

**Version préliminaire
pour les consultations**

**REPENSER L'APPROCHE
DU GROUPE DE LA BANQUE
MONDIALE EN MATIÈRE
DE COLLABORATION
AVEC LES PAYS**

16 Janvier 2025

Ce document a été initialement publié en anglais. En cas de divergence entre la version traduite et la version originale le texte original anglais prévaut.

Processus d'évolution du Groupe de la Banque mondiale

Repenser l'approche du Groupe de la Banque mondiale en matière de collaboration avec les pays, le Cadre de Partenariat Pays (CPP)

Table des matières

I. Introduction	1
II. Principes fondamentaux de la nouvelle approche de collaboration avec les pays	2
III. Principaux changements	4
<i>Sélectivité et orientation vers les résultats</i>	5
<i>Stratégie et mise en œuvre</i>	6
<i>Groupe de la Banque mondiale unifié : partenariats avec les secteurs publics et privés</i>	6
<i>Connaissances</i>	7
<i>Partenariats</i>	8
<i>Simplicité et efficacité</i>	9
IV. Gouvernance du CPP	10
V. Prochaines étapes	10

Liste des sigles et abréviations

BMD	Banque multilatérale de développement
CEN	Note sur l'action menée dans les pays
CLR	Examen de fin d'exécution et des enseignements
CPP	Cadre de Partenariat Pays
FCV	Fragilité, conflit et violence
GCP	Programme d'action mondial
IDA	Association internationale de développement
KAT	Équipes de conseil sur les connaissances
PLR	Examen des résultats et des enseignements
RRA	Évaluation des risques et de la résilience

Déni de responsabilité : La présente note est une ébauche de la nouvelle approche proposée du Groupe de la Banque mondiale en matière de collaboration avec les pays. Elle servira de base aux consultations avec les parties prenantes internes et externes et les délibérations ultérieures avec les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale.

Repenser l'approche du Groupe de la Banque mondiale en matière de collaboration avec les pays, le Cadre de Partenariat Pays (CPP)

I. Introduction

1. Il est essentiel de repenser l'approche du Groupe de la Banque mondiale (GBM) en matière de collaboration avec les pays, pour que les programmes soient en phase avec son évolution. Les nouvelles vision et mission du GBM mettent l'accent sur la nécessité de relever les défis mondiaux, tout en aidant nos clients à atteindre les objectifs de développement de leur pays. Les cadres de partenariat pays (CPP) actuels sont généraux et couvrent un large éventail de priorités, ce qui entrave souvent leur capacité à avoir un impact stratégique à grande échelle dans les domaines d'intervention. En outre, l'approche actuelle de collaboration avec les pays est davantage axée sur la conception que sur la mise en œuvre. Les CPP ont souvent du mal à définir une approche rigoureuse et unifiée du GBM et ne tiennent pas suffisamment compte des financements et des solutions apportés par des secteurs public et privé susceptibles de s'attaquer aux problèmes de développement. À l'heure actuelle, les connaissances du GBM sont essentiellement recueillies lors de la phase de conception des CPP, et les connaissances mondiales ne sont pas systématiquement prises en compte pour orienter la programmation et le dialogue dans les pays tout au long du cycle des CPP. Pour que ceux-ci en tirent pleinement parti, il est essentiel d'accorder une attention accrue au transfert des connaissances mondiales et régionales, qui fournissent des informations précieuses issues de l'analyse de pays comparables, pour orienter les programmes du CPP.

2. L'approche de collaboration avec les pays évolue, mais continuera de s'appuyer sur les priorités de chaque pays, les connaissances du GBM et les partenariats avec d'autres agences de développement présentes dans ces pays. Les nouveaux CPP seront conçus autour de trois ou quatre résultats sélectifs (avec une certaine souplesse pour les grands programmes) et seront principalement évalués au regard de la nouvelle fiche de performance institutionnelle du GBM. Chaque année, un exercice de planification des activités réunira des participants de l'ensemble du GBM (de la Banque, d'IFC et de la MIGA) pour évaluer les progrès accomplis. Il mettra l'accent sur la mise en œuvre, inclura un examen des risques et des opportunités émergentes, et permettra d'actualiser la programmation, si nécessaire. Une solide approche unifiée du GBM reposera sur des activités conjointes en matière de programmation, de mise en œuvre, d'établissement de rapports et d'évaluation. Les équipes de conseil sur les connaissances (KAT) mobiliseront les connaissances mondiales du GBM tout au long des phases de conception et de mise en œuvre des CPP. Nous nous concentrerons sur le resserrement de la collaboration avec les partenaires privés et publics, tout en intégrant de nouveaux outils pour relever les défis complexes du développement et améliorer la sélectivité des programmes. Enfin, l'approche des CPP, ainsi que la documentation et le processus associés, seront rationalisés dans un souci d'efficacité.

3. La présente note propose une nouvelle approche de collaboration avec les pays pour élaborer et mettre en œuvre nos CPP. Elle détaille les principes clés de la collaboration avec les pays, conformément au processus d'évolution du GBM, et identifie les ajustements et innovations nécessaires. Cette note attire l'attention sur les liens avec d'autres initiatives, en particulier les efforts visant à renforcer le flux de connaissances au sein du GBM, le renforcement de l'approche d'un Groupe uni dans l'action, la fiche de performance institutionnelle, ainsi que l'efficacité et l'efficacité opérationnelle. Ces changements nécessiteront un changement de culture au sein de l'Organisation afin d'améliorer les services aux clients, la collaboration, la gestion des risques et le suivi des résultats dans un environnement mondial instable.

II. Principes fondamentaux de la nouvelle approche de collaboration avec les pays à la base des CPP

4. Notre nouvelle approche reste axée sur les pays, alignée sur la vision et la mission du GBM et ancrée dans la capacité et les avantages comparatifs du Groupe à produire un impact :

- Chaque pays oriente la conception et la mise en œuvre du CPP. Nous collaborons avec nos clients des secteurs public et privé, de la société civile et d'autres parties prenantes dans chaque pays, afin d'éclairer la conception de nos programmes nationaux et d'examiner les modalités possibles de collaboration avec les bénéficiaires des activités du GBM. En consultant les parties prenantes sur les impacts potentiels de ses activités, le GBM vise à s'assurer que la nouvelle approche des CPP est solidement étayée, que les résultats sont durables et que les risques sont identifiés.
- Les résultats des CPP sont définis comme l'intersection des trois critères de sélectivité, illustrés par les ensembles représentés par un cercle dans le diagramme de Venn de la figure 1. Une contrainte de sélectivité est imposée pour définir trois à quatre résultats sur la base de ces critères. L'alignement du cadre de résultats des CPP sur la nouvelle fiche de performance institutionnelle du GBM, qui comporte 22 indicateurs axés sur les résultats (contre plus de 150 auparavant), renforce encore la grande sélectivité. Chaque critère utilise des filtres pertinents pour identifier les priorités qui influencent les décisions de programmation du GBM :
 - i. Dans le cadre de la *mission et la vision du GBM*, les priorités sont filtrées en fonction des domaines de résultats de la fiche de performance institutionnelle correspondant aux thèmes transversaux – Emploi, Genre, Fragilité et Investissement Privé – et de cinq thèmes verticaux – Personnes, Prospérité, Planète, Infrastructures et Numérique¹. Les domaines de résultats bénéficient en outre de nos services d'analyse (voir encadré 1) et de notre expérience opérationnelle.
 - ii. Les *objectifs de développement des pays* reflètent les attentes des clients des secteurs public et privé. Les CPP sont généralement plus sélectifs lorsque leur programme est défini à l'intersection des attentes des secteurs public et privé, mais l'approche public-privé du programme dépendra de la situation de chaque pays.
 - iii. La *capacité et l'avantage comparatif du GBM* sont susceptibles d'avoir un plus grand impact en raison de ses connaissances et de son expertise locales, régionales et mondiales, de son pouvoir mobilisateur, des financements disponibles et des partenariats avec d'autres agences

Figure 1 : Les trois critères de sélectivité du CPP



de développement.

(*) Pour les domaines de résultats de la fiche de performance, voir <https://scorecard.worldbank.org>.

- Les résultats du CPP correspondront aux principales priorités du programme du pays. Le programme national étant tourné vers l'avenir, le portefeuille existant sera intégré au cadre de résultats lorsque l'intention est de poursuivre de nouveaux investissements actifs dans ces domaines au cours de la nouvelle période couverte par le CPP. Chaque cadre de résultats traduit la nouvelle *mission du GBM* en action, en facilitant la programmation du Groupe et créant des incitations à l'obtention de résultats. Lors de la conception du CPP, les risques susceptibles d'entraver les résultats de développement seront pris en compte pour s'assurer de la prise de mesures d'atténuation appropriées. Le cadre de résultats du CPP sert d'étalon pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats en développement social et économique.

5. Les critères de sélectivité du CPP permettent au Groupe de la Banque mondiale d'envisager les réponses aux défis mondiaux et à d'autres priorités institutionnelles dans la conception d'un nouveau CPP tout en reflétant les priorités des pays. Les réformes récemment adoptées par le GBM permettent aux critères de sélectivité du CPP de produire des résultats répondant aux attentes des clients tout en nous aidant à atteindre les objectifs régionaux et mondiaux que nous nous sommes fixés. Par exemple :

- La création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité est une priorité essentielle du développement mondial afin de réduire la pauvreté, de promouvoir une prospérité commune et de créer une planète vivable où les gens peuvent prospérer. Le changement climatique a des effets sur la pauvreté et la prospérité commune et les événements associés, tels que les sécheresses et les inondations plus fréquentes, entravent la croissance économique et les efforts de lutte contre la pauvreté. Dans les pays en situation de fragilité, de conflit et de violence (FCV), il est particulièrement important de mettre en évidence les facteurs de fragilité et leur influence sur la pauvreté et la prospérité commune. Les évaluations des questions de genre établissent le lien entre l'égalité des genres et la participation économique des femmes dans la trajectoire de développement d'un pays. En aidant nos clients à mieux comprendre les liens entre les défis de développement à l'échelle mondiale, régionale et nationale, nous augmentons la probabilité qu'ils sollicitent notre appui dans ces domaines. Les traités internationaux tels que l'Accord de Paris et la formulation des contributions déterminées au niveau national incitent nos clients à demander un appui supplémentaire dans ces domaines. De même, l'appui du GBM au renforcement des systèmes de santé nationaux a également un effet important sur la préparation aux pandémies.
- Notre évolution a considérablement amélioré notre capacité à mobiliser les connaissances et l'expertise locales, régionales et mondiales. En nous concentrant sur les domaines où nous avons des avantages comparatifs techniques et financiers, nous pouvons mieux répondre aux besoins de nos clients. L'évolution du GBM a également renforcé notre capacité à soutenir la préparation et la riposte aux crises et à mieux collaborer en interne. Les CPP envisageront les programmes d'action mondiaux (GCP) pour répondre aux priorités des pays, le cas échéant. En produisant un impact à grande échelle grâce à une planification et une mise en œuvre unifiées au niveau du GBM, les GCP peuvent créer des synergies en répondant aux priorités nationales et en tirant parti de leur capacité de reproduction et d'extension. La programmation des CPP proposera un ensemble d'interventions, dont certaines seront spécialement adaptées pour répondre aux priorités nationales en dehors des approches élaborées dans le cadre des six GCP, tandis que d'autres pourront relever d'un ou plusieurs GCP.

Encadré 1 : Assurer la sélectivité du CPP dans le cadre de la mission du GBM

Les priorités qui influencent les décisions de programmation au titre de la *mission du GBM* sont filtrées en fonction des domaines de résultats de notre fiche de performance institutionnelle. L'établissement de priorités à partir des thèmes transversaux (emploi, genre, fragilité et investissement privé) et verticaux (personnes, prospérité, planète, infrastructures et numérique) oblige l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale à rendre compte de ses résultats. Les domaines de résultats définissent les défis rencontrés par les clients et précisent le programme de développement que les pays doivent suivre pour obtenir les résultats escomptés grâce à des solutions de financement (publiques et privées) et à l'appui technique. Le fait de se concentrer sur un ensemble limité de priorités alignées sur la mission du GBM permet de disposer d'un cadre systématique pour évaluer les progrès réalisés dans un pays.

La sélectivité du CPP repose sur cinq diagnostics au niveau des pays qui établissent le fondement analytique de notre collaboration avec les pays : i) Le diagnostic-pays du secteur privé (CPSD) 2.0 propose des interventions concrètes et sert de fondement pour dialoguer avec les gouvernements sur les réformes des politiques publiques, afin d'améliorer l'environnement propice à la mobilisation de capitaux privés ; ii) Le rapport sur la croissance et l'emploi dans les pays (CGJR) identifie les politiques qui stimulent la croissance grâce à des réformes structurelles, à la promotion de l'investissement et à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité ; iii) L'évaluation de la pauvreté et de l'équité (PEA) analyse les inégalités et la vulnérabilité, iv) tandis que l'examen des finances publiques (PFR) se penche sur les recettes et les dépenses, y compris la mobilisation des ressources nationales, ainsi que les questions de politique budgétaire visant à favoriser une croissance plus inclusive et durable. v) Le rapport national sur le changement climatique et le développement (CCDR) décrit des trajectoires de développement à faibles émissions et des mesures d'adaptation au changement climatique, y compris leurs impacts sur la pauvreté et la prospérité partagée.

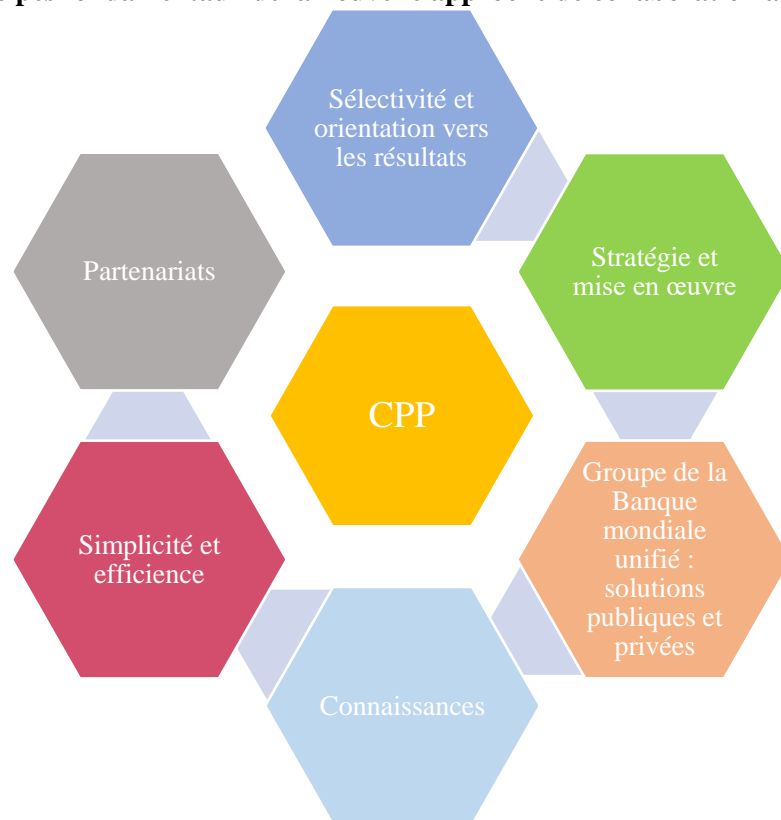
Les analyses fondamentales peuvent être complétées pour mieux comprendre les vulnérabilités d'un pays. Ainsi, une évaluation des risques et de la résilience (RRA) est généralement envisagée pour les pays en situation de fragilité, de conflit ou de violence (FCV). Pour certains pays admis à bénéficier de l'aide de l'Association internationale de développement (IDA), des analyses des lacunes dans la préparation aux crises peuvent être utilisées. Les examens du capital humain, les évaluations des questions de genre et les examens de la gouvernance peuvent être utilisés dans certains pays.

Nous encourageons nos clients à travailler avec le Groupe de la Banque mondiale sur des produits analytiques pertinents. Les priorités qui en découlent seront résumées dans le diagnostic-pays systématique (SCD) simplifié (voir le paragraphe 16 ci-dessous).

III. Principaux changements

6. La nouvelle approche du CPP repose sur six principes fondamentaux. Comme le résume la figure 2, nous avons pour ambition d'être plus sélectifs et davantage axés sur les résultats afin de mieux mobiliser le soutien dans les domaines clés où les clients doivent avoir un impact à grande échelle. La nouvelle approche du CPP allie stratégie et mise en œuvre. Nous travaillons de manière unifiée pour susciter des solutions publiques et privées (financements et connaissances) répondant aux problèmes de développement. La connaissance est à la fois le fondement de notre nouvelle approche de collaboration avec les pays et un service de base pour nos clients. Le renforcement de nos partenariats influencera notre travail analytique et opérationnel, ainsi que la conception et la mise en œuvre des CPP. Enfin, il sera nécessaire d'améliorer la simplicité et l'efficacité pour fournir des solutions de développement opportunes.

Figure 2 : Les six principes fondamentaux de la nouvelle approche de collaboration avec les pays



Sélectivité et orientation vers les résultats

7. Nous avons pour ambition d'être plus sélectifs et davantage axés sur les résultats afin de mieux mobiliser le soutien dans les domaines clés où les clients doivent avoir un impact à grande échelle. La simplification des cadres de résultats permettra de concentrer les activités sur les domaines d'intervention essentiels où le GBM pourra avoir le plus d'impact. Nous identifierons clairement les résultats pour chaque CPP. Le programme du GBM reposera sur les domaines de résultats de la fiche de performance et sera évalué, lorsque cela est possible, à l'aide des indicateurs de cette fiche, contribuant ainsi aux résultats du CPP.

8. L'orientation renforcée vers les résultats et l'utilisation des indicateurs de la fiche de performance permettront d'améliorer la programmation pour relever les défis mondiaux et d'autres priorités institutionnelles dans les CPP, tout en tenant compte des priorités des pays. Les domaines de résultats de la fiche de performance englobent les défis mondiaux ainsi que d'autres priorités institutionnelles, comme l'égalité des genres, l'emploi et l'investissement privé. Il sera essentiel d'ancrer les CPP dans ces priorités pour faire progresser l'aide dans ces domaines. En outre, tous les indicateurs de la fiche de performance institutionnelle qui seront utilisés dans un CPP sont désagrégés afin de mesurer les progrès réalisés dans des domaines particulièrement importants au regard de la vision et de la mission du GBM. Cette désagrégation portera notamment sur le genre, les jeunes et le handicap. Cette approche nous permettra d'établir si les résultats sont obtenus là où ils sont les plus utiles.

Stratégie et mise en œuvre

9. Le nouveau CPP intègre des considérations stratégiques à moyen et long terme dans un processus de planification annuelle des activités. Le CPP établira un lien stratégique et opérationnel avec les priorités de développement régionales et mondiales. Les CPP actuels ne jouent qu'un rôle limité dans la gestion courante du programme national et établissent rarement un lien clair entre les priorités nationales et les défis régionaux et mondiaux. En revanche, le nouveau CPP fournit un cadre plus complet en intégrant des considérations stratégiques à moyen et à long terme ainsi qu'un examen annuel de la mise en œuvre à court terme et un processus de planification des activités au niveau de l'équipe-pays du GBM. Cette double approche garantit que les objectifs stratégiques cadrent avec les besoins opérationnels immédiats tout en contribuant à des priorités de développement plus larges, favorisant ainsi un cadre cohérent et souple pour atteindre les objectifs de développement. Par exemple, la Mission 300 vise à assurer un approvisionnement fiable en électricité à 300 millions d'Africains d'ici à 2030 et à réduire de moitié les disparités d'accès à l'énergie sur le continent. Plusieurs opérations et investissements réalisés dans différents pays par le GBM, en collaboration avec des partenaires dont la Banque africaine de développement, visent à soutenir les objectifs de la Mission 300. Pour ces types d'interventions, les activités seront programmées dans le cadre des CPP de chaque pays concerné.

9. Le cadre stratégique du CPP est conçu pour être dynamique et attentif à l'évolution des circonstances.

- Si nécessaire, il peut être actualisé à mi-parcours dans le cadre d'un **examen des résultats et des enseignements (PLR)** (voir également les paragraphes 23 et 24). Ce processus d'examen permet d'évaluer les progrès de la mise en œuvre, l'impact des risques et des mesures d'atténuation sur les résultats, l'identification des défis et l'intégration des enseignements, pour veiller à ce que l'orientation stratégique reste pertinente et efficace.
- Le **processus de planification des activités** réunit chaque année l'équipe-pays du Groupe de la Banque mondiale unifié. Le CPP encourage un dialogue et une collaboration stratégiques et ciblés avec le client, entre les institutions et les secteurs, et contribue ainsi à adapter le soutien du Groupe de la Banque mondiale en fonction de l'évolution des priorités de développement du pays, tout en fournissant une analyse des risques plus exhaustive. Le cadre de résultats sert d'outil de gestion et de mise en œuvre tout au long de ce processus. Il sera revu, confirmé ou actualisé en fonction des mises à jour annuelles des indicateurs de la fiche de performance du pays.

10. Le CPP adopte un nouveau modèle pour le cadre de résultats. Le nouveau cadre de résultats a été simplifié et modifié pour intégrer des éléments destinés à la planification annuelle des activités et le rendre plus pratique pour le GBM et ses clients. Ce nouveau modèle est reproduit à l'annexe A.

Groupe de la Banque mondiale unifié : solutions publiques et privées

11. Pour avoir un impact à grande échelle tout en répondant aux besoins de développement, il est essentiel d'accorder une attention particulière et systématique aux solutions complémentaires, tant privées que publiques. L'approche du GBM unifié s'engage à passer d'un cadre théorique à l'intégration systématique de la réflexion, de la délibération et de la prise de décision conjointes sur les meilleures solutions privées et publiques tout au long du cycle de collaboration avec le pays. La représentation conjointe du GBM dans chaque pays est un aspect important de cette approche. La collaboration en amont du GBM commence par une prise en compte systématique des rôles respectifs des secteurs public et privé dans le développement d'un pays. La collaboration conjointe de l'équipe dans le pays du GBM avec le client est envisagée pour orienter les activités en amont ; elle sera complétée par des missions conjointes le cas échéant. Le point de départ est de savoir quels sont les résultats que le client

souhaite atteindre et ce que les financements et les solutions des secteurs public et privé peuvent y contribuer. L'objectif est de parvenir à une compréhension commune des principaux défis et solutions liés au développement, en tirant parti des atouts des secteurs public et privé, tout en mettant l'accent sur la mobilisation des capitaux privés. Sur cette base, le déploiement des représentants conjoints du GBM dans les pays aidera le personnel à mieux planifier les décisions de programmation conjointe et mettre en œuvre les programmes-pays de manière coordonnée.

12. La programmation, le suivi et l'évaluation du GBM sont indissociables dans le nouveau CPP.

Le nouveau CPP va au-delà des projets pour se concentrer sur la planification au niveau du programme pour atteindre les résultats du CPP, revus et renforcés dans le cadre d'un processus annuel commun de planification des activités. Il fournit un cadre stratégique pour coordonner et optimiser les programmes du GBM, en mobilisant des ressources publiques et privées pour avoir un impact maximal dans un pays ou un secteur donné. La planification annuelle conjointe des activités aidera le GBM à se concentrer sur un ensemble plus restreint et concret de priorités et d'opportunités à court terme, à mobiliser des ressources pour atteindre les résultats attendus, à renforcer la collaboration avec d'autres partenaires du développement et à organiser les activités pour maximiser les possibilités de synergies. Elle contribuera également à une gestion plus dynamique des CPP en faisant le point sur ce qui fonctionne et en ajustant le cap en cours d'exécution, ainsi qu'en veillant à ce que les activités menées par le GBM relèvent les défis mondiaux et répondent aux priorités de l'Organisation.

13. Les nouvelles possibilités et les nouveaux outils d'apprentissage favoriseront un changement de culture qui encouragera la collaboration.

Pour réaliser cette transformation, il sera essentiel de mieux comprendre comment utiliser efficacement les divers instruments offerts par le GBM. À cette fin, nous nous engageons à mettre en place de solides pratiques de gestion du changement et à proposer des programmes de formation opérationnelle destinés à notre personnel, mais aussi à nos pays clients et à nos partenaires extérieurs. La formation sera axée sur l'amélioration des efforts de collaboration et sur l'utilisation de tous les instruments et de toutes les approches du GBM, tels que les programmes d'action mondiaux, en permettant à toutes les parties prenantes de maximiser l'impact de nos ressources. En dotant notre personnel et nos partenaires des compétences et des connaissances nécessaires, nous pouvons créer une approche plus intégrée, en accord avec les objectifs primordiaux du GBM, et ainsi trouver des solutions plus efficaces pour relever les défis rencontrés par nos pays membres.

Connaissances

14. La banque de connaissances jouera un rôle central dans la nouvelle approche de collaboration avec les pays, afin d'offrir des analyses plus solides lors de la préparation du CPP.

Les ajustements apportés à notre approche des connaissances, conformément au Pacte pour le savoir, garantiront que les services d'analyse et de conseil – qui étaient notre collaboration avec les pays – sont orientés vers la nouvelle mission du GBM. La fourniture de connaissances mondiales et régionales et l'analyse de pays comparables jouent un rôle important dans l'élaboration des CPP. Les apports de connaissances permettront de mieux cerner les défis mondiaux, régionaux et nationaux qui entravent le développement d'un pays et, conjointement avec la nouvelle mission du GBM, influenceront les programmes prévus dans les CPP. La circulation des connaissances, qui repose sur un travail analytique et des services consultatifs améliorés, ainsi que le renforcement des capacités et l'assistance technique, font partie intégrante du cycle de vie d'un CPP et contribuent de manière égale à l'orientation de sa conception et de sa mise en œuvre. L'Académie du Groupe de la Banque mondiale estime que l'apprentissage et le développement des capacités institutionnelles sont des services essentiels pour les clients, le personnel et les parties prenantes.

15. Le SCD simplifié fournit un résumé concis des principaux travaux analytiques et des autres analyses pertinentes pour aider le pays à prioriser ses besoins de développement.

Ces analyses fondamentales constituent le fondement de l'analyse sur les réformes nécessaires pour mobiliser le secteur

privé (CPSD), l'urgence de créer des emplois (CGJR), le niveau de pauvreté et de la prospérité commune (PEA), l'importance d'une politique budgétaire saine pour favoriser la croissance (PFR) et l'identification de trajectoires de développement à faibles émissions (voir l'encadré 1). Le SCD simplifié résume les besoins et les priorités de développement du pays en se fondant sur ces diagnostics de base et d'autres analyses pertinentes. Il résume les politiques et les investissements prioritaires nécessaires pour relever les défis nationaux, régionaux et mondiaux, et susceptibles d'avoir le plus grand impact sur les résultats de développement du pays à moyen terme.

16. Les équipes de conseil sur les connaissances (KAT) mobiliseront les meilleures expériences mondiales et régionales lors de la conception et de la mise en œuvre des CPP. Des KAT spécialisées seront mises en place et soutiendront les régions et les équipes tout au long du cycle de vie d'un CPP. Leurs contributions viendront compléter les connaissances des régions. Les KAT apporteront des contributions essentielles et des conseils d'experts aux équipes régionales et nationales, en appliquant le principe de complémentarité. En plus de leur rôle consultatif, elles participeront activement à diverses consultations sur le CPP, à la fois en interne au sein de l'Organisation et en externe avec les partenaires et les parties prenantes concernées. Leur participation à ces consultations, et à des missions visant à recueillir des informations et des observations directement auprès des parties concernées, leur permettra de comprendre les contextes locaux et les défis spécifiques auxquels sont confrontées les différentes régions. Enfin, les KAT seront chargées d'identifier et de proposer des solutions de développement innovantes au cours de la mise en œuvre du CPP sur la base de l'expérience acquise dans d'autres pays pertinents. Ce faisant, elles aborderont des questions et des dynamiques émergentes qui pourraient échapper aux équipes nationales, tout en facilitant la mobilisation d'une expertise mondiale de premier ordre.

Partenariats

17. La nouvelle approche des CPP place les partenariats avec d'autres acteurs du développement au cœur de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie des pays. Cette approche souligne le rôle essentiel que jouent les partenariats dans deux domaines. Premièrement, les partenariats peuvent considérablement accroître le partage de connaissances, et ainsi augmenter la valeur ajoutée des programmes du GBM pour ses clients. En collaborant avec diverses parties prenantes, plutôt que de travailler en parallèle, le GBM peut puiser dans un réservoir plus large d'expertise et de ressources, ce qui pourrait déboucher sur des solutions et des financements de développement plus innovants et plus efficaces. Il est particulièrement important pour les pays IDA de continuer de mettre l'accent sur les partenariats impulsés par les pays, compte tenu du nombre considérable d'acteurs du développement actifs dans un pays, ainsi que des capacités limitées des emprunteurs. Deuxièmement, les partenariats contribuent à la sélectivité des programmes, qui est cruciale pour améliorer les résultats des pays. En faisant preuve de sélectivité, le GBM peut concentrer ses efforts sur les domaines où son impact sera le plus significatif, en tirant parti des forces et des ressources de ses partenaires pour obtenir des résultats. Les consultations avec la société civile, les pouvoirs publics, le secteur privé, les partenaires de développement et d'autres parties prenantes menées dans les pays dans le cadre des CPP feront partie intégrante de la préparation et s'appuieront sur les Lignes directrices du Groupe de la Banque mondiale en matière de consultation et le Cadre stratégique pour l'intégration des citoyens dans les opérations du Groupe de la Banque mondiale.

18. En tant que GBM, nous avons renforcé nos partenariats mondiaux pour relever des défis majeurs, ce qui influencera notre manière de collaborer avec nos partenaires dans chaque pays. Le Groupe de la Banque mondiale travaille en étroite collaboration avec le FMI pour se concentrer sur le changement climatique, la dette, la transition numérique et la mobilisation des ressources nationales, en mettant en commun leur expertise pour renforcer la capacité fiscale et les marchés de la dette publique. Les banques multilatérales de développement (BMD) collaborent pour accroître la capacité de financement, stimuler la lutte contre le changement climatique et mobiliser le secteur privé, en menant des actions conjointes sur le climat, la santé et le redressement économique. Les accords de délégation réciproques

avec les BMD permettent aux emprunteurs d'appliquer un ensemble unique d'exigences opérationnelles et de travailler avec un prêteur unique chargé de l'évaluation et de la supervision des projets cofinancés. Il s'agit d'un travail essentiel qui peut accroître l'efficacité, car les organismes de cofinancement devraient pouvoir se fier aux mesures de vigilance et de sauvegarde ainsi qu'aux examens techniques effectués par leurs homologues. Les collaborations régionales avec des BMD, telles que la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, s'attaquent à des problèmes régionaux spécifiques, tels que la déforestation, la résilience face aux catastrophes, l'accès numérique, la transition énergétique et le redressement économique. Nous avons également renforcé notre partenariat avec les Nations Unies afin d'accroître notre impact dans les États fragiles et sur la question des déplacements forcés, en intégrant le développement aux efforts humanitaires et en stimulant l'action climatique. Le renforcement des liens avec la société civile, les groupes confessionnels, les parlementaires et les organisations philanthropiques, par le biais d'initiatives telles que le Forum de politique générale de la société civile et le Forum parlementaire mondial, vise à créer un environnement de développement plus inclusif.

19. L'identification du rôle spécifique du GBM et de ses partenaires dans un pays est un aspect important de la conception de programmes sélectifs susceptibles d'avoir un impact à grande échelle. Le nouveau CPP va au-delà des efforts traditionnels de coordination dans les pays qui ont favorisé une division du travail entre les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux actifs. Il vise à encourager la création de synergies dans les domaines de l'analyse et des prêts, de sorte que le GBM puisse étendre ses opérations et accroître l'efficacité de la gestion de la mise en œuvre pour les gouvernements clients. En encourageant de meilleurs partenariats, le GBM peut formuler son action en fonction des mécanismes de coordination des bailleurs existant dans le pays avant la préparation du CPP. Cette approche éclairera la conception du CPP et permettra au GBM de se concentrer sur les domaines présentant une valeur ajoutée pour ses clients. En s'appuyant sur les forces et les capacités de ses partenaires, le GBM peut réduire les chevauchements d'activités et maximiser son impact.

Simplicité et efficacité

20. Le SCD, qui était un document exhaustif et autonome, est désormais une annexe concise du CPP. Ce nouveau SCD est un document de synthèse (de 10 pages maximum) qui fait l'objet d'un processus de préparation simplifié. Il restera relativement indépendant du CPP, pour fournir des fondements analytiques solides..

21. Le modèle de CPP sera simplifié afin d'accroître l'efficacité et de faciliter sa préparation pour le Groupe de la Banque mondiale et ses clients. Les changements ont deux objectifs principaux. Premièrement, le CPP se concentrera sur les principaux éléments du programme, en examinant les aspects clés au regard de la nouvelle mission du GBM. Il ancrera le nouveau programme dans une brève description des principaux résultats des activités antérieures, des enseignements tirés, des domaines de continuité et d'un aperçu des ajustements nécessaires pour en renforcer l'impact. Le document principal du CPP ne dépassera pas 25 pages.. Deuxièmement, le nouveau cadre de résultats facilitera la gestion de la mise en œuvre du CPP, ainsi que le dialogue continu avec le client et le processus de planification annuelle des activités. L'utilisation accrue de l'espace de travail en ligne sur les opérations facilitera le suivi des progrès accomplis et favorisera la gestion proactive des risques au niveau du programme.

22. La durée maximale d'un CPP passera de six à dix ans, pour mieux tenir compte des impacts de développement à long terme. Tous les nouveaux CPP auront une durée minimale de quatre ans et une durée maximale de dix ans. Un CPP de plus de six ans devra obligatoirement faire l'objet d'un PLR à mi-parcours, et de PLR intermédiaires si nécessaire. Un CPP de moins de six ans pourra être prolongé jusqu'à dix ans maximum, dans le cadre d'un PLR à mi-parcours. Le PLR devra justifier cette prolongation et

actualiser la matrice des résultats du CPP en y insérant les résultats obtenus jusqu'à la fin de la nouvelle période. L'allongement de la durée du CPP permettra au GBM de poursuivre sa collaboration avec les pouvoirs publics et d'autres partenaires afin d'améliorer l'impact potentiel sur le développement, ainsi que la portée et l'ampleur des initiatives du CPP. La prolongation d'un CPP peut également entraîner d'importants gains d'efficacité lorsque le programme de développement ne nécessite pas de modifications majeures.

23. Pour les nouveaux CPP de moins de six ans, le processus de PLR à mi-parcours ne sera plus requis, sauf en cas de modifications majeures du programme du pays. Le PLR ne sera requis que si des modifications importantes des activités ou du cadre de résultats ou une prolongation du CPP le justifient. Le PLR continuera de refléter le besoin d'apprendre et de modifier nos activités le cas échéant. En l'absence de modifications majeures, les mises à jour mineures seront consignées dans un cadre de résultats révisé en temps opportun, afin de renforcer le rôle de la matrice en tant qu'outil de suivi en temps réel du programme.

24. L'examen de fin d'exécution et des enseignements (CLR) sera renforcé et simplifié. Le CLR reste un outil essentiel pour évaluer les résultats et tirer les enseignements de nos activités passées dans le pays. Le texte principal sera plus court (10 pages maximum) et se concentrera sur les enseignements tirés. Le CLR résumera les résultats obtenus et les notations correspondantes pour le cycle du CPP. Une nouvelle méthodologie commune devant constituer le fondement de l'évaluation est en cours d'examen avec le Groupe d'Évaluation Indépendant (L'IEG). Un CLR concis sera plus utile pour le nouveau CPP.

25. Tous les pays membres du GBM auront accès au même produit de collaboration avec les pays : le CPP. Tous les pays clients du Groupe de la Banque mondiale devront avoir un CPP, car la nouvelle approche sera plus souple et permettra différents niveaux de collaboration en fonction des divers contextes nationaux. La granularité des cadres de résultats reflète les divers niveaux de collaboration avec chaque pays, et ces niveaux varient en fonction de notre capacité à collaborer, au minimum, à moyen terme avec un client. Pour les pays en situation de FCV, les équipes devront fournir une analyse plus approfondie des risques et de la résilience. Si le pays est éligible à une allocation pour la prévention et la résilience (PRA), le CPP intégrera l'éligibilité à ces allocations. L'évolution du Groupe de la Banque mondiale ayant identifié la fragilité comme un défi mondial, les CPP des pays en situation de FCV couvriront systématiquement les effets transfrontaliers associés et intégreront un soutien pour atténuer ces effets. Conformément à l'examen à mi-parcours de la stratégie FCV (2020-2025), l'intensification des efforts prévus dans les CPP ne se concentrera pas seulement sur les conséquences des conflits armés et de la fragilité des États, mais visera également à aborder les effets tout aussi dévastateurs d'autres formes de violence.

IV. Gouvernance du CPP

26. Une directive révisée sur l'action menée dans les pays sera publiée afin d'intégrer les changements d'approche proposés. La *Procédure sur la collaboration avec le pays* sera actualisée pour tenir compte de ces changements et de la simplification des CPP et des PLR. La version révisée des *Orientations sur la collaboration avec le pays* viendra compléter ces documents en fournissant des orientations claires et concises, y compris les nouveaux modèles ainsi que le contenu essentiel requis. Ces révisions seront achevées d'ici à la fin de l'exercice 25, pour que le nouveau cadre directeur puisse entrer en vigueur le 1^{er} juillet 2025.

V. Prochaines étapes

Nous prévoyons une mise en œuvre progressive au cours des exercices 2025 et 2026. Les CPP dont la préparation est bien avancée en vue de leur examen par le Conseil des Administrateurs d'ici au 30 juin 2025 suivent la directive actuelle. Certains nouveaux CPP sont en cours de préparation pour illustrer la nouvelle approche de collaboration avec les pays. Ils seront examinés par les Administrateurs au cours de

l'exercice 2025. Le CPP du Pakistan a été le premier à être présenté aux Administrateurs (en janvier), et d'autres suivront pendant le reste de l'exercice 2025 (Libéria, Philippines, Belize, etc.). Ces CPP suivront les orientations provisoires concernant l'élaboration des nouveaux CPP. À compter du 1^{er} juillet 2025, tous les CPP soumis aux Administrateurs devront suivre la nouvelle approche, définie dans la nouvelle Directive sur la collaboration avec le pays (en cours d'élaboration). Compte tenu des délais de préparation, les CPP qui seront présentés aux Administrateurs au début de l'exercice 2026 devront être rédigés avant la publication des nouvelles Directives et reposeront donc sur les Directives provisoires. Au moment de l'examen des décisions au début de l'exercice 2026, ces CPP tiendront pleinement compte des nouvelles directives et orientations.

27. Dans les mois à venir, nous mènerons un processus de consultation sur la nouvelle approche de collaboration avec les pays avant de finaliser le document destiné aux Administrateurs au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2025. Nous prévoyons de recueillir les observations et les points de vue de quatre groupes externes de parties prenantes : i) les autorités nationales des États membres ; ii) la société civile ; iii) le secteur privé ; et iv) les partenaires de développement (dont les BMD). Nous organiserons également en interne des réunions d'information avec notre personnel. L'objectif est d'informer les parties prenantes internes et externes de la nouvelle approche et d'accroître la transparence des réformes en cours concernant la collaboration du GBM avec les pays.

Annexe A : Modèle de cadre de résultats et de collaboration pour le CPP

Résultat X du CPP Devrait être issu des domaines de résultats de la fiche de performance ou y être étroitement lié. Trois ou quatre résultats sont définis pour chaque CPP, avec une certaine souplesse en fonction de la taille du programme. Les résultats pourront exceptionnellement correspondre à des domaines ne figurant pas dans la fiche de performance.
Les éléments suivants seront indiqués le cas échéant : <ul style="list-style-type: none">• Indicateur(s) contextuel(s) du client de la fiche de performance institutionnelle : Niveau de référence sans objectif (contribution)• Indicateur(s) de résultats de la fiche de performance institutionnelle : Niveau de référence avec objectif (attribution)• Autre(s) indicateur(s) contextuel(s) : Niveau de référence sans objectif (contribution)• Autre(s) indicateur(s) de résultats : Niveau de référence avec objectif (attribution)
Logique d'intervention Comprend les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none">• <i>Justification du domaine de résultat du CPP, à quel(s) domaine(s) de résultat de la fiche de performance est-il lié (en l'absence de lien direct avec ces domaines de résultats) et comment ? Justification des indicateurs choisis et de la forme prise par la collaboration du Groupe de la Banque mondiale pour obtenir les résultats et les effets escomptés.</i>• <i>Description succincte des enseignements tirés et des connaissances acquises au niveau du programme (inutile de répéter la discussion du CLR et les enseignements généraux mentionnés dans le corps du CPP)</i>• <i>Principaux risques et mesures d'atténuation au niveau du programme</i>
Appui actuel du Groupe de la Banque mondiale <ul style="list-style-type: none">• Dressez la liste des projets en cours du Groupe de la Banque mondiale (* à savoir, les investissements, les prêts axés sur les résultats et les prêts à l'appui des politiques ; les projets d'investissement ; les projets en amont et les garanties) et des services de connaissance (** à savoir, les services de conseil et d'analyse ; le renforcement des capacités et l'assistance technique ; tout autre produit du savoir) ayant un lien direct avec le domaine de résultat du CPP.• Décrivez le rôle de ces projets* et services du savoir** du Groupe de la Banque mondiale pour obtenir des résultats et contribuer à l'effet recherché en appliquant la logique d'intervention. Soyez précis concernant les activités visant à mobiliser le secteur privé, le cas échéant.• Est-il nécessaire de modifier l'aide actuelle pour atteindre le résultat du nouveau CPP et comment cela se fera-t-il à court terme ?• Situez les interventions en cours de la BIRD/DA, d'IFC et de la MIGA dans un récit séquencé du Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action.
Appui prévu du Groupe de la Banque mondiale <ul style="list-style-type: none">• Liste indicative des projets en attente* du Groupe de la Banque mondiale et des services du savoir** en lien direct avec le domaine de résultats du CPP (uniquement les projets en attente devant être présentés aux Administrateurs dans les 18 à 24 mois à venir).• Décrivez le rôle de ces projets* et services du savoir** du Groupe de la Banque mondiale pour obtenir des résultats et contribuer à l'effet recherché en appliquant la logique d'intervention. Quel est leur lien avec le portefeuille actuel et pourquoi ? Soyez précis concernant les activités visant à mobiliser le secteur privé, le cas échéant.• Quels sont les enseignements tirés de ces activités prévues ? Est-il nécessaire de modifier l'aide actuelle pour atteindre le résultat du nouveau CPP et comment cela se fera-t-il à court terme ?• Situez les interventions prévues de la BIRD/DA, d'IFC et de la MIGA dans un récit séquencé du Groupe de la Banque mondiale uni dans l'action.
...
Résultat Y du CPP Devrait être issu des domaines de résultats de la fiche de performance ou y être étroitement lié. Trois ou quatre résultats sont définis pour chaque CPP, avec une certaine souplesse en fonction de la taille du programme. Les résultats pourront exceptionnellement correspondre à des domaines ne figurant pas dans la fiche de performance.
...

Résultat Z du CPP

Devrait être issu des domaines de résultats de la fiche de performance ou y être étroitement lié. Trois ou quatre résultats sont définis pour chaque CPP, avec une certaine souplesse en fonction de la taille du programme. Les résultats pourront exceptionnellement correspondre à des domaines ne figurant pas dans la fiche de performance.

...

N.B. Les descriptions des résultats du CPP ne devraient pas dépasser deux pages, y compris les indicateurs, la logique d'intervention, l'appui actuel et prévu.