secondment for capacity building program aims to strengthen human capacity in all FS along the continuum by filling critical human resource gaps in carefully selected domains of the public sector. The FS secondment program will constitute an integral element of a comprehensive capacity building program, which beneficiary countries should aim to implement. The roster of experts will be developed taking into consideration experiences of FS countries and other partners.

3.4.2 The OSFU will have the overall responsibility of administering and monitoring the FSF-supported secondment program. The OSFU will prepare a roster or pool of highly qualified and experienced professionals, ensuring women are well represented, who have a track record of demonstrated leadership,

management expertise and experience in providing development assistance to fragile states.

3.4.3 Country-specific requests for secondment shall be made directly to either the regional or sector directors, who will, in consultation with OSFU, have the overall authority to approve or reject them. The directors are expected to review the requests and clear them with the OSFU before approval in order to determine availability of funding and coordinate the implementation of the program. Appropriate modalities for the implementation of secondment support will be designed as part of the work of the OSFU.

3.4.4 Requests for secondments will come from the Government to fill a specific capacity gap². The Bank will respond, if favourable, by undertaking a quick review of the request, which will result in a proposal to management on the specific secondment. The proposal will be assessed by a country team meeting with a recommendation to Management for approval or otherwise. The following thresholds for approval are proposed³:

- UA 50,000 and below Head of OSFU
- UA 50,000 to UA 250,000 would be approved jointly by the relevant Director and Head of OSFU
- UA 250,000 to UA 500,000 would be approved by VP – OSVP
- UA 500,000 to UA 2 million would be approved by the President
- UA 2 million and above would be approved by the Board on a Lapse of Time Basis.

3.4.5 *Period of Engagement and Performance Evaluation:* Secondees will initially be contracted for a period of one-year, subject to a six months probation period. The contract could be renewed for a further period of only one year. The extension of the contract will be based on continued demand by the beneficiary country for the services of the Bank's secondment program and the performance evaluation of the secondnee.

3.4.6 *Supervision of Secondees:* Bank staff in field offices or those on missions in the respective country will be requested to evaluate the performance of secondees working in the country. The direct supervisor of the secondnee in the government will also be requested to assist in the assessment. Performance evaluation by the staff from the Bank and the government will be averaged to give the final annual assessment of the secondnee/technical assistant.

3.4.7 *Reporting:* The OSFU will coordinate Bank-wide the secondment program and will prepare a quarterly Information Note that will be shared with the Ops Com and Country Directors in operation complexes. The secondnee will also provide the OSFU with quarterly reports on achievements of the assignment and constraints related to the task.

3.4.8 The existing draft operations work plan 2008-2010 includes a provision for about 22 secondees (7 for portfolio improvement and 15 for improved economic and financial management). As such the OSFU will work towards placing them where needed and the **KPI for the secondments will be at least 30% of the targeted support resources will be disbursed under the secondment modality by end 2010.**

3.5 Service delivery through non-sovereigns

3.5.1 Resources from the targeted support window shall also be used to provide service delivery through non-sovereigns, including contracting private sector firms to undertake critical public sector functions, such as accounting, auditing and procurement. UN agencies, NGOs and community-based organizations that are uniquely qualified to manage and implement projects in the social sectors (because of their involvement and knowledge of local issues and community needs) can also be contracted to provide services (e.g.,

² Formats for submission for requests, assessment of the request and draft contract templates will be developed.

³ These are based on the proven experience of the African Water Facility.

health and education) in needy fragile states (for further details, see the FSF guidelines).

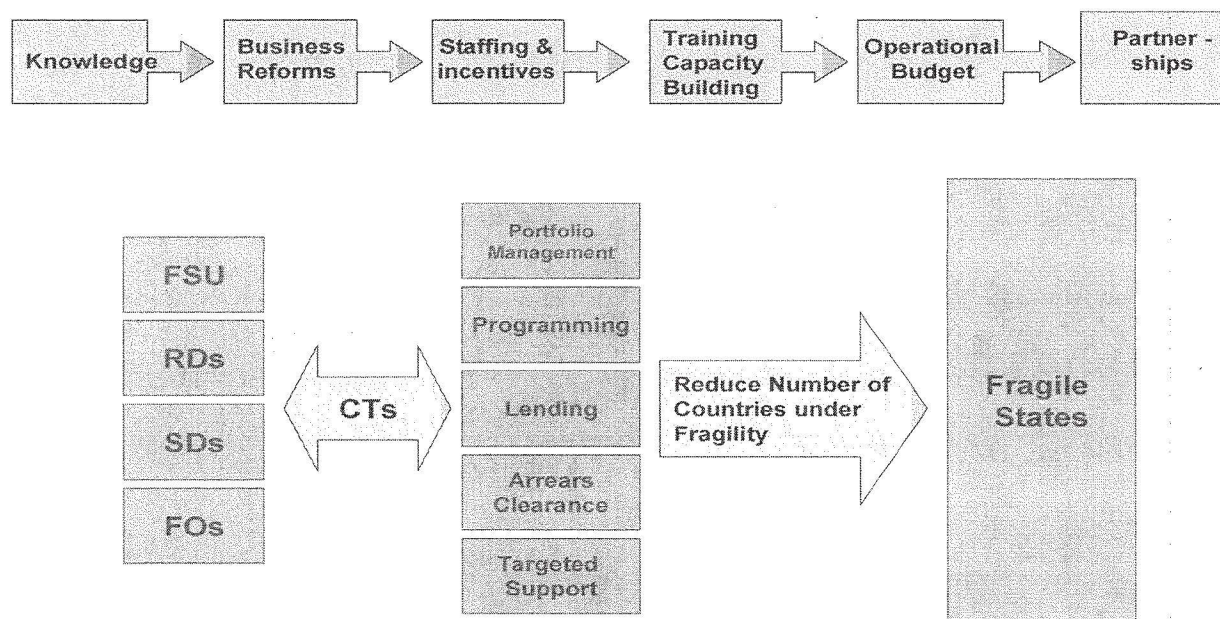
4. INSTITUTIONAL FRAMEWORK

4.1 The Fragile States Unit

4.1.1 This framework, if it is to function adequately, is based on team work and a clear division of labour and definition of roles but with a common goal of implementing the Bank's programme in FS.

4.1.2. The Bank's interventions in fragile states will be coordinated by the Fragile States Unit (OSFU) established under the supervision of Vice President, OSVP. The mandate of the OSFU is to coordinate all the interventions of the Bank in fragile states to ensure that they are country responsive, are based on rapid response principles, and are designed in coordination with partners. As such the OSFU will have a major coordination role with existing relevant operations departments of the Bank. Figure 1 outlines the various parts of the Bank and the coordination mechanisms needed together with the necessary knowledge work and business to further implement the Bank's FS work programme.

Figure 1: FS Programme Management and Implementation



4.1.2 The OSFU will be responsible for the following: (see details in Annex 1):

- Administrative oversight of the FSF;
- Ensure program coherence, rapid response capacity, and a short feedback loop for learning and adaptation;
- Facilitate the coordination, harmonization and alignment of Bank's work with that of other international organizations and agencies working in fragile states;

- Actively contribute to the preparation and the dissemination of policies, guidelines and procedures on selected operational issues required for the rigorous implementation of the Bank's program of assistance to fragile states;
- Work with Regional Departments to develop appropriate fragile states intervention strategies in the relevant programming document and participate in country dialogue activities;
- Work with the Office of the Chief Economist in the preparation and dissemination of Bank's Economic and Sector Work;
- Provide supplementary and advisory support to sector departments working in fragile states, particularly with respect to the design and implementation of programs and projects;
- Run the secondment program and facilitate learning among the roster of secondees to build delivery capacity;
- Facilitate the use of resources for non-sovereign entities for targeted activities;
- Help implement the arrears clearance program of the Bank in close coordination with regional departments and FNVP.

4.2. Staffing and Budget Implications

4.2.1. The establishment of the Operations Fragile States Unit (OSFU) was approved by the Board of Directors in July 2008. A Unit Head, an education expert, a macro economist and an institutional development expert have been redeployed internally to this unit. Further provisions have been made in the 2009 -2011 budget for the recruitment of additional 4 PL staff and a small complement of support staff. Here, as much emphasis will be given to skills required (political sensitivity, relationship, implementation experience as well as technical background. This core complement will be supported by specialised consultants and technical assistants (from bilateral resources) who will be recruited for specific assignments with skills not available in-house. In certain cases the OSFU may propose that specialised consultants be recruited for furthering the work of FS in selected FOs in specific areas such as financial and economic governance, programming and dialogue, gender and climate change, etc.

4.2.2. The Bank has already made budgetary provisions in the 2008 budget for the implementation of the OSFU work programme in anticipation of it being established. As such, the Unit has recruited consultants to conduct a capacity needs assessment in the respective FS. The Unit is also in the process of establishing the secondment programme together with GECL. Moreover, the Unit has provided administrative budget resources to support the Togo arrears clearance.

4.3 Regional Departments and Country Teams

4.3.1 The Regional Departments (RD) will lead the Bank's work in programming support of the relevant interventions in all RMCs including the fragile states. The RDs are expected to play a proactive role in developing country strategies and work programmes. Staff and relevant specialised consultants of the OSFU will work closely with the concerned RD in developing a programme of strategic interventions which respond to the needs of the country specific context and their relevant status along the fragility continuum. The Bank's programming documents (CSPs/ CSP updates/ Country briefs) in FS will be informed and guided by the relevant needs assessment studies (to be conducted by OSFU), governance profiles, gender profiles, private sector profiles, and planned country level donor interventions. As a first step RDs will initiate and continue dialogue with the country concerned about their development priorities as well as partners on their planned interventions.

4.3.2 The RD will also lead the Bank's support in the relevant country arrears clearance programme. As such, the OSFU will support this activity by coordinating with donors and conducting dialogue for mobilising resources towards this objective. The OSFU will further work with the RD as well as other relevant departments of the Bank to help guide the Bank's work in other debt relief initiatives (such as

HIPC). RDs will work with other partners to ensure harmonization and coordination in programming, including on the needs analysis, country priorities, and coordination of responses including possibilities of joint or co-financing.

4.3.3 The Country Teams (CTs) will have a central role in review and quality assurance of projects and programmes as well as ensuring that the lending programme is aligned with the country's priority needs and strategy. In specific, the CTs will review programming instruments, project concept notes and appraisal reports as well as proposals for secondments and redeployment of non-sovereigns for capacity building in the fragile countries.

4.4. Sector Departments

4.4.1 The sector departments (SD) will lead the Bank's work in developing investment projects and quick disbursing programmes as identified in the relevant programming document. The OSFU will also support the SD by providing guidance on the possible rapid response procedures related to disbursements, procurement, internal review process, as well as donor coordination and harmonisation mechanisms. The OSFU will also support the project/ programme design by providing advice on implementation modalities which ensure accelerated deployment of services and support on the ground.

4.4.2 The OSFU will specifically help design and integrate within the sector project/ programme the support of non-sovereign specialised service delivery agencies as well as the deployment of secondees for capacity building of the relevant government structures.

4.5. The Review Process

4.5.1 The urgency in the nature of FS work requires some flexibility in the existing review process with a view to accelerating the delivery of operations while maintaining quality at entry. It is proposed that for the review of PCNs and ESW increased use of IT systems should be used to allow for virtual meetings including concrete inputs from relevant field offices. It is also proposed that where possible and where baseline and feasibility studies exist, the identification and preparation stages of project design could be combined. It is recommended that the Ops Com could give special consideration to documents related to FS operations and allow for some accelerated scheduling for review by the committee members.

4.6. Field Offices

4.6.1 The Field offices (FO) will be instrumental in the kind of close follow-up and advice needed in the special circumstances of fragile states in addition to policy dialogue and donor coordination at the country level. As such, the Bank will ensure that the relevant FOs are charged with the responsibility of specific activities related to the Bank's FS strategy. For example, the Bank has already made some progress in this area and is planning a new field office in Liberia to accelerate service delivery on the ground. Specifically, FOs will represent the Bank in donor coordination meetings, guide partners and RMC representatives on the Bank's work in FS, and provide updates to the RD and the OSFU on agreements reached in such meetings. The FOs will also participate in project/ programme design and support the various teams with the necessary technical and strategic guidance in ensuring successful project/ programme implementation. The FOs would also be an integral part of the needs assessments and other knowledge products of the Bank as well as in designing secondment and other targeted support interventions. *Due to the huge needs for support to FS and the on-going institution-wide staffing realignments, the Bank may consider redeploying long term specialised consultants to kick-start the work of the Bank in FS at the FO level.* The Bank should also consider expanding its field presence in other FS notably: RCA and Burundi.

4.7 Private Sector (OPSM)

4.7.1 The Bank's Private Sector window is working with partners, especially IFC, under the Global Conflict Affected Countries Initiative which aims to help FS: (i) in improving their business environment; (ii) Strengthening SMEs and building support institutions; (iii) Rebuilding financial markets and institutions; (iv) Expanding options for private participation in infrastructure sectors. This proposed Trust Fund is a programmatic, multi-donor, rapid-response, Africa-wide approach to private sector development in fragile states and conflict affected countries. It will help to provide a more strategic approach in programming interventions, greater collaboration among donors, better knowledge management to promote continuous learning, and greater sharing of cross-country lessons learned regarding Fragile States including private sector recovery and improved and speedy response to maximize impact.

4.7.2 The Bank's private sector operations will help to generate trust and dialogue between public and private sectors as well as find ways to lower the cost of doing business and address high levels of corruption with increased transparency. Strengthening SMEs and Building Support Institutions is critical as direct support to private firms and institutions is needed to help the domestic private sector take advantage of improvements in the investment climate. As such, the Bank will, together with partners:

- Build capacity of SMEs
- Help set up or strengthen chambers of commerce and/or business associations
- Facilitate linkages and access to markets

Box 1: THE LIBERIA ACCESS BANK PROJECT

Whereas private sector growth is poised to be the main engine of Liberia's post-war recovery, the business environment in Liberia is weak with little formal activity and little incentives for large-scale private investment. With a few exceptions, most businesses are small and informal and there is very limited access to finance and advisory services. Liberia's inadequate infrastructure and weak human resource base has also inhibited the growth and expansion of businesses. Given the crucial role of the private sector as a main driver of economic growth, poverty alleviation and social stability, the Bank will support the government in private sector development and monitor closely trends affecting the business climate in Liberia. The Bank will also support Liberia's recovery through deepening the financial systems and assist in the rehabilitation of commercial and development banks. Furthermore, it will build the capacity of microfinance entities and identify opportunities to improve MSME access to finance. Opportunities would also be identified in the extractive industries' sector.

4.8 The Office of the Chief Economist

4.8.1 Analytical work is increasingly important to help inform fragile state strategies and policies as well as investment operations. In this regard, the Bank will provide quality policy advice in the areas of financing for economic growth, public finance management, private sector investment climate and improved service delivery. Moreover, the Bank will facilitate and strengthen transfer of lessons learned from more strongly-performing countries to accelerate the recovery process. To this end, the Office of the Chief Economist (ECON) will, together with the RDs, SDs, and OSFU, lead the Bank's work in developing knowledge products and analytical work. The Bank will coordinate with partners in the finalisation of the relevant knowledge work.

5. BUSINESS PROCESSES

As indicated in the SEEFSS, the Bank will adopt a general principle of flexibility in delivering support to FS and particularly with regards to the business processes while ensuring that adequate

safeguards are in place. The new Procurement Reforms approved by the Board and which come into effect in October 2008, do give certain flexibilities which can be used for FS interventions. Management, will however, come back to the Board for more specific procurement related flexibilities which ensure rapid service delivery while maintaining accountability. As such, current bank rules will be applied unless specifically outlined in specific proposals.

5.1. Procurement and Financial Management Processes

5.1.1 The Board approved in May 2008 the Revised *Rules and Procedures for Procurement of Goods and Works*, and the *Rules and Procedures for the Use of Consultants*. The *Rules and Procedures for Procurement of Goods and Works* (ADF/BD/WP/2007/126/Rev.2) provide for flexible measures in support of *Procurement under Disaster and Emergency Assistance* (Clause 3.18). These measures are especially appropriate for urgent (short-term) operations (the so-called Start-Up/Emergency Phase), in Fragile States.

5.1.2 It should be recalled that while there are inherent risks surrounding the emergency situations produced in Fragile States, there are also lost opportunities associated with delayed responses thereto. The provisions thus call for streamlined and simplified prior review requirements, as well as a different balance between prior and post review controls and risk mitigation measures in operations for Fragile States, compared to “normal” operations. These principles can be achieved through increased supervision, particularly in the early stages of project implementation, when fiduciary arrangements are being established. There shall also be more frequent physical and financial audits and post reviews for financial management and procurement.

5.1.3 Given this situation, the flexible procurement measures of Clause 3.18 will be applied during the Start-Up/Emergency Phase. With the view to operationalising the Rapid Response Procedures outlined in the Bank’s FS Strategy, the following flexible procurement methods will be followed:

- a) For Civil Works [valued at up to UA 500,000], International Competitive Bidding (ICB) requirements shall be relaxed in favour of National Competitive Bidding (NCB), with an abbreviated bidding period, ranging from two to four weeks, usually. For smaller value contracts, or for simpler works, the principles of Shopping (with bidding periods of one to two weeks) shall apply. For contract values higher than UA 500,000, normal ICB procedures shall apply.
- b) Limited International Bidding (LIB) shall be the default method for procurement of imported Goods [of value above UA 200,000], with minimum bidding periods of one to two weeks. For smaller value contracts, the principles of Shopping shall apply.
- c) Short Lists of Consultants shall, with the approval of the Bank, consist of three to four Firms (or two to three Individuals). For smaller value assignments [up to UA 200,000], the Shortlist may consist of only local and/or regional Firms. For Individuals, this threshold shall be UA 50,000.
- d) Under *critical situations*⁴ and with approval from the Bank, Direct Contracting to Contractors, Suppliers and Consultants, under existing Loans or Grants, shall be allowed for new contracts, with unit rates negotiated around those in effect for the existing contracts, and adjustments, as required, for inflation and physical factors.
- e) Similarly, under certain circumstances, eligible Contractors, Suppliers and Consultants, competitively selected under projects financed by other donors, shall be considered for Direct Contracting for new Bank-financed contracts.

⁴ The guidelines acknowledge that non-competitive (Direct) procurement should be considered only under very exceptional circumstances and should be fully justified. These should be considered in situations, for example of extreme urgency requiring expedited processing involving direct contracting. This would be undertaken in consultation with ORPF to determine the seriousness of a situation and whether Direct procurement can be used in such a case. Such situations are known to arise in the start-up/ emergency phase in fragile states.

5.1.4. Notwithstanding the foregoing provisions, for longer-term rehabilitation and/or reconstruction (the so-called Recovery and Development Phase), demanding increased in-country capacity, the normal **Procurement Rules** of the Bank shall apply unless related flexibilities are approved by the Board as proposed on a case by case basis.

5.1.5. With additional support from FOs, and their strengthened procurement capacity in FSs, the Bank's fiduciary responsibilities will be assured through the **Post Review** facility, for contracts of value below **UA 500,000** (for Works) or below **UA 200,000** (for Goods and for Consultant Services). However, for situations in which specialised agencies are engaged, to operate under their particular procedures, there shall be only Post Review.

5.1.6. To address low capacity constraints, the Bank may agree, at the Borrower's request, to alternative implementation arrangements, that draw on the services of specialised agencies (including those of the UN), and other public or private entities operating in the country, for core functions such as financial management, procurement and monitoring and evaluation, covering a transition period, during which local capacity is being built.

Audit and Financial Management:

5.1.7 The Bank's Guidelines for Financial Management and Financial Analysis of Projects describe the approaches to the financial management of projects and programmes that the Bank finances. They recognise that country ownership is enhanced and harmonisation efforts facilitated through the use of country financial systems where they have been assessed as adequate. However in most cases, there is limited reliability of the country systems in Fragile States. Cognizant of the weak institutional and local capacities, the implementation arrangement for Bank interventions in Fragile States may need to be applied with a "lighter touch" with commensurately more effort invested in supervision and monitoring. Therefore, in exceptional cases and when there are no existing institutions with the capacity to manage Bank Group interventions, implementation units shall be created.

5.1.8 Stand-alone or joint (with other donors) Project Implementation Units (PIUs) in government ministries or other public sector institutions could also be established for implementing projects. The PIUs shall be entrusted with the responsibility of implementing Bank Group's projects, which includes procedures relating to budgeting, accounting and auditing and requesting for disbursements from the Bank. Depending on the circumstances, a suitable implementing agency could be selected from UN Specialized Agencies operating on the ground, appropriate Government Institutions, as well as credible NGOs with good track record and local knowledge of the affected populations.

5.2 Disbursements

5.2.1. The Banks' existing Disbursement procedures can be adapted to address a lack of fiduciary capacity (within the required fiduciary safeguards) that might exist in fragile states. Mechanisms in place include (i) flexibilities related to quick response procedure for disbursements to fragile states; (ii) the lowering of thresholds for the replenishment of special accounts; (iii) disbursing to projects/programs whose designs use instruments that do not involve adherence to performance criteria.

5.3 Training and Skills Development

5.3.1 Given the need for different skills for working in FS, CHRM, in coordination with OSFU, will facilitate training for Bank staff, including in Field Offices, in key areas related to the work in fragile states: (a) using specialised instruments such as MDTF, budget support in FS, (b) enhanced needs assessment tools, (c) flexibility in business processes, (d) promoting gender equity, (e) managing natural resources for poverty reduction, amongst others. The OSFU may also coordinate with other partners to initiate some of these areas for joint training. The OSFU has already planned a training session for Bank HQ and FO staff

which aims to sharpen their knowledge and acquire familiarity with the basic issues of post conflict reconstruction and development, in order to improve effectiveness of Bank operations in those countries. A first training session is planned to start on 13th October 2008. Some of the areas that the training will focus on are: the unique circumstances of FS, rebuilding state institutions and strengthening basic administrative functions, management of external aid and use of innovative financing modalities, addressing gender and environmental management priority areas. Moreover, further training is planned before end 2008 in the specific areas of gender mainstreaming, addressing violence against women in periods of conflict, as well as public financial management. ECON will also invite Eminent Speakers to discuss with Bank staff and management on key development themes and best practices related to work in FS.

6. DONOR PARTNERSHIPS AND COORDINATION

6.1 Donor Coordination

6.1.1. The starting point for donor coordination is for donors to be sufficiently sensitized on the fact that fragile states are environments characterized by weak ownership and capacity. In such an environment, donor coordination takes on a particularly special importance. This section will deal with three main areas as follows: i) global donor coordination groups; ii) donor groups at local/ country level; and iii) coordination with non traditional donor groups. The Bank is already a member of the MDBs Task Force on Fragile States and the OECD/DAC Group on Fragile States. The Bank will continue its active membership in both groups and try to bring in the African Development Bank perspective on the matter. The Bank will use its participation in both groups to further enhance selectivity and a clear division of labour among partners. Participation in these groups will also allow an exchange of best practices on aspects relating to development work in the fragile states globally and not only in Africa. In addition the Bank is currently the Co-Chair (together with DRC and France) of the Working Group Number 7 on Donor Coordination in the upcoming HLF on Aid Effectiveness taking place in Accra. In-country donor groups are especially important in the case of fragile states which must work jointly as far as possible. For example, cooperation and coordination can take place in sharing country programming documents, economic and sector work, and needs assessments. This should also apply to pooled resources for funding capacity building and other areas. The Bank will actively seek co-financing opportunities wherever possible. In cases where field offices exist in a FS, donor coordination must be among its main activities. The FO must, however, also seek to develop partnerships with local NGOs and research groups.

6.2 Resource Mobilization Strategy

6.2.1 The Bank Strategy on Fragile States clearly indicates that although the main source of funds for the FSF is the African Development Fund, other sources of funds can also be mobilized for the Facility in order to encourage a wider coverage of countries and activities and fill resource gaps. Contributions can be earmarked for either countries or specific windows of the FSF. Annex 6 shows that in some countries there will be insufficient resources, both from the PBA and FSF, combined to undertake all the priority programmes needed to kick-start socio-economic development. Moreover, further analysis may identify certain FS (including aid orphans) qualified as needing support from FSF under ADF 12. In order to encourage additional resources the following specific activities will be undertaken: First, a road show will be undertaken to familiarize potential contributors with the Fragile States Strategy of the Bank and to outline the potential additional needs of the Facility. These can be made to coincide with certain important coordination events including the Annual Meetings of certain organizations such as the Arab Funds Coordination meetings etc. Secondly, the Head of the OSFU will write to potential donors seeking additional resources. Resource mobilization efforts will also be directed at some of the non traditional donors including the emerging Foundations (for example the Gates Foundation) and the private sector. In addition, the Cooperation and Resource Mobilisation and Partnerships Unit of the Bank, which manages several Trust Funds, can be accessed by task managers especially for purposes of conducting ESW on some of the fragile states and/ or holding of workshops/ seminars etc.

7. COMMUNICATIONS AND OUTREACH STRATEGY

7.1 The objective of such a Strategy is to ensure that there is wide ownership and buy in of the Bank's proposed engagement in FS among the different stakeholders involved, whether within or outside the institution. These stakeholders from within the Bank would include: Board members, Senior Management, Regional and Sector Directors, FOs, relevant Bank staff in Disbursements and Procurement. The objective here will be to seek buy in to guarantee the required rapidity of the response. This will entail that all stakeholders are aware and are committed to the specific roles they are to play in ensuring that the response proposed is implemented as intended. The Bank's communication and outreach strategy will aim to raise awareness on the Bank's engagement in FS amongst external stakeholders and provide information related to progress and achievements. It will also provide a platform for coordination both internally and externally with partners.

Communication and Outreach for External Stakeholders

The OSFU, together with the relevant departments:

- Undertake Road-shows to the FS identified under the Bank's FS strategy to further outline the parameters of the Bank's support and manage expectations;
- Road-shows will also include regional partners (ECA, AU, etc.) and RECs;
- Electronic newsletters will be published on a quarterly basis reporting on programmatic and coordination progress made to be disseminated to partners and RMCs,
- Timely contribution in major international publications.
- Publication of FS related information and updates on the Bank's internet and OSVP Intranet website.

Communication for Internal Stakeholders

- The OSFU will organise a retreat for all operations departments, the office of the Chief Economist, as well as selected departments from FNVP and CSVP to reach a common understanding of the Bank's engagement in FS;
- Establishment of FS discussion networks to encourage FOs to provide regular updates on the status on the ground and further needs as they evolve;
- OSFU together with RDs and FOs to provide quarterly information notes for the President and the Board;

8. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

8.1 The present report has confirmed and streamlined the Bank's planned lending and non lending work programme in the fragile states for 2008 – 2011 and provided an outline of the coordination and implementation mechanisms needed in-house to accelerate service delivery on the ground. This will require sharpening focused efforts for the individual countries considered.

8.2 The 2008 – 2010 lending programme has planned for about 43 new operations in FS for a total value of about UA 821 million. Of these, 34 operations can be considered of high priority (as defined in this report). The proposed lending program for the nine FS for the period 2008-2010 (both first and secondary priority operations) seem to require resources well beyond the available PBA and top-up resources combined. **As such there is a total financing gap amounting to about UA 186.46 million,** mainly related to 7 countries: Burundi, CAR, DRC, Guinea Bissau, Liberia, Sierra Leone and Togo. In

order to fully meet the needs of all the nine FS as well as support the other potentially eligible countries, the Bank will undertake a rigorous resource mobilisation exercise. The Bank will coordinate with partners to harmonise responses and ensure support is evenly provided to all countries while bearing in mind reducing the problem of “aid orphans”.

8.3 Internal Bank-wide coordination, engagement of field offices and training for all operations staff will be key to delivering on the FS support efficiently and effectively. Technical assistants within OSFU as well as specialised consultants will help to ensure the appropriate skills mix in designing Bank response. Extensive communications campaign and information sharing exercises will further ensure that all stakeholders and partners are aligned with the Bank’s planned engagement in FS. OSFU will actively coordinate with donors for harmonisation of responses and accelerated service delivery. This will also help to ensure that all partners are effectively working within the FS best practices framework.

8.4 Based on the above, Management invites the Board of Directors to endorse this operational plan.

ANNEX 1

TERMS OF REFERENCE OF THE FRAGILE STATES UNIT

1. Introduction and background

1.1 The Bank's Fragile States Unit (OSFU) will support the political and socio-economic turnaround of Regional Member Countries (RMC) which are along the continuum of fragility, typically ranging from marked deterioration in performance, to active conflict, to post-crisis and transition, and finally to gradual improvers. Movement along this continuum is in reality neither automatic nor unidirectional, as countries may stagnate or move back and forth between various fragile situations. As such, the specific objectives of the Unit are to:

- a) Establish policy dialogue and ensure improved governance structures for prevention of future crises;
- b) Build the knowledge base for identifying strategic areas of interventions and development;
- c) Provide financial and technical assistance to support turn-around through increased capacity of local institutions;
- d) Promote donor partnerships and mobilize focused support for post conflict and post crises states;
- e) Promote regional peace and integration.

1.2 To meet these objectives, the Bank will be guided by the following principles:

- The Bank will engage only in those RMCs where there is a demonstrated commitment to consolidating peace and security after crisis or conflict (e.g. an agreed peace agreement, a functioning government, involvement of UN and other regional institutions).
- Supplemental funding committed up-front for three years, and in line with a country's Debt Sustainability Framework (DSF).
- Close coordination with other multi-lateral and bilateral partners working in to support fragile states.

2. Detailed Terms Of Reference Of The OSFU

2.1. The Operational Terms Of reference of the Unit

- Prepare guidelines, manuals and formats dealing with a diverse range of operational issues that could facilitate the effective and smooth implementation, by staff, of the Bank's engagement strategy in different categories of fragile states;
- Collaborate effectively with the Operations Complexes, specifically Office of the Chief Economist, Regional Departments, Country teams, and Sector Departments, in ensuring that emerging best policies, practices and implementation procedures are mainstreamed in all country programming and appraisal documents for the fragile regional members states;
- Lead in the Bank-wide collaboration, coordination, harmonization and alignment of the policy frameworks, procedures and practices of the Bank with those of partner agencies and institutions working in fragile states in Africa;
- Design and participate in the management of financial instruments required to scale-up the flow of development assistance to fragile states;
- Assist in preparing relevant staff training programs to build internal Bank capacity to actively deliver programmes in fragile states.

- Disseminate knowledge and skills for effective engagement in fragile states- training in analyses of complex development issues and challenges common to fragile states - such as the rapidly changing political, economic and social environments; weak or non-existent governments capacity to articulate and implement policies; and acute forms of rent seeking activities;
- Advise Management on the institutional reforms required to better align existing staff incentives structure with the difficult and challenging work environment in fragile states in Africa;
- Draw appropriate and crosscutting lessons that could comprehensively inform the Bank's future work and policies in fragile states in Africa. Collaboration with the Research, Governance and the Operations Departments is mandatory in carrying out the ESW;
- Coordinate Bank-wide responses to external requests for information on issues pertaining to its fragile regional member states;
- Working with regional and non-regional organizations to facilitate dialogue aimed at preventing states from degenerating into fragility, widely defined to include the collapse of economic, political and security systems in a country;
- Assist in enhancing the advocacy role of the Bank and strengthening its voice on issues pertaining to state fragility, poverty reduction, and underdevelopment in Africa;
- Facilitating the building of strong strategic partnership frameworks on policies and operational issues with key development institutions and agencies working in fragile states;
- Organizing global and regional consultations, seminars, workshops and roundtables with partners on emerging contemporary issues and challenges in specific fragile regional member states; and
- Representing the Bank effectively in national, regional and global conferences, as well as in workshops and training seminars on issues pertaining to state fragility, poverty and underdevelopment.

2.2. The Strategic Interventions:

2.2.1. Supplementary Financing for Post-Crisis/Transition Countries: Under Pillar 1 Fragile states are considered to be 'en route' to stability and economic recovery. The Unit will coordinate with sectoral and regional programming departments, the generation of a combination of capacity building and socio economic infrastructure rehabilitation and construction interventions straddling political recovery; economic recovery; social reintegration; and security.

2.2.2. Pillar 2: Arrears Clearance: The unit will liaise closely with the Finance complex and other partners to initiate and monitor the arrear clearance processes in the relevant countries. It will, together with partners, initiate policy dialogue and develop road maps for arrears clearance.

2.2.3. Pillar 3: Targeted Support: The Unit will focus Targeted Support to all countries moving towards fragility and those which are under conflict or crisis:

- **Secondments:** Under this instrument the Bank will coordinate with partners to mobilize seasoned African professionals to be redeployed in fragile states with a view to support the capacities of the civil service in key areas of priority reforms (for example, governance, legal reform, judiciary, public financial management etc.)
- **Small grants to non-sovereign entities:** The Bank will assist in mobilizing specialized non-sovereign entities to be redeployed in fragile states to fill critical gaps in technical areas, such as audit, procurement, legal reforms, etc.

- Knowledge building: will include implementing studies in key areas to enable better diagnosis of problems and constraints to the post conflict rebuilding and reconstruction process, and developing early warning systems to better gauge development of future crisis situations.

3. The OSFU Work Programme Implementation Framework

3.1. The OSFU reports to the Vice Presidency Operations II (OSVP) with a mandate for speedy operational responses, development of Bank-wide information on Fragile and Post-conflict States, and application of a suitable mix of skills for structured interventions. In addition to the coordinator, the Unit will be staffed by 4 core staff, as follows:

- A Unit Coordinator will head the OSFU. He/she will be the Bank-wide focal point on all interactions and operations in fragile states. He/she pilots and oversees the strategic orientations of the Unit, is responsible for the development and implementation of the annual work program and issues quarterly reports of progress in fragile states. In particular, he/she will oversee the seamless integration of the existing PCCF in the single distinct financing vehicle – the “Fragile States Facility”-(FSF). He/she or a designated representative will participate in global initiatives on fragile states and coordinate Bank activities thereof.
- A macroeconomist will lead the technical work related to public financial management and economic reforms and policy dialogue. He/ she will also support dialogue and analysis related to the arrears clearance processes. He/she will assure quality control and alignment of Bank instruments used in the programming work of OSFU namely: Country Strategy Papers (CSP); Country Dialogue Papers (CDP); and the Country Brief (CB).
- Political Scientist/ Governance Expert will support the unit in developing the early warning systems, knowledge building and economic and sector work, as well as designing operations related to ensuring strengthened governance mechanisms.
- Socio-economist: will assist the unit in ensuring social inclusion programmes and reintegration of ex-combatants is undertaken effectively, in coordination with other donors (example the Multi Donor Trust Fund) and to monitor the social and human development aspects which may be critical to a secure and peaceful nation building process.
- Financial Analyst will assist the teams in ensuring all aspects related to national budget, accounting, expenditures, procurement and banking reforms are strengthened and answer to the needs of ensuring local economic growth and development.
- The OSFU will coordinate with Field and regional offices in the implementation of the work programme

ANNEX 2

I. BUDGET SUPPORT FINANCING

1.1 It may be recalled that one of the measures taken to align Bank Group assistance to the development needs of regional member countries (RMCs) is to provide financing through budget support. Budget support is provided to finance the annual budget of a country based on a country-owned development agenda, which is endorsed by the donor community. In 2003, the Boards of Directors of the Bank Group adopted the Guidelines on Development Budget Support Lending (DBSL), contained in Document ADB/BD/WP/2003/145/Rev.2-ADF/BD/WP/2003/182/Rev.2.

1.2 Section 5 of the DBSL Guidelines provides the prerequisites for DBSLs, specifically:

- **Economic and political stability and strong government commitment.** In this regard, macro-economic stability of the country is a key pre-condition for a DBSL operation. In addition, DBSLs are not recommended in countries experiencing economic instability with a tendency for political instability. Notably, the DBSL Guidelines provide that such operations may not be undertaken in countries under conflict and are not feasible in a recent post-conflict context.⁵ In addition, the government needs to be demonstrably committed to avoid policy reversal and to adopt a participatory/consultative approach to decision-making. A measure of the government's commitment is a satisfactory CPIA rating during the preceding year.
 - **Adequate and satisfactory technical prerequisites.** The technical prerequisites for a DBSL are: (i) a well designed poverty reduction strategy paper (PRSP) or National Development Plan (NDP); (ii) satisfactory fiduciary reviews; (iii) Strong partnership between the country and donors and among the donors; (iv) availability and predictability of multi-year resource flows; (v) viable economic and financial framework in a RMC characterized by robust growth preserving major equilibrium; (vi) a medium term expenditure framework linking policies, planning and budgeting, and with adequate safeguard mechanisms for implementation and control of expenditures; and (vii) effective implementation mechanisms including adequate institutional capacity, monitoring systems, forum for joint reviews by the government and donors, fiduciary arrangements in light of the fungibility of resources, and procurement mechanisms. In cases where institutional capacity is assessed as weak and inadequate, there should be a credible institutional capacity building program, which also could be supported by the DBSL.
- 1.3 Given the risks inherent in DBSL operations, the Guidelines provide that DBSLs should be guided by prudence and applied on a highly selective basis with each case evaluated on its merits.⁶

II. BUDGET SUPPORT IN THE CONTEXT OF FRAGILE STATES

2.1 The DBSL Guidelines set a relatively high standard for eligibility of a RMC for DBSLs. This high standard is not commonly satisfied by fragile states or post-conflict countries (PCCs). There, however, has been a few fragile states or PCCs that have satisfied the required standards.

2.2 The Boards of Directors of the Bank Group, in March 2008, adopted a Strategy for the Enhanced Engagement in Fragile States, which included the establishment of a Fragile States Facility (FSF). The FSF will provide financing and technical assistance to fragile states. One of the identified instruments for such financing is DBSL, given the inherent benefits of predictability of resource flows, reduced transactions costs, and country ownership.

⁵ DBSL Guidelines, para. 5.2(i)

⁶ Para. 1.1.6 of the DBSL Guidelines

2.3 The FSF Guidelines notes that fragile states may not meet the prerequisites for DBSLs. Accordingly, such financing should be provided on an exceptional basis and should be closely monitored. The DBSL operation also should be accompanied by appropriate safeguards aimed at minimizing the fiduciary risks. In this regard, it should be noted that as an exception to the provisions of the DBSL Guidelines, DBSLs may be considered in a recent post-conflict context, using the resources of the FSF.

2.4 The prerequisites for DBSL operations, provided in the DBSL Guidelines may be waived in the case of fragile states, except for the following:

- The country must be post-conflict with a credible peace agreement
- There must be a National Development Plan
- There must be consensus between the government and donors on development priorities
- A credible institutional capacity building program

2.5 Safeguards, which need to be put in place for DBSLs in fragile states include the following:

- Justification of the DBSL operation must be provided in the programming document (CP or CSP) as well as the appraisal report for the DBSL operation, and should include the safeguards to mitigate the risks of fragility.
- Audit of the DBSL operation will not be conducted by a government audit agency, but by a firm of auditors, with audits conducted at least every six (6) months.
- Where the institutional capacity is assessed to be weak, the Bank Group through the FSF should have recruited professional(s) that are placed in the relevant government agencies to strengthen the institutional capacity to support the DBSL operation.
- Adequate alternate arrangements in place of or to support country systems.
- [The Bank will always ensure the involvement of other donors, though it may take the lead in the coordination of donor activity, and disbursements of resources].
- Reform/performance indicators will be closely monitored by the Bank Group.

ANNEX 3 – COUNTRY ACTION PLANS

BURUNDI- ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short term	Medium term	Responsible Unit	Results	Indicators
A strategic programming instrument consistent with the FSF	Preparation of the CSP 2008-2010	July-November 2008		OREA	Access of Burundi to FSF support guaranteed	▪ CSP approval by November 2008
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program	▪ Support to Economic Reform Program (PARE II) ▪ Rural Development Project ▪ «Projet d'appui à la création d'emploi» ▪ Road Sector Project ▪ «Aménagement centrale hydroélectrique Kabu 16» ▪ Water Sector Program (*)	2009 2009 2009 2009 2010	2011	OSGE2 OSAN1 OSHD2 OINF2 OINF3 OWAS.2	Lending program delivered on time	▪ Four operations approved in 2009 ▪ One operation approved in 2010 ▪ One operation approved in 2011
Align non-lending activities with lending activities	A Needs Assessment, with focus on Constraints and opportunities for employment.	2009		OSFU	Non lending activities aligned with lending activities	▪ Needs assessment finalized by Second 2009
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Burundi	Preparation of the Country Economic Memorandum, (focus on infrastructure and economic integration)	2009		OREA/OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Burundi	▪ CEM finalized by second Quarter 2009
Improve Partnership with other donors	▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Program multi-disciplinary “problem solving” missions (02) ▪ Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator	2009-2010		OSFU/OREA/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	Secondment of ▪ One Macroeconomist in the PRSP Secretariat for implementation of the PRSP and ▪ One person in the Ministry in charge of regional integration for assisting in the elaboration of a policy	2009-	2011	OSFU/ORWA/OSGE	Improved economic and financial management	▪ PRSP implementation indicators on track ▪ Improved public finance management ▪ A Regional integration policy elaborated by 2011

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

**CENTRAL AFRICA REPUBLIC
ACTION PLAN 2008-2010**

Objective	Activity	Short Term	Medium term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	- Finalization of the mid-term review of the JISN 2007-2008 - Preparation of a new JAS with the WB	- October 2008 - January 2009		- ORCE - ORCE	Access of CAR to FSF support guaranteed	- MT review of the JISN approval by end 2008 - Approval of the new JAS by 1st Quarter 2009
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	- Support to Economic Reform Program-II (PARE –II) «Projet eau et assainissement de 16 chef-lieu de préfectures» - Promotion of vulnerable socio-economic groups «Projet de réhabilitation du secteur agricole» (*) «Contribution aux opérations régionales» - Institutional support –PFM - Budget support	2008 2009 2009 2009 2009/2010 2010	2011	- OSGE - OWAS - OSHD.1 - OSAN - OWAS/OSHD/OSAN - OSGE - OSGE	Lending program delivered on time	- One operation approved in 2008 - Three operations approved in 2009 - Two operations approved in 2010 - One operation approved in 2011
Align lending with non-lending activities	- Etudes PEFA - Etude sur le budget	2010		OSGE/OSFU	Non lending activities aligned with lending activities	Deux études réalisées en 2010
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in CAR	Needs assessment study	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in CAR	Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	Participation in donor meetings	2008-2010		OSFU/ORCE	Partnership improved	AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	- Make budgetary provision for additional supervision missions (02) for CMFO - Transform the position of NPO Assistant into ADB Portfolio Coordinator	2009-2010		OSFU/ORCE/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	- Increase of the disbursement ratio - Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	Provide for 1 secondee (one Macroeconomist for implementation of the PRSP or one Public Finance Specialist for the Ministry of Finance)	2009-2010		OSFU/ORCE/OSGE	Improved economic and financial management	- PRSP implementation indicators on track - Improved public finance management

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

COMOROS
ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short Term	Medium Term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	Preparation of a new Interim CSP	2008		ORSA	Access of Comoros to FSF support guaranteed	▪ Interim CSP approval by end 2008
Ensure a timely delivery of the lending program*	▪ Capacity building Project-PFM ▪ Water Project ▪ Budget Support ▪ Training Private Sector Employees (*)	2009 2010 2009 2009		OSGE2 OWAS2 OSGE2 OSHD1	Lending program delivered on time	▪ Two operations approved in 2009 ▪ One operation approved in 2010
Align non lending with lending activities	▪ Program a Needs Assessment, with focus on Constraints and opportunities for employment	2009		OSFU	Non lending activities aligned with lending activities	▪ Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Comoros	▪ Country Economic Memorandum	2009		OREB	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Burundi	▪ CEM finalized by second Quarter 2009
Improve partnership with other donors	▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator; ▪ Establish an NPO position	2009-2010 2009		OSFU/OREB/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	▪ Secondment (to be determined based on the needs assessment)	2009-2010		OSFU/ORSA/OSGE	Improved economic and financial management	

(*): Operations of the lending program not considered as "high priority" for the FSF

DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO
ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short term	Long term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	Finalisation of the CSP 2008-2012	2008		ORCE	Access of DRC to FSF support guaranteed	▪ CSP approval by end 2008
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	▪ Support to Economic and Financial Reform Program. Phase I (PAREF I) ▪ Regional Project NELSAP (RDC, Burundi, Uganda) ▪ «Projet barrage Inga» ▪ Institutional Support – Fiscal decentralisation ▪ RWSSI ▪ «Etude de développement du site hydroélectrique d'Inga et des interconnexions électriques associées.» ▪ «Etude du Pont entre Kinshasa et Brazzaville» ▪ «Projet de conservation de la biodiversité dans le Bassin du Congo» (*) ▪ PAREG II	2008 2008 2010 2010 2010 2008 2008 2008 2008	2011	OSGE2 OINF3 OINF3 OSGE2 OWAS OINF3 OINF3 OINF1 OSAN OSGE	Lending Program delivered on time	▪ Five operations approved in 2008 ▪ Three operations approved in 2010 ▪ One operation approved in 2011
Align non lending with lending activities	▪ Joint Study on Decentralization with WB, focus on Regionalization	2009		ORCE	Non lending activities aligned with lending activities	▪ Study finalized by second Quarter 2009
Improve partnership with other donors	▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Make budgetary provision for additional supervision missions (02) for CDFO ▪ Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator	2009-2010		OSFU/ORCE/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	▪ Provide for 2 secondees (including a Public Finance Specialist for the Ministry of Finance)	2009-2010		OSFU/ORCE/OSGE	Improved economic and financial management	▪ Improved public finance management

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

**GUINEA BISSAU
ACTION PLAN 2008-2010**

Objective	Activity	Short term	Long term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	Preparation of the 2005-2009 CSP mid-term review	2008		ORWB	Access of Guinea- Bissau to FSF support guaranteed	▪ CSP Mid-Term Review approval by end 2008
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	▪ Public Administration Reform Project ▪ Electricity Distribution Network ▪ Supplementary support to Health sector	2009 2010 2008	2011	OSHD/OSGE OINF 3 OSHD3 OWAS	Lending program delivered on time	▪ Two operations approved in 2008 ▪ One operation approved in 2009 ▪ One operation in 2010 ▪ One operation in 2011
Align lending with non-lending activities	▪ Fiduciary Review- TBC	2009		OSFU/OSGE	Non lending activities aligned with lending activities	▪ Fiduciary review finalized by first Quarter 2009
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Guinea Bissau	▪ Program a Needs Assessment	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Guinea Bissau	▪ Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Make budgetary provision for additional supervision missions (02) for SNFO ▪ Transform the position of Assistant NPO into ADB Portfolio Coordinator	2009-2010		OSFU/ORWB/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	▪ Secondment (to be determined based on the needs assessment)	2009-2010		OSFU/ORWB/OSGE	Improved economic and financial management	

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

LIBERIA
ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Planned Period		Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	Preparation of the new JAS 2008-2011 with the WB	2008		ORWB	Access of Liberia to FSF support guaranteed	JAS approval by end 2008
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	- Budget Support to PFM Reform - Monrovia Ext & 3 Towns WSS - Rural electrification mater Plan Study - Rice value chain revamping program (*) - Budget Support	2008 2009 2010 2009	2011	OSGE 1 OWAS OINF 3 OSAN2 OSGE	Lending program delivered on time	- One operation approved in 2008 - Two operations in 2009 - One operation approved in 2010 - One operation approved in 2011
Align non lending with lending activities	TBD	OSFU/		2009	Non lending activities aligned with lending activities	One study achieved in 2009
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Liberia	Program a Needs Assessment, with focus on Constraints and opportunities for employment	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Liberia	Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	- Program multi-disciplinary "problem solving" missions (02) - Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator - Establish an NPO	2009-2010 2008		OSFU/ORWB/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	- Increase of the disbursement ratio - Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	Secondment (to be determined based on the needs assessment)	2009-2010		OSFU/ORWB/OSGE	Improved economic and financial management	

(*): Operations of the lending program not considered as "high priority" for the FSF

REPUBLIC OF COTE D'IVOIRE
ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short term	Medium term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	- Country Brief - Preparation of a new CSP	Available First Quarter 2009		ORWA ORWA	Access of RCI to FSF support guaranteed	- Country Brief approved in Sept 2008 - CSP approval by end March 2009
Clear arrears with the Bank	Arrears clearance document submitted to the Board	Sept 2008		ORWA	Arrears cleared	- Contribution of CI to FSF paid in July 08 - Document approved by the Board in Sep 08
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	- Support to Economic and Financial Reforms-I (PAREF-I) - PAREF II «Projet de réhabilitation du secteur agricole» (*)	2008 2009 2009	2011	OSGE 2 OSGE2 OSAN1 OWAS	Lending program delivered on time	- PAREF I approved in Sept 2008 - PAREF II approved in 2009 - One program in 2009 - One program in 2011
Align non-lending with lending activities	PEMFA study	2008		OSGE	Non lending activities aligned with lending activities	PEMFA study completed in 2008
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in RCI	Program a Needs Assessment mission	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in RCI	Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	- Program a portfolio restructuring mission - Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator	2009 2009 2010		OSFU/ORWA/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	- Portfolio cleaned - Increase of the disbursement ratio - Reduced delay in the actual start-up of new projects

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

SIERRA LEONE
ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short Term	Medium Term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	▪ Finalization of the mid-term review of the 2005-2009 CSP	2008		ORWB	Access of Sierra Leone to FSF support guaranteed	▪ CSP mid-term review approval by end 2008
	▪ Preparation of a new CSP 2009-2013	2009		ORWB		▪ CSP approval by end 2009
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	▪ Bumbuna Supplementary Loan ▪ Economic Reform and Recovery Program IV ▪ Upgrading Lungi-Airport Loko Road ▪ Water & Sanitation ▪ National Food security (*) ▪ Rehabilitation Fourah Bay College (*) ▪ Budget Support	▪ 2008 ▪ 2009 ▪ 2009 ▪ 2010 ▪ 2008	2011 2011	- OINF 3 - OSGE - OINF 1 - OWAS 1 - OSAN2 - OSHD.2 - OSGE	Lending program delivered on time	▪ Two operations approved in 2008 ▪ Two operations in 2009 ▪ One operation approved in 2010 ▪ Two operations approved in 2011
Align non lending with Lending activities	▪ To be determined yet				Non lending activities aligned with lending activities	
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Sierra Leone	▪ Program a Needs Assessment	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Sierra Leone	▪ Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2009-2010		OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Program a portfolio restructuring mission ▪ Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator	2009-2010		OSFU/ORWB/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Portfolio cleaned ▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	▪ Secondment (to be determined based on the needs assessment)	2009-2010		OSFU/ORWB/OSGE	Improved economic and financial management	

(*): Operations of the lending program not considered as “high priority” for the FSF

TOGO- ACTION PLAN 2008-2010

Objective	Activity	Short term	Medium term	Responsible Unit	Results	Indicators
Provide a strategic programming instrument consistent with the FSF	Preparation of an Interim CSP	July 2008		ORWA	Access of Togo to FSF support guaranteed	▪ Interim CSP approval by end 2008
Clear arrears with the Bank	▪ Arrears clearance proposal prepared and submitted to the Board	July 2008		ORWA	Arrears cleared	▪ Country contribution paid in July 08 ▪ Arrears proposal approved by the Board in July 08
Ensure a timely and effective delivery of a streamlined lending program*	▪ Support to Reforms and Governance Program ▪ Programme AEPA ▪ «Programme d'interconnectivité régional» (électricité) ▪ «Projet route AELAO-HILACONDITION»	2009 2009 2009 2009		OSGE 1/OSFU OWAS 1 OINF 1 /OSFU OINF 1	Lending program delivered on time	▪ Four operations approved in 2009
Align non lending with lending activities	▪ Diagnosis of public finance (PEMFAR) with WB and EU	2008		OSFU/ORSGE/ ORWA	Non lending activities aligned with lending activities	▪ PEMFAR finalized by end 2008
Increase knowledge on addressing the causes of fragility in Togo	▪ Program a Needs Assessment, with focus on Constraints and opportunities for employment	2009		OSFU	Knowledge on the how to address the causes of poverty increased in Togo	▪ Needs assessment finalized by first Quarter 2009
Improve partnership with other donors	▪ Co-organisation of the donor meeting ▪ Make provision for participation in thematic Working Group on Fragile State	2008 2009-2010		OSFU/ORWA OSFU/relevant Dpts	Partnership improved	▪ AfDB represented to 100% of thematic WG by end 2010
Improve implementation of the portfolio	▪ Program multi-disciplinary "problem solving" missions (02) ▪ Secondment of a procurement expert or an ADB Portfolio Coordinator (or grant to non-sovereigns)	2009-2010		OSFU/ORWA/ Relevant Sector Departments	Improved portfolio implementation	▪ Increase of the disbursement ratio ▪ Reduced delay in the actual start-up of new projects
Improve the State capacity and accountability	▪ Provide for 2 secondees (one Macroeconomist in the Ministry of Planning for implementation of the PRSP and one Public Finance Specialist for the Ministry of Finance)	2009-2010		OSFU/ORWA/OS GE	Improved economic and financial management	▪ PRSP implementation indicators on track ▪ Improved public finance management

*: Only operations of the lending program considered as "high priority" for the FSF

ANNEX 4 - Summary Table of CSP PRIORITIES for the 9 Fragile States (FS)

	Country	Current CSP validity	Priority/Pillar 1	Priority/Pillar 2	Others Priorities Pillars	CSP processing stage	Fragile State eligibility Criteria assessed	Programming document requirement	Task force recommendations
ORCE	Burundi(**)	2005 -2007	Economic governance, Capacity building Public financial management reform Reform to facilitate private sector reforms	Creating employment opportunities Intervention in agricultural sector		CSP (2008-2011) under preparation, mission in July 2008. CSP Board Presentation October 2008	None	New CSP 2008-11 due for July 2008	Eligibility criteria to be assessed in the CSP Pillars in line with FSF
ORCE	Central African Republic (***)	Joint Interim Strategy Note(JISN) for 2007-2008	Support economic recovery and help strengthen public sector governance and technical capacity	Support human development with emphasis on the poor		Mid-term Review undertaken Report under Review Board Presentation in October 2008	Dimension of the fragility of the State not fully assessed	Mid-term review reinforced + New joint CSP with World Bank in January 2009	Need a valid programming document by December for 2008-2010. Dimension of the fragility of the State to be reinforced in the Mid-term review
OREB	Comoros (**)	No valid CSP				Interim CSP in preparation Mission planned for July 2008 Board in December 2008	To be assessed in the interim CSP.	Interim CSP under preparation	Eligibility criteria to be assessed in the interim CSP Pillars in line with FSF
ORCE	DRC (*)	None	(Support Governance improvement)	(Promote pro-poor growth)		New CSP 2008-2012 under finalization Dialogue mission: 16 July 2008 Board in October 2008	Dimension of the fragility of the State not fully assessed	New CSP due in October 2008	Working group to check the eligibility criteria and Pillars in line with FSF

ORWB	Guinea-Bissau ****	2005-2009	Governance	Strengthening agricultural sector	None	Mid-term Review mission planned for June 2008 Board in November 2008	To be assessed	Mid-term Review including an update due for November 2008	Eligibility criteria to be assessed in the mid-term review. Pillars in line with FSF
ORWB	Liberia (**)	2007-2008(Interim CSP)	Revitalizing the economy (institutional Capacity Building and Financial Sector)	Strengthening Governance and the rule of law (Institutional Capacity Building)	Rehabilitating Infrastructure and delivering basic services (Water Supply, Sanitation and Public Works)	New joint CSP (2008-2011) with the WB in June 2008 Mission in preparation	Mention of the fragility of the State in the Joint CSP	New joint CSP(2008-2011) due for October 2008	Eligibility criteria to be assessed on the joint CSP Pillars in line with FSF Current focus on budget support
ORWA	R. Côte d'Ivoire (**)	No valid CSP				Country brief available New CSP due in 1st quarter 2009 after government's DRSP due for September 2008	New CSP in 1st quarter 2009	Country brief done CSP in 1st quarter 2009 Board in January 2009	Pillar : Additional budget support
ORWB	Sierra Leone (*)	2005-2009	Promoting Economic Growth by Improving Governance	Promoting Human Development		Mid-term review of the CSP undertaken Report under Review. Board in September 2008	To be determined	Mid-term review to include criteria. New CSP 2009-2013 in 2009	Eligibility criteria to be assessed in CSP mid-term review Pillars in line with FSF

(*) Country with a field office

(**) Country without a field office

(***) Country covered by regional office

**** To be covered by regional office

ANNEX 5- LISTE DES PROJETS DES PAYS FRAGILES AVEC TAUX DE DECAISSEMENT AU 11/06/2008 SAP

N°	Name	Fin.project	PFI STATUS	Disb.Ratio	Status of	Long name	Division	ApprDate	First disb	Latest Dis	CapApp.	Undisb.Amount	Netloan
1	Burundi	P-BI-AA0-005	Non PP/PPP	91.52	OnGo	PROJET AGRO-PASTORAL DE BUTUTSI	OSAN1	12/14/1988	10/18/1990	05/21/2008	6,456,575.00	547,674.51	6,456,575.00
	Burundi	P-BI-AA0-005	Non PP/PPP	0.00	OnGo	BUTUTSI	OSAN1	01/27/1989	12/31/2002		6,700,000.00	6,700,000.00	6,700,000.00
2	Burundi	P-BI-AA0-010	Non PP/PPP	15.96	OnGo	Projet Aménagement des Bassins Versants	OSAN3	03/01/2006	08/01/2006	03/19/2008	9,000,000.00	7,563,964.86	9,000,000.00
3	Burundi	P-BI-EA0-004	Non PP/PPP	1.74	OnGo	PROJET DE REHABILITATION ET D'EXTENSION	OWAS2	12/14/2005	04/10/2007	05/28/2008	12,000,000.00	11,790,719.05	12,000,000.00
4	Burundi	P-BI-EAZ-002		41.67	OnGo	FORMULATION OF WATER MGT PLAN	AWTF	09/01/2006	05/09/2007	06/21/2007	461,050.81	268,946.31	461,050.81
5	Burundi	P-BI-FA0-002		2.06	OnGo	Réhabil. et Exten. infrastructures élec	OINF3	07/05/2007	08/24/2007	04/08/2008	7,320,000.00	7,169,230.07	7,320,000.00
	Burundi	P-BI-IE0-002	Non PP/PPP	5.28	OnGo	Projet multisectoriel de reinsertion	OSHD2	12/13/2004	10/01/2005	05/29/2008	9,810,000.00	9,292,108.65	9,810,000.00
6	Burundi	P-BI-KF0-001	Non PP/PPP	67.48	OnGo	Renforcement des capacités institutionnal	OSGE2	07/07/2004	12/29/2004	05/19/2008	2,130,000.00	692,677.74	2,130,000.00
						TOTAL BURUNDI					53,877,625.81	44,025,321.19	53,877,625.81
7	Dem Rep Congo	P-CD-AA0-001	Non PP/PPP	12.22	OnGo	PROJET D'APPUI A LA REHABILITATION DU SE	OSAN2	05/19/2004	02/04/2005	03/07/2008	18,000,000.00	15,801,283.41	18,000,000.00
	Dem Rep Congo	P-CD-AA0-001	Non PP/PPP	9.53	OnGo	PROJET D'APPUI A LA REHABILITATION DU SE	OSAN2	05/19/2004	02/04/2005	10/23/2007	7,000,000.00	6,332,864.26	7,000,000.00
8	Dem Rep Congo	P-CD-AAF-003	Non PP/PPP	1.48	OnGo	ETUDE SECTEUR AGRICOLE	OSAN2	06/28/2006	01/17/2007	02/14/2008	1,850,000.00	1,822,643.59	1,850,000.00
9	Dem Rep Congo	P-CD-AB0-005	Non PP/PPP	9.95	OnGo	REHABILITATION SECT AGRI & RURAL PROV 3K	OSAN2	12/12/2005	05/12/2006	06/11/2008	35,000,000.00	31,516,996.74	35,000,000.00

10	Dem Rep Congo	P-CD-BAA-001		0.00	APVD	TENKE COPPER COBALT	OPSM2	10/03/2007			61,865,874.78	0.00	0.00
11	Dem Rep Congo	P-CD-DB0-001	Non PP/PPP	0.30	OnGo	PROJET DE REHAB. DES ROUTES NSELE - LUFU	OINF1	12/19/2005	06/27/2007	02/21/2008	52,450,000.00	52,291,518.46	52,450,000.00
12	Dem Rep Congo	P-CD-EA0-004	Non PP/PPP	0.78	OnGo	PROGRAMME D'AEPA EN MILIEU RURAL	OWAS1	06/06/2007	04/04/2008	05/12/2008	70,000,000.00	69,452,891.30	70,000,000.00
13	Dem Rep Congo	P-CD-FA0-001		0.00	APVD	Projet Reha. hydroelect INGA Dis (PMEDE)	OINF3	12/18/2007			35,700,000.00	35,700,000.00	35,700,000.00
14	Dem Rep Congo	P-CD-IA0-001	Non PP/PPP	57.92	OnGo	Appui inst. réhab. système éducatif	OSHD2	03/17/2004	12/30/2004	03/07/2008	5,230,000.00	2,200,958.42	5,230,000.00
15	Dem Rep Congo	P-CD-IBD-001	Non PP/PPP	2.08	OnGo	Sante I Appui au PDDS en Prov.Orientale	OSHD3	03/17/2004	03/17/2005	02/26/2008	20,000,000.00	19,584,027.33	20,000,000.00
	Dem Rep Congo	P-CD-IBD-001	Non PP/PPP	16.89	OnGo	Sante I Appui au PDDS en Prov.Orientale	OSHD3	03/17/2004	03/17/2005	02/19/2008	5,000,000.00	4,155,388.92	5,000,000.00
16	Dem Rep Congo	P-CD-IZ0-002		0.00	APVD	APPUI A REINSE SOCIO-ECONOM POST-CONFLIT	OSHD1	07/24/2007			15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00
17	Dem Rep Congo	P-CD-K00-001	PP /	26.16	OnGo	Projet.Multisec.rehab.Socio-éco.(PMURIS)	OWAS1	12/20/2002	02/03/2004	05/29/2008	27,000,000.00	19,937,469.87	27,000,000.00
18	Dem Rep Congo	P-CD-K00-002	Non PP/PPP	100.00	OnGo	APPUI A LA RELANCE ECO.ET REUNIFICATION	OSGE2	12/10/2003	07/28/2004	12/27/2005	44,500,000.00	0.00	44,500,000.00
	Dem Rep Congo	P-CD-K00-002	Non PP/PPP	45.79	OnGo	APPUI A LA RELANCE ECO.ET REUNIFICATION	OSGE2	12/10/2003	07/28/2004	04/08/2008	3,000,000.00	1,626,340.32	3,000,000.00
19	Dem Rep Congo	P-CD-KA0-001	PP /	59.04	OnGo	Proj.Appui institutionnel multisectoriel	OSGE2	11/13/2002	10/01/2003	02/18/2008	3,230,000.00	1,322,962.24	3,230,000.00
						TOTAL DEM REP CONGO					404,825,874.78	276,745,344.86	342,960,000.00
20	Centrafrique	P-CF-E00-003		49.52	OnGo	ETUDE AEPA 16 CENTRES	AWTF	08/09/2007	09/03/2007	10/22/2007	1,381,231.39	697,283.64	1,381,231.39
21	Centrafrique	P-CF-K00-003	Non PP/PPP	44.81	OnGo	PROJET D'APPUI A LA REHABILITATION DES C	OSGE2	07/21/2006	11/02/2006	04/22/2008	3,300,000.00	1,821,307.37	3,300,000.00

22	Centrafrique	P-CF-K00-004	Non PP/PPP	100.00	OnGo	PROG. APPUI REFORMES ECONOMIQUES	OSGE2	06/15/2007	06/29/2007	07/06/2007	6,500,000.00	0.00	6,500,000.00
						TOTAL CENTRAFRIQUE					11,181,231.39	2,518,591.01	11,181,231.39
23	Côte D'Ivoire	P-CI-AA0-002	PP /	95.88	OnGo	DEVELOPT.DE LA CULTURE DU SOJA.	OSAN2	04/21/1989	02/02/1990	01/10/2003	52,670,000.00	1,968,074.20	47,819,369.01
	Côte D'Ivoire	P-CI-AA0-002	PP /	98.33	OnGo	DEVELOPT DE LA CULT.DU SOJA NORD-OUEST	OSAN2	04/21/1989	02/05/1990	04/05/2002	7,506,574.00	125,221.41	7,506,574.00
24	Côte D'Ivoire	P-CI-AA0-013		94.28	OnGo	ETUDE DU PLAN DE L'AGNEBY	OSAN2	09/04/2002	03/01/2004	11/22/2006	816,024.00	46,715.68	816,024.00
25	Côte D'Ivoire	P-CI-AAE-003		0.00	APVD	AIDE D'URGENCE CONTRE LA GRIPPE AVIAIRE	OSAN2	10/06/2006			309,329.37	309,329.37	309,329.37
26	Côte D'Ivoire	P-CI-BB0-002		100.00	OnGo	MINERAL WATER BOTTLING AND TREATMENT PLANT	OPSM5	11/10/1999	03/06/2000	05/05/2000	887,522.81	0.00	887,522.81
27	Côte D'Ivoire	P-CI-FA0-001	Non PP/PPP	100.00	OnGo	AZITO POWER PROJECT	OPSM5	11/12/1998	02/12/1999	07/19/2000	8,661,222.47	0.00	8,661,222.47
28	Côte D'Ivoire	P-CI-I00-002		0.00	OnGo	APPUI INSTIT. MULTISECT. SORTIE DE CRISE	OSHD2	12/05/2007	04/22/2008		20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00
29	Côte D'Ivoire	P-CI-IC0-002	PP /	8.80	OnGo	PROGRAMME DE SOUTIEN AU SECTEUR DES RESSOURCES HUM	OSHD2	11/11/1998	11/30/1999	11/05/2007	20,000,000.00	18,239,477.45	20,000,000.00
30	Côte D'Ivoire	P-CI-K00-004	PP /	24.25	OnGo	APPUI BONNE GOUVERNANCE & RENF.CAPACITE	OSGE2	01/16/2002	03/28/2002	05/22/2008	3,793,780.00	2,873,739.43	3,793,780.00
						TOTAL COTE D'IVOIRE					114,644,452.65	43,562,557.54	109,793,821.66
31	Guinea-Bissau	P-GW-AA0-008	Non PP/PPP	12.09	OnGo	PROJET DE REHABILITATION DU SECTEUR AGRIC	OSAN2	01/25/2006	02/07/2007	06/03/2008	5,800,000.00	5,098,898.16	5,800,000.00
32	Guinea-Bissau	P-GW-AAF-003	Non PP/PPP	19.49	OnGo	PROJET D'APPUI AU SECTEUR DE LA PECHE	OSAN3	10/31/2001	02/24/2004	04/10/2008	4,290,000.00	3,453,899.84	4,290,000.00
33	Guinea-Bissau	P-GW-AAF-003	Non PP/PPP	53.02	OnGo	PROJET D'APPUI AU SECTEUR DE LA PECHE	OSAN3	10/31/2001	02/24/2004	02/27/2008	1,700,000.00	798,693.44	1,700,000.00

34	Guinea-Bissau	P-GW-I00-003	PP /	54.30	OnGo	PROGRAMME DE REHABILITATION POST-CONFLIT	OSHD2	07/12/2001	06/20/2002	10/12/2005	5,000,000.00	2,284,877.55	5,000,000.00
35	Guinea-Bissau	P-GW-I00-003	PP /	91.56	OnGo	PROGRAMME DE REHABILITATION POST-CONFLIT	OSHD2	07/12/2001	06/20/2002	09/27/2005	850,000.00	71,782.07	850,000.00
36	Guinea-Bissau	P-GW-IA0-002		0.00	OnGo	EDUCATION III	OSHD2	07/02/2003	07/12/2006		3,650,000.00	3,650,000.00	3,650,000.00
	Guinea-Bissau	P-GW-IA0-002		0.84	OnGo	EDUCATION III	OSHD2	07/02/2003	07/12/2006	06/04/2008	3,510,000.00	3,480,359.93	3,510,000.00
37	Guinea-Bissau	P-GW-IB0-002	Non PP/PPP	56.99	OnGo	APPUI AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT SANITAIRE	OSHD3	11/19/1997	08/22/2001	06/11/2008	10,000,000.00	4,300,685.66	10,000,000.00
38	Guinea-Bissau	P-GW-KF0-002	Non PP/PPP	48.57	OnGo	PROJET RENF CAPACITES GESTION ECONOMIQUE	OSGE2	03/02/2005	10/12/2005	03/05/2008	1,350,000.00	694,343.58	1,350,000.00
						TOTAL GUINEE BISSAU					36,150,000.00	23,833,540.23	36,150,000.00
39	Liberia	P-LR-E00-001		0.00	APVD	MONROVIA EXTENSION AND 3 TOWNS	AWTF	01/17/2008			1,459,994.24	1,459,994.24	1,459,994.24
40	Liberia	P-LR-IZ0-001		0.00	APVD	LABOR-BASED PUBLIC WORKS PROJECT	OSHD2	12/18/2007			15,240,000.00	15,240,000.00	15,240,000.00
41	Liberia	P-LR-K00-003	Non PP/PPP	12.87	OnGo	ISP FOR ECO MANAGT. & GOOD GOVERNANCE	OSGE1	10/27/2006	04/29/2008	05/16/2008	3,000,000.00	2,614,023.60	3,000,000.00
						TOTAL LIBERIA					19,699,994.24	19,314,017.84	19,699,994.24
42	Sierra Leone	P-SL-AA0-007	Non PP/PPP	2.89	OnGo	AGRICULTURE SECTOR REHABILITATION	OSAN2	02/02/2005	02/21/2006	05/14/2008	10,000,000.00	9,711,325.22	10,000,000.00
	Sierra Leone	P-SL-AA0-007	Non PP/PPP	5.02	OnGo	AGRICULTURE SECTOR REHABILITATION	OSAN2	02/02/2005	11/09/2006	11/09/2006	2,000,000.00	1,899,626.58	2,000,000.00
43	Sierra Leone	P-SL-AA0-010	Non PP/PPP	23.71	OnGo	ARTISANAL FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT	OSAN3	10/25/2001	06/10/2003	02/06/2008	10,000,000.00	7,628,950.64	10,000,000.00
	Sierra Leone	P-SL-AA0-010	Non PP/PPP	100.00	OnGo	ARTISANAL FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT	OSAN3	10/25/2001		12/31/2004	1,621,977.96	0.00	1,621,977.96

44	Sierra Leone	P-SL-AA0-014	Non PP/PPP	0.00	OnGo	IFAD FUNDED PROJECT - REHABILITATION AND	OSAN2	02/20/2004	09/19/2006		5,421,948.16	5,421,948.16	5,421,948.16
45	Sierra Leone	P-SL-AAC-001	PP /	55.46	OnGo	STUDIES FOR IRRIGATION IN ROKALO AND RHOMBE SWAMP	OSAN2	05/14/1997	01/07/2003	10/11/2005	1,650,000.00	734,876.69	1,650,000.00
46	Sierra Leone	P-SL-D00-001	Non PP/PPP	86.68	OnGo	FREETOWN-LUNGI ROAD STUDY	OINF1	07/16/2003	03/18/2005	05/09/2008	1,256,000.00	167,259.44	1,256,000.00
47	Sierra Leone	P-SL-DB0-003		100.00	OnGo	MATOTOKA-SEFADU ROAD REHABILITATION PROJECT	OINF1	12/14/1993	07/31/1996	01/22/2007	9,200,000.00	0.00	8,030,164.65
	Sierra Leone	P-SL-DB0-003		100.00	OnGo	MATOTOKA-SEFADU ROAD REHABILITATION PROJECT	OINF1	12/14/1993		12/31/2004	8,014,942.41	0.00	8,014,942.41
48	Sierra Leone	P-SL-DB0-003		0.00	OnGo	MATOTOKA-SEFADU ROAD REHABILITATION PROJECT	OINF1	12/14/1993			6,000,000.00	0.00	0.00
49	Sierra Leone	P-SL-DB0-004	Non PP/PPP	0.00	OnGo	MATOTOKA TO SEFADU ROAD STUDIES AND INST	OINF1	03/09/2006			1,990,000.00	1,990,000.00	1,990,000.00
50	Sierra Leone	P-SL-E00-001	Non PP/PPP	20.79	OnGo	Water Supply and Sanitation Study	OWAS1	06/30/2004	03/09/2006	02/06/2008	850,000.00	673,250.74	850,000.00
51	Sierra Leone	P-SL-IAZ-001	Non PP/PPP	33.76	OnGo	SUPPORT TO BASIC/NON-FORMAL EDUC. & VST	OSHD2	10/16/2002	08/25/2003	04/28/2008	15,000,000.00	9,935,330.88	15,000,000.00
52	Sierra Leone	P-SL-IAZ-001	Non PP/PPP	41.74	OnGo	SUPPORT TO BASIC/NON-FORMAL EDUC. & VST	OSHD2	10/16/2002	08/25/2003	04/13/2007	1,000,000.00	582,601.95	1,000,000.00
	Sierra Leone	P-SL-IAZ-001	Non PP/PPP	100.00	OnGo	SUPPORT TO BASIC/NON-FORMAL EDUC. & VST	OSHD2	10/16/2002		12/31/2004	577,309.88	0.00	577,309.88
53	Sierra Leone	P-SL-IB0-003		27.49	OnGo	SUPPORT DISTRICT HEALTH SERVICES	OSHD3	09/07/2005	11/21/2007	02/06/2008	17,000,000.00	12,327,129.18	17,000,000.00
54	Sierra Leone	P-SL-IE0-002	PP /	46.64	OnGo	SOCIAL ACTION SUPPORT PROJECT (SASP)	OSHD3	06/11/2003	04/23/2004	05/15/2008	10,000,000.00	5,335,686.70	10,000,000.00
	Sierra Leone	P-SL-IE0-002	PP /	24.12	OnGo	SOCIAL ACTION SUPPORT PROJECT (SASP)	OSHD3	06/11/2003	04/23/2004	10/28/2005	2,000,000.00	1,517,558.70	2,000,000.00
	Sierra Leone	P-SL-IE0-002	PP /	100.00	OnGo	SOCIAL ACTION SUPPORT PROJECT (SASP)	OSHD3	06/11/2003		12/31/2004	1,198,398.05	0.00	1,198,398.05

55	Sierra Leone	P-SL-K00-004	PP /	37.38	OnGo	STRENGTHEN PUBLIC FIN. MGT&ENERGY SECTOR	OSGE1	10/20/2004	07/19/2006	03/13/2008	2,790,000.00	1,747,114.80	2,790,000.00
	Sierra Leone	P-SL-K00-004	PP /	0.00	OnGo	STRENGTHEN PUBLIC FIN. MGT&ENERGY SECTOR	OSGE1	10/20/2004			2,790,000.00	2,790,000.00	2,790,000.00
						TOTAL SIERRA LEONE					110,360,576.46	62,462,659.68	103,190,741.11
56	Togo	P-TG-AAE-001		0.00	OnGo	AIDE D'URGENCE CONTRE GRIPPE AVIAIRE	OSAN2	04/05/2006			309,329.37	309,329.37	309,329.37
57	Togo	P-TG-HA0-003		100.00	OnGo	LOC TO ECOBANK TRANSNATIONAL INC	OPSM5	04/02/2003	01/05/2004	01/14/2004	12,373,174.96	0.00	6,186,587.48
58	Togo	P-TG-IA0-001	Non PP/PPP	63.97	OnGo	EDUCATION II	OSHD2	12/16/1991	12/31/2002	10/16/2001	11,052,624.00	3,982,554.94	11,052,624.00
59	Togo	P-TG-K00-006	Non PP/PPP	33.49	OnGo	APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DU M	OSGE1	07/24/2006	11/02/2006	07/18/2007	2,200,000.00	1,463,175.07	2,200,000.00
						TOTAL TOGO					25,935,128.33	5,755,059.38	19,748,540.85

ANNEX 6 LENDING ACTIVITIES PROGRAMMED BY REGIONAL DEPARTMENTS

Country	Project Title	Sector/ Task Manager	Year	State of preparation	Million UA	Priorities
Burundi (2)	Programme d'Appui aux Réformes économiques-II (PARE-II)	OSGE2 M. Malleberg	2009	Preparation/ Appraisal mission: August 2008	20	1
Burundi	Projet d'appui à la création d'emploi	OSHD.2 P. Dougna	2009	Project not yet identified. Preparation and Appraisal in 2009 for Board Approval in July 2009 subject to its confirmation by CSP pillars	12	2
Burundi	Road Sector Project	OINF2 N. Senou M. Ismail	2009	Under consultation with the Government	30	1
Burundi	Projet de développement rural	OSAN.1 Mr. Lam	2009	Appraisal mission in October 2008; Opscom: 8 November 2008. End of Appraisal 5, December 2008.	8	1
Burundi	Aménagement centrale hydroélectrique Kabu16	OINF3 J.B Nguema Olo	2010	Under consultation with the Government	15	
Total Burundi					85	
PBA Burundi					33.44	
Top-ups Burundi					46.1	
Total country allocation					79.54	
Gap Burundi					- 5.46	
République Centrafricaine (3)	Programme d'appui aux réformes économiques, phase 2 (PARE II)	OSGE.2 A. Mahdi	2008	Negotiations scheduled for July 28 2008, and the Board approval on lapse-of-time basis in September 2008	6.5	1
RCA	Promotion socio-économique des groupes vulnérables (PSEGV)	OSHD.1 A. Eyeghe	2009	Evaluation mission will be conducted on from July 30 to August 14, 2008, and the Board approval in the beginning of 2009.	8	1
RCA	Projet de réhabilitation du secteur agricole	OSAN.3 L. Kane	2009	Etude de faisabilité prévue pour le 2ième trimestre 2009 et missions préparation / évaluation prévues pour le 3ième trimestre 2009.	8	2
RCA	Approvisionnement en eau et assainissement de 16 chefs-lieux de préfectures	OWAS.1 M. Moumni	2009	Etudes de faisabilité en cours. Missions de préparation/évaluation prévues pour avril 2009. Présentation au Conseil en septembre 09	7	1
RCA	Institutional Support Project (ISP)	OSGE2 Mahdi	2010	End of appraisal October, 29 2008. Board presentation January, 28 2009.	10	1
RCA	Contribution aux opérations régionales (1/10 de l'allocation PBA (voir NoteA)	OWAS OSHD/OSAN	2009/2010	Preparation has started for some regional projects.	1,73	1

Total RCA					41.23	
PBA RCA					17.31	
Top-ups RCA					11.85	
Total country allocation					29.16	
Gap/Surplus CAR					-12.07	
Comoros (2)	Capacity Building Project	OSGE2 M. Malleberg	2009	Preparation mission in July 2008 Evaluation mission in October 2009	3	1
Comoros	Appui budgétaire	OSGE Task Manager not known yet as this is not confirmed	2009	Mission de préparation et d'approbation : Mars 2009	2	2
Comoros	Training for Private Sector Employees	OSHD1 F. Bongjoh	2009	Mission identification et Preparation octobre 2008	1	2
Comoros	Water Project	OWAS 2 A. Hadje M'Baye	2010	Identification mission in July 2008	8	1
Total Comoros					14	
PBA Comoros					5	
Top-ups Comoros					10	
Total country allocation					15	
Gap Comoros					1	
République de la Côte d'Ivoire (2)	Projet d'Appui aux Réformes Economiques et Financières I (PAREF-I)	OSGE.2 B. Samba	2008	OpsCom: Juillet 2008 Présentation au Conseil: Octobre 2008	46	1
RCI	Projet de réhabilitation du secteur agricole	OSAN 2	2009	Mission de préparation : 1 ^{er} trimestre 2009 Mission évaluation : 2 ^{ème} trimestre 2009 Présentation au Conseil : 22 mai 2009	15	2
RCI	Projet d'Appui aux Réformes Economiques et Financières II (PAREF-II)	OSGE.2 B. Samba	2009	Evaluation prévue en juin 2009. Présentation au Conseil en Septembre 2009	40	1
Total RCI					101	
PBA RCI					58.03	
Top-ups RCI					45.87	
Total country allocation					103.90	
Gap RCI					2.9	

République Démocratique du Congo (1)	Programme d'Appui aux Réformes Économiques - Phase I (PAREG-I) I	OSGE2 Bouabdelli	2008	Appraisal Mission done in March 2008 Submission to the Board conditioned by a PRGF with IMF	70	1
RDC	Projet d'électricité barrage Inga	OINF3 Z. Mamadou	2010	The Grant for the feasibility study of the Inga Project has been just approved on April 30, 2008 / Preparation mission 2009. Evaluation mission on 2011.	69	1
RDC	Appui institutionnel- Décentralisation fiscale	OSGE 2 M.B.A Bouabdelli	2010	Présentation au Conseil le 9 Septembre 2009	20	1
RDC	Rural Water and Sanitation Supply Initiative (RWSSI)	OWAS1 I. Traore	2010	Etude de faisabilité prévue à partir d'octobre 2008 (12 mois) Dernier trimestre de 2009, mission de préparation et mission d'évaluation en 2010	71	1
RDC	Projet NELSAP (RDC, Burundi, Ouganda)	OINF3 Nguema	2008	The appraisal of this project is underway. Board presentation is scheduled for November, 27 th 2008	100	1
RDC	Étude de développement du site hydroélectrique d'Inga et des interconnexions électriques associées	OINF3 Z. Mamadou	2008	Approuvé en avril 2008 et signé le 17 juillet 2008	9.5	1
RDC	Étude du Pont entre Kinshasa et Brazzaville	OINF1 Karanga	2008	Opscom : 25 août 2008	5	1
RDC	Projet de conservation de la biodiversité dans le Bassin du Congo	OSAN	2008	Board appraisal : Décembre 2008	40	2
Total RDC					384,5	
PBA RDC					177.33	
Top-ups RDC					60	
Total country allocation					237.33	
Gap RDC					-147,17	
Guinea-Bissau (4)	Projet de Réforme de l'Administration Publique	OSHD3/OSG1 M. Coulibaly	2009	Preparation Mission: September 2008	6	1
Guinea-Bissau	Appui supplémentaire au Secteur Santé	OSHD3 M. Coulibaly	2008	Evaluation prévue pour le 3 ^{ème} trimestre 2008 et Approbation prévue pour Novembre 2008	5	2
Guinea-Bissau	Electricity distribution network	OINF 3 Ndoundo	2010	Etude de faisabilité prévue à partir d'octobre 2008	9.2	1
Total Guinea-Bissau					20.2	
PBA Guinea-Bissau					9.07	
Top-ups Guinea-Bissau					10	
Total country allocation					19.7	

Gap Guinea-Bissau					-0.5	
Libéria (2)	Budget support to PFM reform	OSGE1 T. Strauss	2008	Appraisal mission: September 2008 Board presentation: December 2008	9	1
Libéria	Monrovia Ext & 3 Towns WSS	OWAS	2009	No information on state of preparation	20	1
Libéria	Rural Electrification Master Plan Study	OINF3 Task Manager not known yet as this is not confirmed	2010	Under consultation with the Government	2	1
Libéria	Rice value chain revamping program	OSAN3	2009	Projet concept Note réalisé le 20 juillet 2008 Mission de préparation 4 ^{ème} trimestre	19	1
Total Libéria					50	
PBA Libéria					29.81	
Top-ups Libéria					13.01	
Total country allocation					42.82	
Gap Libéria					-7.18	
Sierra Leone (1)	Bumbuna Supplementary Loan	OINF.3 Heeroo	2008	End of appraisal 2 Juin 2008. Opscom 4 th of august 2008. Board presentation October 1 st 2008	10,3	1
Sierra Leone	Upgrading the Lungi-Airport Loko Road	OINF1	2009	No information on state of preparation	25	1
Sierra Leone	Water and sanitation Project	OWAS1	2010	No information on state of preparation	15	1
Sierra Leone	Economic reform and recovery program IV	OSGE1 Strauss	2009	Évaluation en septembre 2008/ présentation au Conseil en juin 2009	10	1
Sierra Leone	National Food Security	OSAN2 R. Lubunga	2008	Mission evaluation 1er trimestre 2008 / Mission preparation 1er trimestre 2009.	20	2
Total Sierra Leone					80.3	
PBA Sierra Leone					29.71	
Top-ups Sierra Leone					42.76	
Total country allocation					72.47	
Gap Sierra Leone					-7.83	
Togo (2)	Programme d'appui aux réformes et à la gouvernance	OSGE1 A. Zapaïke	2009	Mission d'identification/préparation novembre 200 Mission d'évaluation mars 2009	20	1
Togo	Programme AEPA	OWAS1 B. Keba	2009	Programme en cours d'identification. Le DSP intérimaire est en cours de préparation.	10	1
Togo	Projet route AELAO-HILACONDIT	OINF1 Pierre More	2009	Programme en cours d'identification. Le DSP intérimaire est en cours de préparation.	10	1

Togo	Projet d'interconnexion régional	OINF1 Pierre More	2009	Programme en cours d'identification. Le DSP intérimaire est en cours de préparation.	5	1
Total Togo					45	
PBA Togo					26.39	
Top-ups Togo					14.36	
Total country allocation					40.75	
Gap Togo					-4.25	

Note: Current lending program information's given by the Country economists.

Note A

La liste indicative des opérations régionales concernant la RCA :

1. Central African Backbone en 2009 (56 millions d'UC) en 2009: Bien public régional (BPR)
2. CEMAC - Appui à l'enseignement supérieur (20 millions d'UC) en 2009: BPR
3. Projet de développement d'un système régional de recherche agricole (10 millions d'UC) en 2009: BPR
4. Projet hydroélectrique Boali 3 et interconnexion RDC en 2009
5. Etude du projet routier Ouesso (Congo) - Bangui (RCA) - Ndjamen (Tchad) en 2009
6. Appui à la stratégie d'intégration de la CEEAC (20 millions d'UC) en 2010: BPR
7. Navigation fluviale Oubangui-Congo-Sangha en 2010
8. Projet d'appui au Programme régional de sécurité alimentaire CEEAC en 2010: BPR

- (1) Country with a field office
- (2) Country without a field office
- (3) Country covered by regional office
- (4) To be covered by regional office

***Priorities:** High Priority – In the FSF
Low Priority _ Not in the FSF

***Country economist:**

Burundi: Richard Walker, **Guinée Bissau:** Manlan, Olivier, **Libéria:** Issa Koussoubé (Lead), **République de la Côte d'Ivoire :** Chinien, Shirley, **R D du Congo:** Diakité Oumar, **Sierra Leone:** Jamal Zayid, **Comoros:** Marilyn Whan-Khan.

ANNEX 7 – NON LENDING ACTIVITIES PROGRAMMED BY REGIONAL DEPARTMENTS

Country	Activity	Proposed responsible Department	Year	State of Preparation	Comments	Priority
Burundi	1. "Country Economic Memorandum" 2. "Poverty assessment with WB"	N/A N/A	2010-2011 2010-2011	Not yet broached Not yet broached	Will be done with World Bank Will be done with World Bank	Y N
Central African Republic	1. "Impact du VIH/Sida dans le secteur minier" 2. "Étude économique" 3. "Etude sur le budget"	OSHD1 ORCE ORCE	2008 End 2008 2010	In preparation End: June 2008 Not yet broached	Not priority Cost of the ESW: 43000UC	N Y
Comoros	1. Country Economic Memorandum 2. "Étude sur le secteur privé"	ORSA ORSA	2009 2009			Y N
Democratic Republic of Congo	1. "Participation à une étude conjointe avec la Banque Mondiale sur la décentralisation fiscale."	ORCE/ OSGE	2008	A TORs in currently in preparation	Budget: 25 000 \$ A study is planned every two years by ORCE for DRC	Y
Guinea Bissau	1. "Private/Financial Sector Profile" 2. "Fiduciary Review"	OSGE OSGE	2009 2009		No budget forecast No budget forecast	N Y
Liberia	1. "Governance Profile (with OSGE)" 2. "Public Expenditure Review"	OSGE OSGE	2009 2009	Not yet broached Not yet broached		N N
R. Côte d' Ivoire	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O	S/O
Sierra Leone(*)	1. "Public Expenditure Review"	OSGE	2009	Not yet broached	Review with World Bank	N
Togo(**)	1. "Étude sur le secteur privé (amélioration de l'environnement des affaires)" 2. "Coordination de la Table Ronde sur le financement du DRSP gouvernemental" 3. "Étude sur le plan d'aménagement du port"	OSGE ORWA ORWA	2009 2008 2009	Not yet broached Planned for... Not yet broached	 Priority Study	Y Y Y

Nota: The Non-lending activity should be critically re-assessed in line with the FSF Strategy

Priority: Y: Yes, N: No.