Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized
Public Disclosure Authorized

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Stratégie du Groupe de la Banque mondiale **Fragilité, conflits et violence** 2020–2025

Page de couverture
Trois écoliers du camp de réfugiés de Tongogara dans le district de Chipinge, au sud-est du Zimbabwe. Cette photo a été prise en mai 2019 peu après que le passage du cyclone Idai qui a fait des ravages dans toute la région, y compris dans le camp de réfugiés. Les réfugiés, déjà vulnérables, ont vu leurs habitations en adobe et leurs latrines collectives s'effondrer, leurs biens emportés et leurs moyens de subsistance et récoltes perdus à la suite de de l'endommagement des conduites d'eau.
©Dorte Verner

Page ii
De jeunes enfants en attente près de la frontière entre l'Ouganda et le Soudan du Sud avant d'arriver à leur destination finale du camp de réfugiés d'Impvepi à Busia, en Ouganda, 2017. MINUSS

Page vi
Un jeune garçon au camp de réfugiés de Zaatari en Jordanie, où vivent près de 80 000 réfugiés syriens. 2017.
Sahem Rababah/Photo Nations Unies

Page xiv
Des filles assises sur un cocotier mort, tombé sous l'effet de l'érosion côtière. Jenrok, leur village natal situé dans la région de Majuro dans les Îles Marshall est lentement détruit par la montée des eaux de la mer.
Vlad Sokhin/Banque mondiale

Page 4
Groupe d'enfants devant un immeuble nécessitant réfection. Gaza.
Natalia Cieslik/Banque mondiale

Page 14
Collecte d'eau du soir dans le village de Halayat dans l'État de Kassala. Ce point d'eau a été construit grâce au soutien du Fonds de développement communautaire (CDF).
Sarah Farhat/Banque mondiale

Page 38
Les médecins de l'hôpital de Hootkhail fournissent des services de jour et de nuit aux villageois. Afghanistan. 2017.
Rumi Consultancy/Banque mondiale

Page 76
Des enfants écoutant leur enseignant au camp de réfugiés de Zaatari, situé près de Mafraq, en Jordanie.
Mark Garten/Photo Nations Unies

Page 79
Une femme et des enfants soudanais aperçus à Fanga Suk à l'est du Djebel Marra, au Sud du Darfour.
Olivier Chassot/Photo Nations Unies

Page 110
Des enfants jouent au cerf-volant au coucher du soleil. Haïti.
Pasquel Gorriz/Photo Nations Unies

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Stratégie du Groupe de la Banque mondiale **Fragilité, conflits et violence** 2020–2025

Table des matières

Acronymes et abréviations iv

Résumé analytique vii

Introduction 1

Section I : Fragilité, conflit et violence dans le monde 5

A. Qu'entend-on par fragilité, conflit et violence ? 6
B. Évolution de la fragilité, des conflits et de la violence 6
C. Leçons apprises et réponse du groupe de la banque mondiale 8

Section II :
Cadre d'engagement du groupe de la banque mondiale dans les situations de fragilité, de conflit et de violence 15

A. Principes Directeurs 16
DIFFÉRENCIATION 17
INCLUSION 18
LÉGITIMITÉ, TRANSPARENCE ET REDEVABILITÉ 19
DÉVELOPPER LES SOLUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ POUR MAXIMISER L'IMPACT 20

B. Les quatre piliers de l'engagement 21
1. PRÉVENIR LES CONFLITS VIOLENTS ET LA VIOLENCE INTERPERSONNELLE 21
2. RESTER ENGAGÉ FACE AUX CRISES ET AUX CONFLITS ACTIFS 23
3. AIDER LES PAYS À SORTIR DE LA FRAGILITÉ 27
4. ATTÉNUER LES EFFETS NÉFASTES DES SITUATIONS DE FCV 30

C. Thématiques prioritaires 34

Section III :
Opérationnaliser la stratégie du groupe de la banque mondiale pour les situations de FCV 39

A. Politiques, processus et pratiques : S'assurer que le Groupe de la Banque mondiale s'adapte aux situations de FCV 40
B. Programmation : Maximiser l'impact sur le terrain 48
C. Partenariats 52
D. Personnel 56
E. Panoplie de financements pour les situations de FCV 61
F. Gestion des risques dans les situations de FCV 67
G. Impact attendu au niveau des pays 69
H. Suivi des progrès et rapports correspondants 71

Conclusion 77

Annexes 80
Notes 111

Acronymes et abréviations

ACLED	Projet sur la collecte et l'analyse de données relatives à localisation et aux faits de conflits armés
ACReMAP	Plan d'action de lutte contre la corruption et de suivi des résultats
AFR	Région Afrique
AIMM	Mesure et suivi de l'impact attendu
APA	Modalités alternatives de passation des marchés
APD	Aide publique au développement
ARTF	Fond fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan
ASA	Service d'analyse et de conseil
BAfD	Banque africaine de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque islamique de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
BMD	Banque multilatérale de développement
BPM	Biens publics mondiaux
CAFEF	Mécanisme d'aide aux économies fragiles et touchées par un conflit
CASA	Initiative pour les États d'Afrique en conflit
Cat-DDO	Option de tirage différé en cas de catastrophe
CCRIF	Mécanisme d'assurance contre les risques de catastrophes dans les Caraïbes
CD	Directeur pays
CDC	Conseils de développement communautaire
CDD	Développement communautaire
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CEN	Note sur l'action menée dans le pays
CERC	Composante d'intervention d'urgence conditionnelle
CES	Cadre environnemental et social
CEWS	Système continental d'alerte précoce (de l'Union africaine)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CILSS	Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel
CLR	Rapport d'achèvement et enseignements
CM	Responsable pays
CMAW	Guichet de conseil sur la création de nouveaux marchés
CMU	Unité de gestion-pays
CODE	Comité sur l'efficacité du développement
CPF	Cadre de partenariat-pays
CPIA	Évaluation des politiques et institutions nationales
CPSD	Diagnostic du secteur privé national
CRW	Guichet de financement des ripostes aux crises
CUA	Commission de l'Union africaine
DDR	Désarmement, démobilisation et réintégration
DFID	Ministère du développement international (Royaume-Uni)
DG ECHO	Direction générale des opérations européennes de protection civile et d'aide humanitaire
DOTS	Système de suivi des réalisations au plan du développement
DPF	Financement à l'appui des politiques de développement
DPL	Prêt à l'appui des politiques de développement
DPO	Département des opérations de paix (ONU)
DRDIP	Projet de réponse en développement aux déplacements
DRM	Gestion des risques de catastrophe
E et S	Environnemental et social
EAC	Communauté d'Afrique de l'Est
EAP	Région Asie de l'Est et Pacifique
ECA	Région Europe et Asie centrale
EI	Évaluation de l'impact
EMP	Examen à mi-parcours
ESG	Environnemental, social et gouvernance
ESHS	(Normes) environnementales, sociales, de santé et de sécurité
Ex.	Exercice budgétaire
FAM	Mécanisme de lutte contre la famine
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FBO	Organisation confessionnelle
FCS	Situations de fragilité et de conflit
FCV	Fragilité, conflit et violence
FF	Fonds fiduciaire
FIF	Fonds d'intermédiation financière
Fonds pour les BPM	Fonds de la BIRD pour des solutions innovantes en matière de biens publics mondiaux
FPI	Financement de projets d'investissement
FSIN	Réseau d'information sur la sécurité alimentaire
GAFSP	Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire
GBM	Groupe de la Banque mondiale
GCFF	Mécanisme mondial de financement concessionnel
GCRP	Plateforme mondiale contre le risque de crise
GEMS	Initiative de géo-habilitation pour le suivi et la supervision
GF	Gestion financière
GIE	Groupe indépendant d'évaluation
GP	Pôle mondial d'expertise
GRiF	Mécanisme mondial de financement des risques
HACCP	Analyse des risques et maîtrise des points critiques
HCP	Projet sur le capital humain
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HDP	Humanitaire-Développement-Paix
HDS	Direction de la santé et de la sécurité
HEIS	Assistance directe à la mise en œuvre
IBM	Suivi itératif des bénéficiaires
IDA	Association internationale de développement
IDD	Diligence raisonnable en matière d'intégrité
IDE	Investissement direct étranger
IDMC	Centre de surveillance du déplacement interne
IEG RAP	Rapport d'examen annuel du Groupe indépendant d'évaluation sur les résultats et performances du Groupe de la Banque mondiale
IFC	Société financière internationale
IFD	Institution de financement du développement
IFI	Institution financière internationale
IFMIS	Systèmes informatiques intégrés de gestion financière
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IFR	Rapport financier intérimaire
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IMF	Fonds monétaire international
IMPACT	Outil de comparaison des études d'impact et d'évaluation des projets
IP	Progrès de la mise en œuvre
IPV	Violence au sein du couple
ISR	Rapport sur l'état d'avancement et les résultats
JET	Emploi et transformation économique
KTF	Fonds fiduciaire de la Corée pour la transition économique et la consolidation de la paix
LAC	Région Amérique latine et Caraïbes
MDRP	Programme de démobilisation et de réintégration multi-pays
MDTF	Fonds fiduciaire multidonateurs
MENA	Région Moyen-Orient et Afrique du Nord
MFD	Maximiser les financements pour le développement
MIGA	Agence multilatérale de garantie des investissements
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MS+	Modérément satisfaisant et plus
MTF	Fonds fiduciaire pour le Mindanao.
NES	Norme environnementale et sociale
NTF	Fonds fiduciaire nordique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
OD	Objectif de développement
ODD	Objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONU	Nations Unies
OPCS	Politique opérationnelle et services aux pays
OSC	Organisation de la société civile
PAD	Document d'évaluation du projet
PAM	Programme alimentaire mondial
PCNA	Évaluation des besoins après une crise
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays
PEES	Plan d'engagement environnemental et social
PFR	Pays à faible revenu
PLR	Examen des progrès et des enseignements
PME	Petite et moyenne entreprise
PNG	Papouasie-Nouvelle-Guinée
PNS	Programme national de solidarité
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PO	Politique opérationnelle
PPF	Cadre des politiques et procédures
PPTE	Pays pauvre très endetté
PRA	Allocation pour la prévention et la résilience
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PRITI	Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure
PSW	Guichet de promotion du secteur privé
RDP	Revue des dépenses publiques
RECA	Allocation pour la poursuite des opérations pendant un conflit
RETF	Fonds fiduciaire exécuté par les bénéficiaires
RPBA	Évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix
RRA	Évaluation des risques et de la résilience
S et E	Suivi et évaluation
S&S	Santé et sécurité
SAR	Région d'Asie du Sud
SCD	Diagnostic-pays systématique
SDFP	Politique de financement durable de la dette
SORT	Outil d'évaluation systématique des risques liés aux opérations
SPF	Fonds fiduciaire pour la construction de la paix et de l'État
SSAFE	Approches sécurité et sûreté en mission
STC	Consultant à court terme
STT	Temporaire de courte durée
TAA	Allocation pour le redressement
TdC	Théories du changement
TDRP	Programme transitionnel de démobilisation et réintégration
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPM	Suivi par un tiers
TTL	Chef d'équipe de projet
UCDP	Projet de données sur les conflits de l'université d'Uppsala
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCE	Violence contre les enfants
VPU	Service des vice-présidences
VS	Violence(s) sexiste(s)
WDR	Rapport sur le développement dans le monde
WHR	Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil
YPP	Programme Jeunes professionnels
YPS	Jeunesse, paix et sécurité

Résumé analytique

Le défi croissant de la fragilité, du conflit et de la violence

i. **Il est essentiel de relever les défis de la fragilité, du conflit et de la violence pour atteindre les deux objectifs du Groupe de la Banque mondiale, à savoir mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée.** D'ici 2030, plus de la moitié des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans des pays caractérisés par la fragilité, le conflit et la violence (FCV).[1] La prévention et l'atténuation des défis de FCV sont essentielles pour progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et accélérer les efforts de la communauté internationale visant à promouvoir la paix et la prospérité.

ii. **En ce qui concerne la fragilité, la situation s'est considérablement détériorée à travers le monde ces dernières années, à la fois dans les pays à revenu faible et intermédiaire.** Les conflits violents ont atteint les niveaux les plus élevés observés au cours des trois dernières décennies.[2] Le monde fait également face à la plus grande crise de déplacement forcé jamais enregistrée.[3] Les inégalités croissantes, le manque d'opportunités, la discrimination et l'exclusion alimentent les griefs et le sentiment d'injustice. Le changement climatique, l'évolution démographique, la migration, les transformations technologiques, les flux financiers illicites et l'extrémisme violent sont souvent liés, ce qui pose des risques qui transcendent les frontières. De nombreux pays souffrent également d'une mauvaise gouvernance chronique. Ces facteurs peuvent accroître la vulnérabilité aux chocs et aux crises et avoir des répercussions régionales et mondiales. Ils pourraient avoir, sur plusieurs générations éventuellement, des effets dévastateurs, en particulier sur les femmes, les enfants, les jeunes et les personnes handicapées. Sans une action rapide et efficace, les risques de FCV pourraient à la fois éroder les acquis de la lutte contre la pauvreté et saper les perspectives de progrès.

iii. **Face à ces dynamiques, le Groupe de la Banque mondiale a changé son mode de fonctionnement face aux situations de FCV.** Ce travail a évolué dans la mesure où le Groupe de la Banque mondiale est passé de la reconstruction post-conflit au relèvement des défis à travers tout le spectre de situations de fragilité. Le *Rapport sur le développement dans le monde 2011 : conflits, sécurité et développement* a souligné le lien étroit qui existe entre sécurité, justice et développement. Le rapport conjoint 2018 de l'ONU et de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix,* a invité le Groupe de la Banque mondiale à « s'orienter vers la prévention » en priorisant davantage les approches inclusives du développement qui peuvent aider à prévenir et à atténuer les risques de FCV avant que ceux-ci ne prennent racine. En outre, même dans les situations les plus difficiles durant les conflits, le Groupe de la Banque mondiale peut utilement s'engager à préserver les capacités institutionnelles et le capital humain qui seront essentiels pour le redressement futur du pays. Et lorsque des signes de relèvement apparaîtront, le Groupe de la Banque mondiale pourra soutenir les gouvernements qui se lancent dans un changement aux effets transformateurs.

iv. **Pour relever les défis croissants, le Groupe de la Banque mondiale augmente considérablement le volume et les types d'assistance financière qu'il fournit au titre de la fragilité, du conflit et de la violence dans les pays à revenu faible et intermédiaire.** Pour les pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PFR et PRITI) considérés comme « pays FCS » (FCS),[4] la 18e reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement (IDA-18) a représenté un changement de paradigme, à la fois en termes de volume de ressources et d'utilisation de ces dernières. Les 14 milliards de dollars disponibles pour les pays IDA en situation de fragilité et de conflit au titre d'IDA-18 représentent le double du niveau d'IDA-17, la précédente période triennale de refinancement de l'Association. IDA-18 a également introduit une intervention plus adaptée à chaque situation de fragilité, sous forme notamment d'investissement dans la prévention des conflits, d'aide aux réfugiés et aux communautés d'accueil, de prévention et de riposte aux violences sexistes, d'intervention dans des situations de conflit actif, et de soutien des processus de transition du conflit à la paix.

Pour l'avenir, la 19e reconstitution des ressources de l'IDA (IDA-19) [5] augmentera les ressources des pays en situation de fragilité, de conflit et de violence, notamment au moyen d'une enveloppe dédiée à ces questions de FCV qui offre aux pays une structure d'incitations et de responsabilités pour réduire dans ces domaines. Pour les pays admis à emprunter à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), le Mécanisme mondial de financement concessionnel a fourni plus de 3 milliards de dollars d'aide concessionnelle aux pays à revenu intermédiaire touchés par la crise des réfugiés, et un nouveau Fonds pour des solutions innovantes en matière de biens publics mondiaux (Fonds GPG)) offre des incitations aux pays pour lutter contre les répercussions de la fragilité, du conflit et de la violence. Plus largement, le programme d'augmentation de capital de la BIRD et de la Société financière internationale (IFC) pour 2018 a souligné l'importance d'intensifier les efforts du Groupe de la Banque mondiale pour s'attaquer systématiquement à la problématique de la fragilité, des conflits et de la violence dans les pays à revenu intermédiaire, en vue de renforcer la stabilité et le développement aux niveaux national, régional et mondial.

v. **Reconnaissant que le secteur privé est au centre d'un modèle de développement durable dans les situations de fragilité, de conflit et de violence, IFC et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) intensifient considérablement leurs efforts.** Le programme d'augmentation du capital d'IFC 2018 a fortement mis l'accent sur la croissance d'IFC dans les pays IDA et fragiles ou touchés par un conflit. IFC a pris la résolution de porter à 40 % sa part des engagements d'investissement dans ces pays d'ici l'exercice 30, et 15 à 20 % dans les pays à faible revenu IDA et les pays IDA et fragiles ou touchés par un conflit. Cela nécessiterait au moins cinq fois les volumes d'investissement par rapport au niveau actuel. De même, la MIGA a donné la priorité aux situations fragiles et de conflit depuis 2005. Le portefeuille de la MIGA dans les pays fragiles ou touchés par un conflit n'a cessé d'augmenter depuis 2013 et s'est établi à 2 milliards de dollars en 2019. Les efforts d'IFC et de la MIGA ont été encore renforcés par la création au titre d'IDA-18 du Guichet de promotion du secteur privé (PSW) doté de 2,5 milliards de dollars, qui leur permet de multiplier les investissements dans les pays FCS, complétant ainsi le concours de l'IDA aux réformes publiques visant à stimuler la croissance tirée par le secteur privé. IFC a également renforcé ses opérations dans les FCS (FCS) par le biais des initiatives États d'Afrique touchés par les conflits (CASA) et FCS Africa, et un appui à titre consultatif via le Guichet de conseil sur la création de nouveaux marchés (CMAW).

Le cadre d'engagement du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV

vi. **La stratégie FCV vise à améliorer l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale pour aider les pays à lutter contre les facteurs et les impacts des situations de FCV et à renforcer leur résilience, en particulier pour les populations les plus vulnérables et marginalisées.** Ce travail est essentiel pour atteindre les deux objectifs du Groupe de la Banque mondiale. La stratégie établit un nouveau cadre pour comprendre la fragilité, le conflit et la violence et un ensemble solide de mesures pour accroître l'efficacité de l'aide au développement du Groupe de la Banque mondiale au profit des pays à revenu faible et intermédiaire confrontés à divers défis liés à tout le spectre de FCV, dont des niveaux élevés de violence, les chocs liés au déplacement forcé et les conflits au niveau infranational.

vii. **La stratégie FCV s'appuie sur une série de contributions** - revues successives du Groupe indépendant d'évaluation de l'engagement du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV, examens du portefeuille, consultations mondiales menées en 2019 et enseignements tirés de l'expérience opérationnelle - pour s'attaquer systématiquement aux causes profondes de la fragilité, ainsi qu'aux risques de long terme, qui peuvent déboucher sur des conflits et la violence, ou les exacerber.

viii. **Un élément primordial de la stratégie FCV réside dans le fait qu'il ne peut y avoir d'approche unique eu égard à la diversité des défis qui en résultent.** La gestion des situations de FCV est loin d'être une activité ordinaire en raison des circonstances qui changent souvent rapidement, des niveaux différents d'insécurité, des situations politiques fragiles et instables, de l'instabilité macroéconomique, de la faiblesse des capacités institutionnelles et du climat d'investissement pour le secteur privé, des risques plus élevés de violence envers les populations vulnérables et des risques et des coûts d'engagement considérablement plus importants.

ix. **Cela étant, l'approche du Groupe de la Banque mondiale doit être adaptée aux circonstances particulières des situations de FCV, avec des cadres de partenariat-pays (CPF) et des programmes adaptés pour s'attaquer aux causes profondes de la fragilité.** Une plus grande présence sur le terrain est essentielle dans les environnements les plus difficiles. Et, compte tenu de la nature prolongée et complexe des situations de FCV, les acteurs du développement doivent prévoir de rester engagés sur le long terme, y compris durant les conflits et les crises. Cela nécessite une acceptation des risques plus élevés par les acteurs du développement, ainsi que des partenariats avec un large éventail de parties prenantes.

x. **S'appuyant sur une expérience opérationnelle et analytique dans les situations de fragilité, de conflit et de la violence, cette stratégie structure une approche différenciée de la fragilité, du conflit et de la violence. Elle s'articule autour d'un ensemble de principes directeurs et de quatre piliers d'engagement qui sont conçus pour renforcer l'approche du Groupe de la Banque mondiale et relever les défis que pose tout le spectre de la fragilité, du conflit et de la violence.** Les piliers fournissent des orientations spécifiques sur la manière de s'engager dans différents types de situations de FCV, aident à affiner les cadres de partenariats-pays et les programmes et, en fin de compte, fournissent un soutien plus efficace et personnalisé aux clients des secteurs public et privé. Il s'agit de :

1. ***Prévenir les conflits violents et la violence interpersonnelle*** en s'attaquant aux facteurs de fragilité et aux risques immédiats à long terme - tels que le changement climatique, les chocs démographiques, les inégalités entre les sexes, les modes de discrimination, l'exclusion économique et sociale et les récriminations et le sentiment d'injustice - et en renforçant les sources de résilience et de paix avant que les tensions ne se transforment en véritables crises.
2. ***Rester engagé face aux situations de conflit et de crise*** pour préserver les progrès réalisés de haute lutte en matière de développement, protéger les institutions essentielles, renforcer la résilience et être prêt pour la reconstruction future.

3. ***Aider les pays à sortir de la fragilité*** en promouvant des approches capables de renouveler le contrat social entre les citoyens et l'État, de favoriser un secteur privé local viable et de renforcer la légitimité et la capacité des institutions de base.

4. ***Atténuer les répercussions des situations de FCV*** pour soutenir les pays et les communautés les plus vulnérables et marginalisés qui sont touchés par des crises transfrontalières, telles que les déplacements forcés ou les chocs résultant de famines, de pandémies et de défis climatiques et environnementaux.

xi. **En outre, le Groupe de la Banque mondiale mettra un accent particulier sur six questions hautement prioritaires dans les situations de FCV, à savoir :** i) investir dans le capital humain ; ii) promouvoir la stabilité macroéconomique et la soutenabilité de la dette ; iii) créer des emplois et des opportunités économiques ; iv) renforcer la résilience et la préparation des communautés, notamment face aux effets du changement climatique et de la dégradation de l'environnement ; v) entreprendre des interventions dans les domaines de la justice et de l'état de droit ; et vi) élaborer des approches pour mener des opérations dans le secteur de la sécurité dans le cadre du mandat du Groupe de la Banque mondiale et compte tenu de son avantage comparatif. Pendant toute la période d'intervention du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV, un accent particulier sera mis sur le genre, conformément à la stratégie du Groupe de la Banque mondiale en la matière.

xii. **La stratégie FCV définit l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale dans les situations FCV.** Elle est centrée sur le rôle du Groupe de la Banque mondiale en tant qu'acteur du développement engagé de manière soutenue sur le long terme et capable d'apporter un appui aux systèmes nationaux, de renforcer les fonctions centrales de l'État et de développer la résilience et les capacités institutionnelles. Cette stratégie met l'accent sur le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans la collaboration avec un large éventail de clients des secteurs public et privé – y compris les gouvernements nationaux, infranationaux et locaux ; les micro, petites et moyennes entreprises locales (MPME) ; et les entreprises régionales et multilatérales du secteur privé – et la mobilisation des financements pour encourager les investissements et influer sur les réformes essentielles permettant de s'attaquer aux causes profondes de la fragilité.

xiii. **La stratégie FCV reconnaît l'importance de rechercher des solutions dans les secteurs public et privé pour permettre de créer des emplois, fournir des services, favoriser la cohésion sociale et promouvoir une croissance économique inclusive.** Pour qu'il y ait un impact au niveau sectoriel et au niveau du marché, il faut une approche intégrée du Groupe de la Banque mondiale, dans laquelle la Banque mondiale, IFC et la MIGA sont complémentaires, tant en amont qu'en aval, afin de réaliser des investissements et contribuer à la création d'emplois. La stratégie met donc l'accent sur le rôle du Groupe de la Banque mondiale dans l'amélioration de l'environnement propice à une croissance tirée par le secteur privé et à l'élaboration de projets en amont, en soutenant les acteurs locaux du secteur privé, en améliorant les formules d'investissement tenant compte des conflits et en aidant à catalyser l'investissement et à réduire les risques en la matière dans les situations de FCV. La stratégie de création de marchés d'IFC, qui est cruciale dans le contexte de FCV, est axée sur la recherche au-delà des projets individuels pour avoir un impact sur des marchés entiers ; cela nécessite une orientation sectorielle pour le travail d'élaboration de projets et de conseil.

xiv. **La stratégie FCV souligne l'importance à la fois d'une réponse calibrée en fonction du risque, qui garantit la pleine conformité avec les mesures de sauvegarde du Groupe de la Banque mondiale et une tolérance plus élevée à la probabilité que certains risques se matérialisent pendant la mise en œuvre du programme.** Le travail dans des situations de FCV présente souvent des risques considérablement plus élevés, tels que i) le risque de sécurité physique pour le personnel du Groupe de la Banque mondiale, les emprunteurs partenaires et les bénéficiaires ; ii) le risque élevé de violence envers les groupes vulnérables ; iii) des capacités institutionnelles faibles ou inexistantes, qui peuvent avoir une incidence négative sur l'impact du développement ; iv) les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance ; et v) les risques fiduciaires, y compris la fraude et la corruption. Les risques élevés exigent une gestion plus proactive de ces derniers, conjuguée à une assistance ciblée et rapide lorsque les risques se matérialisent. Plus précisément, pour mener des projets dans des contextes de FCV caractérisés par des risques politiques et de conflit accrus, l'incertitude du marché et des coûts opérationnels élevés, IFC et la MIGA équilibreront de manière appropriée les risques et les coûts accrus d'une intervention élargie sur le front FCV par une diversification des programmes à l'échelle des secteurs et des pays.

Opérationnaliser la stratégie

xv. **Pour mettre en œuvre la stratégie FCV, le Groupe de la Banque mondiale définit 23 mesures visant à renforcer son efficacité dans les contextes de FCV.** Certaines d'entre elles représentent également des engagements de fond dans le cadre du thème particulier concernant la fragilité, le conflit et la violence retenu dans le cadre de la reconstitution des ressources d'IDA-19. La mise en œuvre complète de la stratégie se fera certes par le biais des plans régionaux de mise en œuvre du Groupe de la Banque mondiale, des programmes de pays et des opérations couvrant la fragilité, le conflit et la violence, mais ces mesures sont cruciales pour renforcer l'approche du Groupe de la Banque mondiale au regard de la nature distincte des situations de FCV. Les mesures s'articulent autour des « quatre P », à savoir : *politiques opérationnelles, programmation, personnel et partenariats* (voir tableau 1) :

- Concernant les ***politiques opérationnelles***, le Groupe de la Banque mondiale mettra à jour le cadre régissant les interventions en situation de crise humanitaire et de déplacements forcés, et les formules de collaboration avec les acteurs militaires s'occupant des questions de sécurité dans le cadre de son mandat et de son avantage comparatif, l'objectif étant de garantir que les politiques, les processus et les pratiques soient adaptés à l'usage, rationalisés et flexibles pour les situations de FCV.
- S'agissant de la ***programmation***, les stratégies et opérations du Groupe de la Banque mondiale aborderont plus systématiquement les facteurs de FCV dans leur conception et adapteront les approches de mise en œuvre et de supervision à la dynamique complexe et en évolution rapide des situations de FCV. Le Groupe de la Banque mondiale renforcera également ses opérations et veillera à la poursuite d'une démarche coordonnée entre les institutions qui la composent pour l'élaboration des projets en amont et le renforcement des capacités en aval au profit du secteur privé.
- Pour ce qui est du ***personnel***, le Groupe de la Banque mondiale augmentera sa présence sur le terrain dans les situations de FCV, renforcera le lien entre l'expérience en la matière et le développement de carrière, et investira davantage dans les compétences, les connaissances et les incitations nécessaires pour que le personnel s'acquitte de ses missions avec efficacité.
- En ce qui concerne les ***partenariats***, sur la base des complémentarités et avantages comparatifs des uns et des autres, le Groupe de la Banque mondiale renforcera davantage ses liens de partenariat avec les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la consolidation de la paix, et de la sécurité, ainsi que ceux du secteur privé, afin de maximiser l'impact sur le terrain.

xvi. **La stratégie FCV définit une architecture de financement sur mesure pour les pays touchés par les défis de FCV, conformément aux quatre piliers de l'engagement.** L'architecture de financement du Groupe de la Banque mondiale – qui comprend les financements IDA et BIRD, les fonds fiduciaires, les investissements d'IFC et les garanties de la MIGA – complète et s'aligne à la fois sur le Thème particulier FCV d'IDA-19, et l'accent mis sur la fragilité, le conflit et la violence dans le programme d'augmentation du capital de la BIRD et d'IFC de 2018. En outre, IFC et la MIGA ont des dispositifs spécifiques pour apporter davantage de soutien dans les FCS, notamment par le biais de l'accès du Guichet de promotion du secteur privé et d'autres mécanismes de financement mixtes, ainsi qu'à travers l'accord de partenariat pour des activités communes conclu entre les deux institutions.

xvii. **La mise en œuvre du cadre opérationnel et des mesures spécifiques définies par la stratégie renforcera l'impact du Groupe de la Banque mondiale sur le terrain dans les situations les plus difficiles.** À cette fin, la stratégie fournira au personnel des directives sur les paramètres opérationnels et l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV afin d'appuyer les stratégies et les opérations des pays. L'objectif est d'être plus sélectif, adaptatif et géographiquement ciblé sur les zones les plus touchées par les défis de FCV et là où l'appui du Groupe de la Banque mondiale au développement peut avoir le plus grand impact. Grâce à une présence accrue, à des compétences améliorées et à des incitations plus importantes pour le personnel dans les FCS, la stratégie devrait se traduire par un plus grand soutien sur le terrain afin d'aider les clients des secteurs public et privé à renforcer leurs capacités et à exécuter des projets.

xviii. **La mise en œuvre de la stratégie se fera à quatre niveaux pour garantir que le Groupe de la Banque mondiale adapte son approche au caractère distinct des situations de FCV :** 1) à travers les 23 mesures opérationnelles décrites dans la stratégie ; 2) par le biais de stratégies, d'initiatives et d'engagements institutionnels accordant la priorité aux situations de FCV, telles que la reconstitution des ressources d'IDA-19, le programme d'augmentation de capital de la BIRD et d'IFC, la stratégie relative aux ressources humaines pour les exercices 20-22 et la stratégie de la MIGA pour les exercices 21-23 ; 3) à travers les programmes nationaux et régionaux en matière de FCV ; et 4) grâce à l'analyse et aux opérations dans les pays FCV.

xix. **Les progrès de la mise en œuvre de la stratégie feront l'objet d'un suivi et des rapports seront présentés à cet effet au Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale.** Un bilan sera dressé, qui consistera notamment à faire le point chaque année à l'intention du Conseil des Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale, entreprendre un examen à mi-parcours de l'opérationnalisation de la stratégie avant la fin de 2022 et réaliser une évaluation par les soins du Groupe indépendant d'évaluation au plus tard en 2024.

Tableau 1 : Mesures pour opérationnaliser la stratégie FCV du Groupe de la Banque mondiale

Politiques, processus et pratiques

1	***Expliquer comment le Groupe de la Banque mondiale travaillera dans les situations de crise humanitaire, dans les situations concernant les réfugiés et les déplacements forcés, et face aux acteurs militaires et sécuritaires,*** en particulier dans les situations de précarité et d'insécurité, et, en conséquence, ***mettre à jour la Politique opérationnelle (PO) 2.30 sur la coopération au développement et les conflits***.
2	***Systématiser l'utilisation des solutions numériques dans les situations de FCV***, y compris la géo-habilitation pour le suivi et la supervision (GEMS) et les technologies de télédétection, pour améliorer la supervision et la mise en œuvre. [*Voir également l'engagement de principe º* 5 en matière de FCV pris au titre d'IDA-19].
3	***Améliorer l'utilisation des flexibilités opérationnelles selon les besoins dans les situations de FCV.*** Cela comprend la formation du personnel et la promotion des cercles d'experts pour accroître la sensibilisation des équipes aux flexibilités opérationnelles qui existent dans les situations de FCV, en particulier pour la passation de marchés, les mesures de sauvegarde environnementales et sociales et la gestion financière.
4	***Améliorer les cadres de suivi et évaluation (S et E)*** pour créer un accès à des données plus fiables, concevoir des solutions spécifiques au contexte et mesurer l'impact sur le terrain dans les situations de FCV, notamment en utilisant des outils informatiques et des modèles d'enquête plus adaptés à l'objectif afin de prendre la pleine mesure des réactions des bénéficiaires.
5	***Améliorer le cadre d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale qui permet d'analyser les programmes et opérations de pays dans les situations de FCV***, notamment en encourageant plus de réalisme dans la définition des objectifs et la conception et la mise en œuvre des projets, ainsi que l'adaptabilité aux circonstances et situations dynamiques caractérisées par la faiblesse des capacités institutionnelles et de hauts niveaux d'incertitude et de risque.
6	***Simplifier et rationaliser les procédures d'IFC et de la MIGA pour relever plus facilement les défis liés aux situations de FCV***, notamment en rationalisant l'instruction des dossiers de financement de faible montant.

Programmation

7	***Réviser la méthode d'évaluation des risques et de la résilience et veiller à ce que les évaluations soient réalisées systématiquement pour les pays FCV.*** Chaque évaluation des risques et de la résilience/évaluation de la fragilité analysera les facteurs de FCV et les sources de résilience et inclura des recommandations opérationnelles pouvant être intégrées dans la programmation par pays. *[Voir également l'engagement de principe nº 1 en matière de FCV pris au titre d'IDA-19].*
8	***Veiller à ce que les cadres de partenariat-pays et les opérations mis en oeuvre dans les situations de FCV prennent systématiquement en compte les principaux facteurs de fragilité et des sources de résilience.*** *[Voir également l'engagement de principe nº* 1 en matière de FCV pris au titre d'IDA-19].
9	***Veiller à ce que les opérations dans les contextes de FCV prennent en compte les questions de sécurité tout au long du cycle du projet,*** y compris en intégrant les problèmes de sécurité dans la conception et la documentation, la mise en œuvre, la supervision, le suivi et l'évaluation du projet.
10	***Promouvoir l'utilisation des revues de portefeuille, des filtres de conflit et du prisme de la paix dans les contextes de FCV*** pour aider les équipes de la Banque à s'assurer que les portefeuilles et les opérations identifient et prennent en compte les facteurs de fragilité et les risques de conflit, en particulier dans les pays ayant des poches de fragilité.
11	***Intensifier les programmes régionaux et transfrontaliers axés sur les principaux risques de fragilité.*** Mener des évaluations régionales des risques et de la résilience susceptibles d'éclairer la programmation régionale et nationale pour faire face aux dimensions régionales de la fragilité. *[Voir également l'engagement de principe nº* 2 en matière de FCV pris au titre d'IDA-19].
12	***Systématiser des formules d'investissement du secteur privé tenant compte des conflits dans des situations de FCV***, en s'appuyant sur l'analyse contextuelle au niveau des pays et l'analyse des conflits au niveau des projets pilotes. *[Voir également l'engagement de principe nº* 6 du programme sur les emplois et la transformation économique (JET) adopté au titre d'IDA-19].
13	***S'engager au niveau de l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale pour développer le secteur privé et aider à créer des marchés dans les contextes de FCV.*** L'accent est notamment mis sur l'élaboration de projets en amont, les diagnostics-pays systématiques, les diagnostics du secteur privé national (CPSD) et la mise en œuvre de l'approche en cascade/l'optimisation des financements pour le développement.
14	***Développer les mécanismes spéciaux de services-conseil d'IFC pour le financement et la mise en œuvre d'opérations***, y compris le Guichet de conseil sur la création de nouveaux marchés, FCS Africa, et un programme de conseil élargi en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), pour accroître l'appui au développement du marché et au renforcement des capacités ; et répondre aux besoins en matière de FCV dans les PRI non couverts par les mécanismes actuels.

Partenariats

15	***Systématiser les partenariats avec les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la sécurité et de la consolidation de la paix au niveau des pays***, en tirant parti de l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale en tant qu'acteur du développement, en renforçant l'impact des opérations sur le terrain et en garantissant selon le besoin des accords de mise en œuvre efficaces avec des tiers. Cela comprend la réalisation plus systématique d'évaluations conjointes telles que les évaluations pour le relèvement et la consolidation de la paix (RPBA), ou l'approfondissement de la coordination au niveau du pays avec les acteurs opérant dans des environnements caractérisés par l'insécurité.
16	***Opérationnaliser et approfondir les partenariats avec les banques multilatérales de développement (BMD) au niveau des pays*** dans les domaines prioritaires du programme FCV, notamment par le biais de formations et de diagnostics conjoints plus réguliers.
17	***Continuer à consolider les partenariats avec les organisations régionales*** qui ont l'autorité et la capacité de relever les défis transfrontaliers en matière de FCV.
18	***Renforcer la collaboration avec les organisations de la société civile (OSC)*** dans les situations de FCV au niveau des pays, en particulier celles qui opèrent dans les zones d'insécurité et à proximité des communautés vulnérables et marginalisées, et celles qui sont dirigées par des femmes et favorisent l'autonomisation des femmes et des filles.

Personnel

19	***Accroître la présence sur le terrain en déployant plus de personnel professionnel dans les FCS,*** ainsi que dans les localités voisines. *[Voir également l'engagement de principe nº* 6 pris au titre d'IDA-19].
20	***Renforcer le lien entre l'expérience dans les pays FCS et le développement de carrière*** en créant de nouvelles incitations pour le personnel du Groupe de la Banque mondiale à travailler dans des situations de FCV et en veillant à ce que l'expérience liée aux FCS soit systématiquement reconnue et prise en compte dans le cadre de la performance, des évaluations des compétences et de la planification des prochaines affectations.
21	***ntroduire un programme d'apprentissage amélioré en matière de FCV pour le personnel travaillant dans les situations de FCV,*** axé sur l'amélioration des compétences opérationnelles et analytiques et de l'efficacité personnelle. Le personnel et les cadres travaillant dans les situations de FCV ou sur ces dernières devront participer à toutes les formations pertinentes.
22	***Fournir un soutien accru pour le bien-être, la sûreté et la sécurité du personnel*** avant, pendant et après les affectations dans les situations de FCV, y compris un soutien sanitaire et psychosocial, ainsi qu'une sensibilisation à la sécurité et une formation à la gestion.
23	***S'appuyer sur le personnel de la Banque mondiale dans les pays où IFC n'est pas présente sur le terrain*** en fournissant une formation et un soutien aux responsables et au personnel de la Banque qui y exercent les fonctions d'IFC.

Introduction

1. **D'ici 2030, plus de la moitié des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans des pays caractérisés par la fragilité, le conflit et la violence[6].** La prévention et l'atténuation de la fragilité, du conflit et de la violence (FCV) sont essentielles pour réaliser les objectifs de développement durable (ODD) et le double objectif du Groupe de la Banque mondiale, à savoir mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Elles accompagneront également les efforts plus généraux déployés par la communauté internationale pour promouvoir la paix et la prospérité.

2. **Le paysage mondial de la fragilité s'est considérablement dégradé.** Selon *Chemins pour la paix : Approches inclusives pour la prévention des conflits violents*, il y a aujourd'hui plus de conflits violents dans le monde qu'à aucune autre époque au cours des 30 dernières années,[7] et le monde est également confronté à la plus grande crise de déplacements forcés jamais enregistrée.[8] Les inégalités croissantes, le manque d'opportunités, la discrimination et l'exclusion alimentent les griefs et le sentiment d'injustice. Les changements climatique et démographique, la migration, les transformations numériques, les flux financiers illicites et l'extrémisme violent sont souvent liés et ont des effets qui transcendent les frontières. Ces facteurs peuvent accroître la vulnérabilité aux chocs et aux crises et avoir des répercussions régionales. Ils peuvent avoir des effets durables et dévastateurs, en particulier sur les femmes, les enfants, les jeunes et les personnes handicapées, effets qui s'observeront sur plusieurs générations. Faute d'action rapide et efficace, les risques de FCV pourraient à la fois éroder les acquis de la lutte contre la pauvreté et saper les perspectives de progrès.

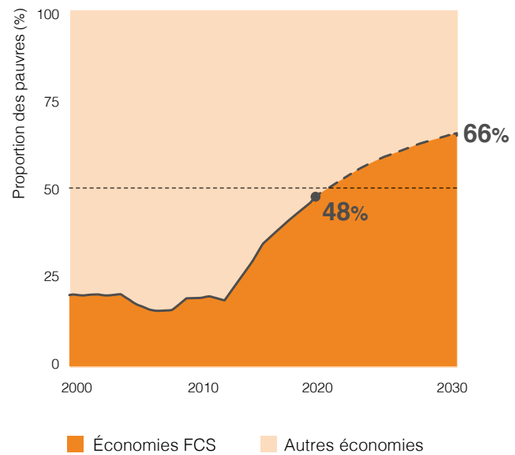
3. **La stratégie FCV vise à améliorer l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale pour aider les pays à lutter contre les facteurs et les effets de la fragilité, du conflit et de la violence et à renforcer leur résilience, surtout au profit des populations les plus vulnérables et marginalisées.** À cette fin, elle définit un cadre pour aider les pays à relever divers défis à travers tout le spectre de la fragilité, du conflit et de la violence. Bien que ces défis soient souvent plus anciens et plus prononcés dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PFR et PRITI), la stratégie guidera l'engagement du Groupe de la Banque mondiale dans tous les pays confrontés aux défis de FCV, y compris les pays ayant des niveaux de revenu plus élevés, mais confrontés à des niveaux de violence importants, aux chocs des déplacements forcés et aux conflits infranationaux. La stratégie FCV s'appuie sur les évaluations successives par le Groupe indépendant d'évaluation des opérations du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV, les revues de portefeuilles et les enseignements tirés de situations de fragilité et de conflit (FCS) pour s'attaquer systématiquement aux causes profondes de la fragilité ainsi qu'aux risques à long terme pouvant déboucher sur des conflits et la violence, ou les exacerber.

4. **Il sera impossible d'atteindre le double objectif du Groupe de la Banque mondiale ou les ODD[9] sans s'attaquer à la fragilité, au conflit et à la violence**. L'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée dans les situations de conflit et de fragilité et, cela étant, les objectifs mondiaux en matière de réduction de la pauvreté ne seront pas atteints sans une intensification des actions qui y sont menées. Selon les estimations, aujourd'hui, environ la moitié des pauvres dans le monde vit dans des FCS, et d'ici 2030, les deux tiers de ces personnes pourraient vivre dans de tels environnements (figure 1).[10] Cela est d'autant plus frappant que seulement 10 % environ de la population mondiale vivent dans les pays en situation de fragilité et de conflit où les taux de pauvreté ont augmenté alors qu'ils diminuaient dans la plupart des pays du monde (figure 2). Plus précisément, les 43 pays les plus pauvres sont soit en situation de fragilité et touché par un conflit, soit situés en Afrique subsaharienne ; et tous ont un taux de pauvreté de 19 % ou plus. Une analyse historique[11] montre des formes de pauvreté frappantes et divergentes (figure 3). Les pays confrontés à une situation chronique de fragilité et de conflit affichent des taux de pauvreté qui stagnent à plus de 40 %, tandis que les pays qui ont échappé à la fragilité et au conflit ont réduit leur taux de pauvreté de plus de moitié. Ceux qui figurent sur la liste des pays FCS ont connu une augmentation significative de leur taux de pauvreté, tandis que les pays qui n'ont jamais connu cette situation ont vu la pauvreté diminuer constamment pour s'établir à environ 5 %.

5. **Cette stratégie fait partie de la contribution du Groupe de la Banque mondiale à l'action mondiale collective contre la fragilité, le conflit et la violence**. Si le Groupe de la Banque mondiale s'efforce d'augmenter son impact direct sur les situations de FCV, il envisage aussi de s'acquitter de cette tâche avec humilité, conscient des défis épineux que posent ces situations et de la nécessité impérieuse pour les acteurs locaux et nationaux de s'engager pleinement afin que des progrès soient réalisés. Le Groupe de la Banque mondiale a accordé la priorité au soutien à l'action des pays tendant à atténuer la fragilité, le conflit et la violence et à promouvoir la paix et s'est engagé à approfondir les partenariats avec divers acteurs, sur la base des complémentarités et des avantages comparatifs des uns et des autres.[12]

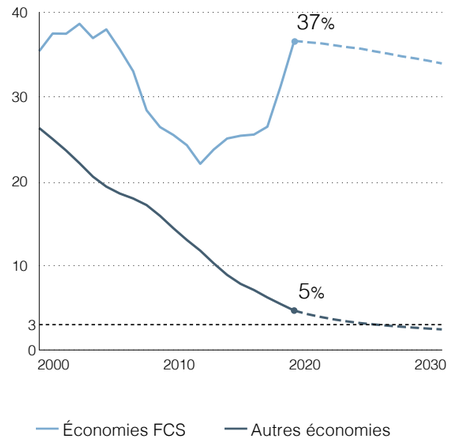
6. **La présente stratégie a grandement bénéficié des vastes consultations menées** à l'échelle mondiale tout au long de son processus d'élaboration. Ces consultations ont mobilisé un large éventail de partenaires, y compris des gouvernements, des organisations internationales, la société civile internationale et locale et des acteurs du secteur privé. Cet exercice a permis de recueillir les enseignements et les meilleures pratiques tels que i) la nécessité d'adapter les interventions et le financement aux différents défis

Figure 1 : Proportion des pauvres dans les pays FCS



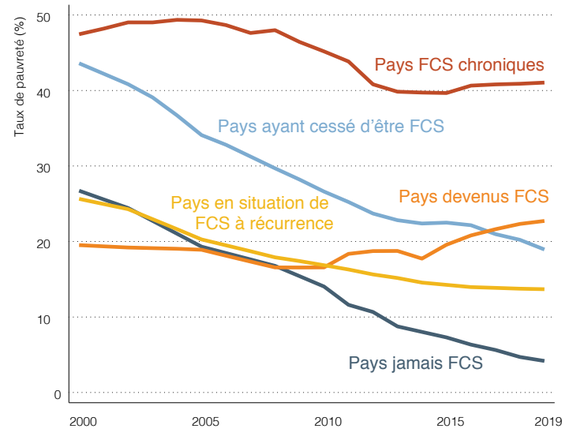
Source : Corral Paul, Alexander Irwin, Nandini Krishnan, Daniel Gerszon Mahler et Tara Vishwanath. 2020. *Fragilité et conflits : En première ligne de la lutte contre la pauvreté* Washington, DC: Banque mondiale.

Figure 2 : Taux de pauvreté dans les pays FCS



Note : Des moyennes mobiles sur trois ans sont utilisées entre 2001 et 2018 pour aplanir les tendances. Toutes les populations déplacées sont incluses dans les chiffres concernant les « économies FCS ».

Figure 3 : Tendances de la pauvreté dans la catégorie des pays FCS (analyse historique, 2000-2019)



Source: Corral et al., 2020.

posés par la fragilité, le conflit et la violence à un pays ; ii) l'importance de soutenir les groupes les plus vulnérables et marginalisés et de répondre aux griefs sous-jacents et favorisant la fragilité, le conflit et la violence ; iii) l'importance d'un développement du secteur privé dynamique et inclusif pour soutenir la création d'emplois et offrir des opportunités économiques ; et iv) la reconnaissance du rôle crucial des partenariats dans des contextes de FCV pour faire face aux facteurs et effets y afférents.

7. **La stratégie FCV est structurée comme suit :** la section I donne un aperçu du paysage de la fragilité, du conflit et de la violence. La section II décrit le cadre de l'engagement du Groupe de la Banque mondiale à travers le spectre de la fragilité, du conflit et de la violence. La section III explique comment le Groupe de la Banque mondiale entend opérationnaliser la stratégie pour accroître son efficacité.

Section I : fragilité, conflit et violence dans le monde

A. Qu'entend-on par fragilité, conflit et violence ?

8. **Les défis de FCV sont spécifiques au contexte, complexes et nuancés, et nécessitent des approches adaptées à la géographie, à l'histoire et aux facteurs de conflit distincts de chaque environnement.** La fragilité, le conflit et la violence résultent souvent de tensions qui se sont développées au fil des années, des décennies, voire sur plusieurs générations, mais dont les catalyseurs peuvent être immédiats. Les trois éléments que sont la fragilité, le conflit et la violence - sont souvent interdépendants et se renforcent mutuellement.-

Fragilité : *Les pays confrontés à de graves problèmes de gouvernance et à une faiblesse institutionnelle de l'État* sont identifiés grâce à des indicateurs reposant sur les politiques publiques et la gouvernance. Les situations fragiles ont tendance à être caractérisées par des griefs profonds et/ou des niveaux élevés d'exclusion, le manque de capacités et la prestation limitée de services de base pour la population. Elles sont en outre marquées par l'incapacité ou la réticence de l'État à gérer ou à atténuer les risques, y compris ceux liés à des facteurs sociaux, économiques, politiques, sécuritaires ou environnementaux et climatiques.[13]

Conflit : Les *pays en situation de conflit actif* sont identifiés sur la base d'un taux seuil de décès liés aux conflits. Les conflits violents surviennent lorsque des groupes ou des institutions organisés, y compris parfois l'État, utilisent la violence pour régler des griefs ou imposer leur volonté.

Violence : *Les pays ayant des niveaux élevés de violence interpersonnelle et de gang,* avec un impact déstabilisateur majeur, sont identifiés sur la base du niveau d'homicides volontaires par habitant. La violence sexiste ou basée sur le genre (VBG) et la violence contre les enfants (VCE) sont également intégrées dans cette définition.

9. **De nombreux pays pouvant être touchés par la fragilité, le conflit et la violence, la présente stratégie met l'accent sur le soutien à tous les pays confrontés aux défis de FCV.** Tous les pays confrontés à des risques de FCV - y compris ceux qui sont touchés par des conflits infranationaux, des chocs liés aux déplacements forcés ou des niveaux élevés de violence interpersonnelle - sont au cœur de cette stratégie et seront au centre de son opérationnalisation.

10. **Pour aider à différencier les approches, les politiques et les instruments afin que le Groupe de la Banque mondiale puisse adapter son engagement à des situations difficiles et complexes et à chaque contexte, cette stratégie énonce une nouvelle méthodologie pour identifier et classer les situations fragiles et de conflit.** La nouvelle classification figure sur une liste qui remplacera la précédente Liste harmonisée des situations fragiles. La nouvelle liste de pays fragiles ou touchés par un conflit les distingue en fonction de la nature et de la gravité des problèmes auxquels ils sont confrontés. Elle sera mise à jour annuellement. La liste des situations fragiles et de conflit pour l'exercice 20 est jointe en annexe 1 et comprend 36 pays ainsi que la Cisjordanie et Gaza. La classification utilise les catégories suivantes :

- **Pays à forte fragilité institutionnelle et sociale,** identifiés sur la base d'indicateurs accessibles au public qui mesurent la qualité des politiques et des institutions et les manifestations de fragilité.
- **Pays touchés par un conflit violent,** identifiés sur la base d'un nombre seuil de décès liés au conflit par rapport à la population. Cette catégorie comprendra deux sous-catégories basées sur l'intensité de la violence : les pays en conflit de forte intensité et les pays en conflit de moyenne intensité.

B. Évolution de la fragilité, des conflits et de la violence

11. **Les conflits violents ont considérablement augmenté au cours de la dernière décennie.** Depuis 2010, le nombre de conflits violents majeurs a triplé dans le monde. Une bonne partie de cet accroissement est caractérisée par une recrudescence des conflits intra-étatiques et la prolifération de groupes armés non étatiques. Récemment, le nombre de décès dus à des conflits violents a légèrement diminué, mais l'empreinte des conflits violents a augmenté, avec une hausse de 11% du nombre de localités touchées dans le monde.[14]

12. **La fragilité a tendance à être chronique et profonde.** Au cours de la dernière décennie, près de 30 pays ont montré une fragilité chronique ; la plupart d'entre eux sont des PFR et des PRI de la tranche inférieure.[15] Lorsque les institutions et les gouvernements sont incapables de gérer les tensions ou d'absorber les chocs résultant d'un changement climatique, de catastrophes naturelles ou de crises économiques et sociales, les risques pour la stabilité des États et des sociétés augmentent souvent. Les pays ont tendance à suivre une trajectoire dépendante de la trajectoire fortement influencée par leur histoire ou leur géographie, ou par leurs structures sociales, économiques et de pouvoir - des éléments qui sont tous difficiles à changer. La lutte contre la fragilité - en agissant sur les griefs profondément enracinés, le sentiment d'injustice et les traces laissées par les violations des droits de l'homme et en améliorant la gouvernance et la redevabilité des institutions - est un processus délicat qui prend des décennies.

13. **Ce qui pousse les gens à se battre, et ce pour quoi ils se battent, ce ne sont pas de nouveaux problèmes ; mais les conflits d'aujourd'hui se déroulent dans un paysage plus complexe.** La fragilité, le conflit et la violence passent tous les niveaux de revenu des pays, et la récente flambée de conflits violents dans les pays qui ont, ou avaient, des institutions fonctionnelles, remet en question l'hypothèse selon laquelle c'est exclusivement un problème pour les PFR et les PRITI, ou les sociétés apparemment stables sont à l'abri. Bon nombre des conflits infranationaux actuels se déroulent dans des pays à revenu intermédiaire dotés d'une capacité institutionnelle relativement forte, d'élections régulières et de forces de sécurité compétentes. Plutôt qu'une fonction directe de la seule pauvreté, ces formes de conflit sont de plus en plus liées à un manque d'inclusion et d'équité politique et économique ainsi qu'à des griefs et au sentiment d'injustice. Des groupes extrémistes violents transnationaux ont profité des tensions locales non gérées pour s'enraciner dans des contextes fragiles, franchir les frontières nationales et menacer des régions entières.

14. **Outre les conflits violents, la violence interpersonnelle, la violence liée aux gangs, à la drogue et sexiste constituent toutes une menace majeure pour le développement et le bien-être de millions de personnes.** Chaque année, environ un demi-million de personnes meurent de violence, dont deux tiers sont victimes d'homicide volontaire.[16] Dans certaines régions, les taux d'homicides sont plus élevés que les décès dans les zones de conflit, provoquant de graves souffrances humaines ainsi que des perturbations économiques et sociales. Alors que la majorité des victimes de violences meurtrières sont de jeunes hommes,[17] des niveaux élevés d'homicide vont de pair avec des niveaux élevés de violence sexiste et de violence contre les enfants, avec des impacts graves et permanents sur les personnes touchées.

15. **Les défis de FCV sont aussi une dimension de plus en plus internationale - ils traversent les frontières et ont des répercussions régionales et mondiales qui se transforment souvent en crises multidimensionnelles.** Dans un monde où les communications, les finances, la criminalité et les idées circulent plus rapidement à travers les frontières, de nombreux conflits ont évolué en systèmes complexes avec des liens internationaux, régionaux, nationaux et communaux. Cela explique en partie pourquoi il est si difficile de lutter efficacement contre la fragilité, le conflit et la violence. Les conflits armés et les niveaux élevés de violence interpersonnelle accentuent les vulnérabilités, notamment l'insécurité alimentaire et les déplacements forcés. Les crises financières stressent le tissu social et peuvent conduire à plus d'instabilité et de violence. Les pandémies s'installent plus facilement dans les zones où la présence de l'État est faible et où les gens manquent de confiance dans la prestation de services. Ces dynamiques aggravent la fragilité d'un pays et conduisent souvent à des situations de crise prolongée.

16. **En raison de l'augmentation des conflits et de la violence, le monde connaît la plus grande crise de déplacements forcés jamais enregistrée.** Le monde compte environ 71 millions de personnes déplacées de force, dont 41 millions sont des déplacés internes. Les déplacements forcés sont devenus de plus en plus complexes et prolongés, et ont des répercussions socioéconomiques importantes sur les réfugiés et les communautés d'accueil. Plus de la moitié des déplacés sont des femmes ; ensemble, les femmes et les enfants représentent environ 75 pour cent. Environ 85 % des personnes déplacées de force dans le monde sont concentrées dans les PFR et les PRI,[18] avec 72 % des personnes déplacées de force vivant dans des régions à la traîne dans ces pays.

17. **La fragilité, le conflit et la violence influencent et sont influencés par des facteurs mondiaux tels que le changement climatique, les défis démographiques, les inégalités entre les sexes, la transformation numérique et le trafic illicite.**

- Le ***changement climatique*** est un facteur de fragilité et un multiplicateur de menaces. À court et à long terme, cela peut aggraver des situations déjà fragiles et accroître les vulnérabilités, exacerber les griefs et accentuer la fragilité existante. D'ici 2030, les impacts climatiques pourraient pousser 100 millions de personnes supplémentaires dans la pauvreté. D'ici 2050, dans les seules trois régions étudiées (Afrique subsaharienne, Asie du Sud et Amérique latine), jusqu'à 143 millions de personnes pourraient devenir des migrants climatiques, avec un effet potentiellement déstabilisateur.[19]
- Les ***défis démographiques*** tels que la fécondité élevée et les taux de dépendance des jeunes peuvent conduire à une pauvreté plus élevée, à des investissements plus faibles dans les enfants, à un taux de chômage ou de sous-emploi élevé et au risque d'instabilité et de troubles.
- ***Les inégalités entre les genres*** sont un facteur aggravant dans les situations de fragilité. Elles ont tendance à être amplifiées dans les contextes de FCV lorsque des normes sexospécifiques régressives, y compris celles liées à la masculinité, et un risque plus élevé de violence sexiste, notamment l'exploitation et les abus sexuels, vient s'ajouter à un manque d'accès à la santé, à l'éducation et à l'emploi. Parce que la part des ménages dirigés par des femmes a tendance à augmenter pendant la violence et les conflits, la promotion des opportunités économiques pour les femmes est essentielle. Cela est également primordial pour la mise en œuvre réussie du programme des Nations Unies pour les femmes et la paix et la sécurité.

- La ***transformation numérique*** peut potentiellement jouer un rôle positif dans la promotion de la paix, mais elle peut également creuser les écarts économiques et conduire à l'exclusion. Elle peut représenter un territoire inconnu lorsque les revendications en faveur d'une ouverture ne sont pas satisfaites ou quand des réseaux criminels ou des groupes extrémistes s'attaquent à des communautés privées de leurs droits et marginalisées.
- Les ***trafics illicite****s* et les réseaux criminels ont bénéficié d'une mobilité et d'une interconnectivité accrues et, dans bien des cas, cela exacerbe les défis de FCV. L'accaparement des ressources par les élites, la pauvreté et les inégalités sont associés à l'augmentation de toute une série d'activités illicites, notamment le trafic, la corruption et les flux financiers illicites.[20]

18. Le manque d'opportunités économiques et le taux de chômage élevé accentuent les autres facteurs de FCV. Un secteur privé dynamique et inclusif peut stimuler la croissance économique, créer des emplois et des services et aider à stabiliser la société. Pourtant, le secteur privé national dans la plupart des contextes de FCV est sous-développé, et seulement 1 % de l'investissement direct étranger (IDE) mondial va aux pays touchés par la fragilité et en proie aux conflits.[21] Cela signifie des perspectives plus faibles pour la croissance tirée par le secteur privé dont les situations de FCV ont besoin pour sortir les gens de la pauvreté et qui peuvent aider à créer la confiance, l'inclusion et la stabilité.

C. Leçons apprises et réponse du groupe de la banque mondiale

19. Le travail du Groupe de la Banque mondiale a évolué dans la mesure où on est passé de la reconstruction post-conflit au relèvement des défis à travers tout le spectre des situations de fragilité (voir la figure 4). Le *Rapport sur le développement dans le monde 2011 : Conflit, sécurité et développement* a introduit un changement majeur dans la façon dont le Groupe de la Banque mondiale a conçu la fragilité, soulignant que les défis liés à la fragilité ne peuvent pas être résolus par des solutions à court terme ou partielles en l'absence d'institutions assurant la sécurité des personnes, la justice et l'emploi. S'appuyant sur le *Rapport sur le développement dans le monde 2011*, le rapport conjoint ONU-Groupe de la Banque mondiale de 2018 intitulé *Chemins pour la paix* a encore modifié l'approche du Groupe de la Banque mondiale pour prévenir et atténuer les risques de FCV avant que les conflits et la violence ne prennent racine. Grâce à son engagement élargi dans les contextes de fragilité, de conflit et violence, le Groupe de la Banque mondiale a tiré de nombreuses leçons, y compris des revues du G indépendant d'évaluation, qui sont de nature à éclairer les progrès futurs.[22] En particulier, le Groupe de la Banque mondiale a mûri dans son approche pour devenir plus adaptable aux situations fluides et pour fournir un soutien plus personnalisé en fonction du contexte. Les leçons clés sont décrites ci-dessous.

Figure 4 : Évolution du rôle du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV

Accent mis sur la reconstruction post-conflit
- Premiers prêts après la Première guerre mondiale
- Soutien à la Bosnie-Herzégovine (1996-2003)
- Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan créé en 2002

Réorientation du rôle des acteurs de développement pour les amener à s'attaquer à la fragilité et aux conflits
- Premier classement des situations fragiles (2006)
- Rapport sur le développement dans le monde 2011 : conflits, sécurité et développement

Orientation vers prévention, conflits actifs et répercussions
- IDA-18 axé sur les situations de FCV (prévention, secteur privé, réfugiés)
- Programme d'augmentation du capital de la BIRD et d'IFC axé sur les FCV et les PRI
- RDM sur gouvernance et la loi (2017)
- ONU-Groupe de la Banque mondiale *Chemins pour la paix* (2018)

Elaboration première stratégie FCV du Groupe de la Banque mondiale
- Fortement alignée sur Thème spécial FCV IDA-19

20. Le Groupe de la Banque mondiale doit aborder son engagement pour le développement avec un sentiment d'humilité. Le Groupe de la Banque mondiale est une grande institution de développement, mais son travail n'est qu'un élément de l'économie politique au sens large d'un pays. En fin de compte, les conflits sont résolus par les acteurs politiques et de sécurité via des processus politiques ; et même la meilleure stratégie ou le meilleur programme de développement ne peut pas gagner une guerre ou garantir la paix. Néanmoins, les interventions en matière de développement peuvent contribuer à lutter contre les facteurs de FCV et à produire des résultats significatifs dans les situations de FCV, en particulier lorsqu'elles sont abordées de manière inclusive et sensible aux conflits, comme indiqué dans le document *Chemins pour la paix*. Les interventions en matière de développement peuvent aider à réduire ou à atténuer les risques de fragilité, à renforcer la résilience des communautés, à préserver les acquis du développement, à permettre aux réformateurs de saisir des opportunités et à soutenir des transitions à plus long terme pour sortir d'un état de fragilité. Elles devraient être au centre des engagements du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV.

21. Les cadres et programmes de partenariat avec les pays doivent être mieux adaptés aux facteurs de FCV, sur la base des outils et de l'analyse concernant les situations de FCV. Dans de nombreux cas, les diagnostics-pays systématiques et les cadres de partenariat-pays dans les pays fragiles ou touchés par un conflit n'ont, semble-t-il, pas été nettement différents de ceux des pays qui en sont exempts. Si les analyses du Groupe de la Banque mondiale sur les facteurs de FCV se sont améliorées au fil du temps, leurs recommandations n'ont pas toujours été intégrées dans les cadres de partenariat-pays. Il en a résulté une absence partielle de lien entre la capacité d'analyse renforcée et le portefeuille d'opérations du Groupe de la Banque mondiale. Une approche à deux volets est nécessaire pour veiller à ce que les programmes dans les situations de FCV soient vraiment adaptés aux facteurs de fragilité, de conflits et de violence. Premièrement, il faut faire en sorte que l'analyse du Groupe de la Banque mondiale soit mieux adaptée aux opérations. Et deuxièmement, comme le préconise le Groupe indépendant d'évaluation, les cadres de partenariat-pays devraient intégrer l'analyse et les recommandations des évaluations des risques et de la résilience « avec plus de force », mettre plus systématiquement l'accent sur les facteurs de FCV et les traduire plus directement en priorités dans les programmes des pays.

22. Les mécanismes de financement du Groupe de la Banque mondiale doivent être adaptés aux besoins spécifiques des contextes de FCV, avec les mesures d'incitation et de redevabilité voulues. L'approche traditionnelle de l'efficacité de l'aide, qui veut que les pays caractérisés par une faiblesse des capacités institutionnelles reçoivent peu de financement, a parfois limité l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale dans les contextes de fragilité, de conflits et de violence. La donne a changé au cours de la dernière décennie dans la mesure où on reconnaît de plus en plus qu'en allouant davantage de ressources par le biais de mécanismes adaptés, il est possible que les interventions aient un impact dans les contextes de FCV. L'IDA a apporté de nombreux aménagements à son cadre d'allocation, notamment en augmentant les allocations aux pays, en accordant davantage de subventions et de mesures d'allègement de la dette, et en utilisant des allocations exceptionnelles pour répondre à des besoins spécifiques, par exemple, dans les pays en conflit ou sortant d'un conflit. Au nombre d'autres exemples importants figurent le sous-guichet pour les réfugiés pour les pays éligibles à l'IDA et le mécanisme de financement concessionnel mondial pour les PRI, lequel fournit des financements concessionnels pour aider les clients à mettre en œuvre des approches de développement au profit des réfugiés et des communautés d'accueil. Dans certains contextes de FCV, l'utilisation de fonds fiduciaires multidonateurs (MDTF) a permis de galvaniser le soutien international en faveur de l'investissement dans de grands programmes de développement tout en allégeant la charge qui pèse sur les nouveaux gouvernements dotés de faibles capacités. Le Groupe de la Banque mondiale cherche toujours à savoir ce qui fonctionne – la dernière innovation étant l'enveloppe FCV prévue pour IDA-19, qui crée une solide structure d'incitation et de redevabilité pour encourager les clients à s'attaquer aux facteurs de FCV.

23. Le Groupe de la Banque mondiale doit faire plus pour améliorer les performances du projet dans les pays fragiles ou touchés par un conflit. Si les performances des pays confrontés à la fragilité et aux conflits se sont nettement améliorées, elles sont inférieures à celles de ceux qui en sont exempts. En partie, bien que les performances des projets puissent s'améliorer indirectement grâce à de meilleures stratégies, une meilleure programmation et une présence plus forte sur le terrain, des efforts directs sont également nécessaires. Le Groupe indépendant d'évaluation appelle à des conceptions de projets plus simples et plus pragmatiques dans les situations de FCV, notamment en encourageant les équipes et les clients à faire des estimations plus réalistes des résultats et des risques dès le départ. Curieusement, les opérations en situation de crise ont tendance à bien fonctionner, probablement parce qu'elles sont ciblées, simples et réalistes, ce qui sert de leçon à d'autres programmes dans les contextes de FCV. Les projets exécutés dans des environnements fluides ont besoin d'une souplesse inhérente qui permet une adaptation rapide aux circonstances changeantes. Dans certains de ces contextes, il peut être difficile, voire impossible de planifier avec précision un projet sur une p2riode standard de cinq ans. Par conséquent, les équipes devraient saisir

les occasions d'apporter des ajustements et des corrections de façon précoce et régulière. Les contextes de FCV étant généralement caractérisés par une capacité de mise en œuvre plus faible, il est souvent nécessaire d'assurer une supervision plus proactive et plus pratique avec les clients, et que cela soit pris en compte dans la planification et l'affectation des ressources pour la phase de mise en œuvre. Les données du Groupe indépendant d'évaluation soulignent également à quel point le renforcement des capacités est essentiel à la durabilité de la prestation des services publics dans les contextes de FCV.

24. **L'expérience souligne également l'importance de la bonne gouvernance pour relever les défis de FCV, et le Groupe de la Banque mondiale a un avantage comparatif en matière d'appui aux fonctions de gouvernance de base.** Le Groupe de la Banque mondiale a appris que l'efficacité des programmes de développement dans n'importe quel secteur, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, de l'agriculture ou de l'emploi, ne sera réalisée que si la gouvernance sous-jacente d'un pays est suffisamment solide et inclusive. Les faiblesses de la gouvernance ont tendance à être les principaux vecteurs chroniques de la fragilité, du conflit et de la violence. Le Groupe de la Banque mondiale devrait donc se concentrer sur le soutien aux clients pour améliorer la gouvernance à long terme, notamment en renforçant la sécurité des citoyens et l'état de droit, en créant des systèmes de redevabilité, en améliorant les systèmes de prestation de services et en encourageant l'engagement des citoyens. Les progrès en matière de gouvernance ne sont peut-être pas linéaires, mais l'effort est un investissement valable pour la résilience et la stabilité futures. Ils peuvent aider à lutter contre les inégalités horizontales et verticales, à renforcer la légitimité et la confiance dans les institutions, à lutter contre les facteurs de FCV et à réparer le contrat social, tout en fournissant les bases d'une programmation sectorielle pour obtenir de meilleurs résultats.

25. **Une autre leçon clé est l'importance de l'approvisionnement, du développement et du soutien au personnel du Groupe de la Banque mondiale travaillant dans les contextes de FCV.** Le fait de disposer du personnel qu'il faut sur le terrain est essentiel pour l'efficacité et la performance du projet. Le personnel résident est mieux à même de comprendre l'économie politique ; d'apporter un soutien proactif aux clients dans la préparation et la mise en œuvre des opérations ; de trouver des solutions pratiques, agiles et adaptées aux problèmes ; de nouer des relations avec des partenaires, notamment des organisations de la société civile ; de se déplacer pour superviser les activités du projet ; et de veiller à ce que les opérations s'adaptent mieux aux facteurs de FCV. Toutefois, comme d'autres institutions, le Groupe de la Banque mondiale a eu du mal à attirer du personnel pour travailler dans les régions confrontées à la fragilité et aux conflits, celui-ci ayant toujours l'impression que le fait de travailler dans ces zones n'est pas toujours valorisant pour sa carrière. Grâce à une forte attention de la part de la direction, l'empreinte du personnel dans les FCSs a considérablement augmenté ces dernières années, et cette tendance se poursuivra pendant la période couverte par IDA-19, y compris au moyen de nouveaux recrutements. La formation et le renforcement des capacités du personnel se sont certes améliorés, mais ils pourraient l'être davantage. De plus, le personnel travaillant dans ou sur les situations de FCV doit avoir le sentiment que la hiérarchie du Groupe de la Banque mondiale reconnaît et apprécie ses efforts dans ces environnements difficiles. En particulier, le Groupe de la Banque mondiale doit faire plus pour améliorer la proposition de valorisation de l'emploi pour le personnel dédié aux situations de FCV, notamment par le mentorat, la planification de la prochaine affectation et la progression de carrière. La sécurité est également au cœur des préoccupations liées à la présence du Groupe de la Banque mondiale sur le terrain.

26. **À mesure que le Groupe de la Banque mondiale relève des défis croissants, ses directives opérationnelles devraient être adaptées et mises à jour pour correspondre toujours aux besoins.** À certains égards, l'engagement du Groupe de la Banque mondiale a évolué plus rapidement que ses directives opérationnelles. Par exemple, le Groupe de la Banque mondiale s'engage de plus en plus auprès d'acteurs non étatiques, de la société civile, de militaires ou des services de sécurité, dans des contextes tels que les crises humanitaires ou les situations de déplacement forcé, où une plus grande clarté des politiques serait utile pour les équipes. À d'autres égards, le Groupe de la Banque mondiale offre déjà une gamme de flexibilités opérationnelles, mais les équipes ne les ont pas toujours mises en œuvre, soit en raison d'un manque de sensibilisation, d'une aversion globale pour le risque, ou du sentiment que les équipes peuvent ne pas recevoir le soutien de la direction et/ou des actionnaires. Des efforts sont nécessaires pour veiller à ce qu'il y ait une prise de conscience au sein des équipes et que celles-ci se sentent habilitées à tirer parti des flexibilités nécessaires pour que les pratiques soient en adéquation avec les politiques.

27. **L'engagement dans les contextes de FCV a permis au Groupe de la Banque mondiale d'appréhender plus largement la gestion des risques.** Ces contextes comportent d'importants risques résiduels qui ne peuvent pas tous être atténués, et des risques supplémentaires peuvent se matérialiser pendant la mise en œuvre du projet. Parfois, le Groupe de la Banque mondiale et d'autres acteurs de la communauté internationale étaient peut-être trop optimistes par rapport à la complexité et au niveau de risque dans les situations de FCV, ainsi qu'à la mesure dans laquelle ces risques peuvent être gérés et atténués. Les risques se sont matérialisés à certains moments, ce qui a incité le Groupe de la Banque mondiale à se retirer ou à éviter de prendre d'autres risques, ce qui ne cadre pas toujours avec son rôle dans la résolution des problèmes de développement les plus importants. À l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale devrait adopter une approche globale et franche afin de pouvoir prendre des risques en connaissance de cause, atténuer les risques imprévus de manière proactive, saisir les opportunités et rester stable dans des situations fluides, en pleine conformité avec les normes environnementales, sociales et fiduciaires de la Banque.

28. **L'engagement du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV entraîne des coûts plus élevés.** Pour travailler efficacement dans les contextes de FCV, cela nécessite intrinsèquement de nouveaux investissements dans les données et les analyses, un investissement plus important dans la sécurité et le bien-être du personnel, l'expansion de la présence du Groupe de la Banque mondiale sur le terrain, un soutien à la mise en œuvre plus proactif et une meilleure collaboration avec les partenaires. Ces facteurs créent tous des pressions budgétaires. Les allocations budgétaires du Groupe de la Banque mondiale pour les FCSs ont augmenté,[23]et ils nécessiteront une attention soutenue pour que le Groupe de la Banque mondiale soit efficace dans ces contextes.

29. **Les partenariats sont essentiels, et le Groupe de la Banque mondiale sait désormais qu'ils devraient être axés sur les missions et s'appuyer sur les avantages comparatifs de chaque partenaire.** Au fil des ans, le Groupe de la Banque mondiale a travaillé avec un large éventail de partenaires - des organisations de la société civile locales au secteur privé et aux donateurs bilatéraux en passant par d'autres banques multilatérales de développement (BMD) et des institutions spécialisées des Nations Unies. Des partenariats efficaces ont souvent été créés à partir de rien par le personnel du pays qui saisit des opportunités pour obtenir de meilleurs résultats pour les clients. L'expérience montre également qu'il faut du temps et des efforts pour cultiver des partenariats et que cela entraîne des coûts de transaction, avec une incidence sur le temps et les ressources. C'est pourquoi il n'est pas nécessaire de rechercher des partenariats à tout moment avec tous les acteurs ou pour leur propre intérêt, mais plutôt de manière sélective lorsque le partenariat peut générer des résultats supérieurs à la somme des contributions de chaque partenaire pour atteindre les objectifs du projet et promouvoir les objectifs communs.

30. **S'engager dans les contextes de FCV signifie aussi travailler différemment avec les données**. Dans ces paramètres, on note souvent une faiblesse de l'environnement des données. Mais il existe désormais des moyens innovants de collecter des données ou d'exploiter les ensembles de données des partenaires. Ces dernières années, des solutions numériques sont apparues pour relever les défis liés aux données, mais dans l'ensemble, les équipes doivent concevoir le suivi et l'évaluation différemment dans les contextes de FCV. Il est tout aussi important d'aider les gouvernements à long terme à améliorer leur environnement de données pour l'élaboration de politiques publiques fondées sur des éléments factuels.

31. **Pour le secteur privé, les contextes de FCV sont les marchés les plus difficiles, mais le Groupe de la Banque mondiale doit travailler pour trouver des opportunités pour un développement du secteur privé durable et sensible aux conflits.** Le secteur privé est une source essentielle de croissance, d'emplois et de résilience. Mais nombreux sont les défis dans la promotion d'un secteur privé en bonne santé dans les situations de FCV, y compris les terrains d'opération difficiles, les coûts plus élevés des affaires, les pénuries de compétences, l'absence d'état de droit, les niveaux élevés de l'informel et les infrastructures et chaînes d'approvisionnement médiocres (voir encadré 1) . Il est essentiel que le Groupe de la Banque mondiale persévère et trouve des possibilités d'accompagner un développement du secteur privé sensible aux conflits et durable. Un financement taillé sur mesure qui minimise les investissements peut également être utile. Le soutien du Groupe de la Banque mondiale en faveur d'investissements viables dans les contextes de FCV nécessite également un horizon temporel plus long, y compris pour la gestation des projets, un engagement à long terme en faveur d'une réforme réglementaire et politique au niveau sectoriel, et une concentration accrue des efforts sur le renforcement des capacités des clients et un soutien proactif à la mise en œuvre. Il peut être extrêmement difficile de trouver des projets bancables du secteur privé.

32. **Pour IFC et la MIGA, travailler dans un contexte de FCV signifie également gérer d'importants risques financiers et d'atteintes à la réputation.** Les risques d'atteintes à la réputation comprennent les problèmes liés à l'intégrité des sponsors (investisseurs principaux), comme des activités illégales antérieures ou des faits de corruption. Il existe également des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance tels que les effets de la pollution ou les problèmes de réinstallation. Pour atténuer ces risques, IFC et la MIGA travaillent en profondeur avant tout investissement pour mettre en œuvre des mesures de sauvegarde strictes et examiner soigneusement les sponsors potentiels pour s'assurer que les projets du secteur privé n'ont pas une incidence négative sur les communautés locales. Les risques financiers peuvent être liés à des rendements insuffisants pour couvrir ou compenser les risques associés à la situation de FCV (tels que des conflits ou des problèmes réglementaires ou des marchés peu développés) ou à des coûts d'opération plus élevés liés à des problèmes de sécurité, à une longue gestation du projet et, fréquemment, à la petite taille des projets. Il faut reconnaître que certains risques peuvent se matérialiser au cours de la vie d'un projet et qu'on ne puisse totalement les éviter ou les atténuer.

33. **Un soutien accru au développement du secteur privé - à travers des opérations d'investissement et de conseil d'IFC ainsi que les garanties de la MIGA - est un élément central de la stratégie du Groupe de la Banque mondiale en matière de FCV.** IFC a d'abord inscrit les pays FCS comme priorité stratégique en 2010 et a commencé à surveiller les objectifs liés à la fragilité et aux conflits peu de temps après. Au cours de cette période, IFC a continué d'évoluer et de renforcer son engagement dans les contextes de FCV, notamment par le biais de services de conseil. Le programme d'augmentation de capital d'IFC 2018 a fortement mis l'accent sur la croissance d'IFC dans les pays en proie à la fragilité et aux conflits et IDA comme résultat clé figurant dans le tableau de bord d'IFC. De même, depuis 2005, la MIGA a donné la priorité aux pays confrontés à la fragilité et aux conflits. Le rôle de la MIGA est fondamental étant donné que la perception d'un risque élevé dans les environnements caractérisés par la fragilité, le conflit et la violence empêche souvent d'autres prestataires d'offrir une couverture. Le portefeuille de la MIGA dans les pays touchés par les FCSs n'a cessé d'augmenter depuis 2013 et s'est établi à 2 milliards de dollars en 2019.

34. **Au fil du temps, ces leçons ont conduit à des changements substantiels dans la façon dont le Groupe de la Banque mondiale intervient dans des situations de fragilité.** Pour les pays en proie à la fragilité et aux conflits éligibles aux ressources concessionnelles de l'IDA, IDA-18 représente un changement de paradigme en termes de volume de ressources allouées : les 14 milliards de dollars disponibles pour les pays fragiles ou touchés par un conflit représentent le double du niveau de la période de reconstitution précédente de trois ans. IDA-18 a également introduit un engagement plus personnalisé dans différentes situations de fragilité, notamment en investissant dans la prévention des conflits, en soutenant les réfugiés et les communautés d'accueil, en prévenant et en répondant à la violence sexiste, en s'engageant dans des situations de conflit actif et en soutenant les transitions d'une situation de conflit à la paix.

35. **Les efforts d'IFC et de la MIGA ont été davantage renforcés par l'introduction du Guichet de promotion du secteur privé (IDA-IFC-MIGA) d'un montant de 2,5 milliards de dollars dans le programme IDA-18.** Cela permet à IFC et à la MIGA d'accéder aux ressources IDA pour réduire les risques liés aux investissements et aux garanties, permettant une intensification substantielle de leurs activités dans les pays en proie à la fragilité et aux conflits. Le guichet du secteur privé est un complément important au soutien continu de l'IDA aux réformes de politiques publiques visant à stimuler une croissance tirée par le secteur privé.

Encadré 1. Les défis au développement du secteur privé dans les pays touchés par la fragilité et en proie aux conflits

L'expérience de la dernière décennie a montré que travailler avec le secteur privé dans des contextes de FCV est loin de relever du train-train habituel, les risques et les coûts étant plus importants en raison de défis uniques sur le terrain. Il s'agit, entre autres, i) d'un secteur privé limité, souvent largement informel, marqué par la faiblesse des capacités et un manque d'accès au financement; ii) de structures de marché sous-développées caractérisées par la prédominance des entreprises publiques ou de marchés par ailleurs imparfaits ou incomplets; iii) du mauvais état des infrastructures et de l'insuffisance des chaînes d'approvisionnement; et iv) de la faiblesse du cadre juridique et réglementaire, des capacités gouvernementale et des institutions.

Le soutien aux investissements d'un secteur privé viable dans les pays confrontés à la fragilité et aux conflits nécessite souvent dès le départ des travaux de longue haleine liés au développement de projets et au renforcement des capacités des clients. Par exemple, le développement de projets d'infrastructure dans des contextes de FCV peut prendre de 3 à 6 ans ou plus, y compris des travaux sur le cadre réglementaire, les politiques sectorielles, les études de faisabilité et la capacité du gouvernement.

De même, après l'engagement, les projets dans les pays confrontés à la fragilité et aux conflits ont besoin d'une assistance importante pour réaliser leur potentiel. Les chaînes d'approvisionnement doivent être développées, les interactions avec les communautés locales prises en charge et les questions foncières et autres problèmes environnementaux et sociaux traités.

36. **IFC et la MIGA ont également accordé une plus grande attention aux environnements favorables, aux réformes réglementaires, au développement de projets en amont et au renforcement des capacités ; et ces institutions augmentent le personnel local et développent des outils d'atténuation des risques.** Pour qu'il y ait un impact au niveau du marché et du secteur, il faut une approche intégrée du Groupe de la Banque mondiale, dans laquelle la Banque mondiale, IFC et la MIGA sont complémentaires, tant en amont qu'en aval. Cela facilite la création de marchés du secteur privé à l'échelle pour fournir un nombre important d'emplois et de services inclusifs qui profitent aux populations locales. IFC a accru son recours à l'assistance technique et aux financements mixtes, et a créé l'initiative des États d'Afrique touchés par un conflit (CASA) en 2008 et le programme FCS Africa en 2014 pour déployer des fonds dédiés aux services de conseil et au personnel de terrain. IFC a également établi un partenariat avec la Banque mondiale sur les réformes en amont et le travail de conseil et a développé l'approche de financement en cascade / de maximisation du financement pour le développement. Un financement de services de conseil supplémentaire d'IFC pour pays FCS est devenu disponible avec la création du Guichet de conseil sur la création de nouveaux marchés (CMAW) en 2017. En 2013, la MIGA a créé le Mécanisme d'aide aux économies fragiles ou touchées par un conflit (CAFEF), dans le but de catalyser des flux de capitaux privés supplémentaires vers les pays touchés par la fragilité et en proie aux conflits en élargissant l'assurance contre le risque politique. Ces mesures témoignent tous d'une prise de conscience croissante du fait que l'engagement dans les situations de FCV requiert une approche fondamentalement différente du développement et que des ressources importantes doivent être mobilisées pour maximiser l'impact sur le terrain. Elles fournissent une base solide sur laquelle on peut bâtir un cadre permettant d'étendre l'engagement dans les situations de de FCV.

Encadré 2. L'initiative d'IFC pour les États d'Afrique touchés par un conflit (CASA) relève les défis dans les FCS

Reconnaissant les défis uniques auxquels sont confrontés les pays fragiles, IFC a lancé en 2008 l'initiative pour les États d'Afrique touchés par un conflit pour aider les pays africains fragiles et en conflit à reconstruire leur secteur privé, créer des emplois et attirer des investissements. Soutenue par l'Irlande, les Pays-Bas et la Norvège, l'initiative CASA a été initialement déployée dans quatre pays et soutient aujourd'hui les missions de conseil d'IFC dans 13 pays africains.

L'expérience de cette initiative montre que trois facteurs sont essentiels au développement durable du secteur privé dans les marchés fragiles, à savoir l'engagement à long terme, les renseignements sur le marché et des financements souples. La présence de l'équipe sur le terrain permet de recueillir les bonnes informations sur le marché, d'accélérer la mise en œuvre des projets et de communiquer plus clairement avec les clients et les parties prenantes. Les stratégies doivent être flexibles et résilientes en temps de crise et se fondre sur le contexte du pays. Il faut tenir compte des contextes juridique, financier, culturel et historique. Les FCS nécessitent une atténuation des risques de fragilité, mais également un élargissement de l'impact des investissements à travers des services de conseil pour aider les clients et les opérateurs à améliorer leur gouvernance, à mieux se conformer aux normes environnementales, sociales et de gouvernance et à s'intégrer aux chaînes de valeur et aux cadres réglementaires locaux pour générer des effets de développement plus larges, plus forts et systématiques. L'initiative CASA se concentre désormais sur le Sahel, le lac Tchad et la corne de l'Afrique, et aide à faire face à l'évolution des dynamiques de conflit régionales et sous-régionales.

Section II : cadre d’engagement du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de fragilité, de conflit et de violence

37. Le cadre de mise en œuvre de la stratégie FCV comprend quatre principes directeurs et quatre piliers de l'engagement. Les principes directeurs sont : i) différenciation ; ii) inclusion ; iii) légitimité et redevabilité ; et iv) développement de solutions du secteur privé pour maximiser l'impact. Les piliers de l'engagement sont : 1) prévenir les conflits violents et la violence interpersonnelle ; 2) rester engagé face aux situations de crise et aux conflits actifs ; 3) aider les pays à sortir de la fragilité ; et 4) atténuer les répercussions des situations de FCV. Fondamentalement, les risques liés aux situations de FCV sont indissociables et se renforcent mutuellement et se recoupent dans chacun des quatre piliers de l'engagement.

Figure 5 : Les quatre piliers de l'engagement

A. Principes directeurs

38. Le Groupe de la Banque mondiale s'engage dans les situations de FCV pour s'attaquer aux facteurs de fragilité et renforcer les sources de résilience et de paix, conformément à son mandat et à son avantage comparatif, et en coopération avec un large éventail de parties prenantes. Les efforts du Groupe de la Banque mondiale sont plus efficaces lorsqu'ils sont conçus et mis en œuvre pour favoriser les synergies avec les acteurs locaux et nationaux et les partenaires internationaux dans les domaines de la paix, de la sécurité, du développement et de l'aide humanitaire, en fonction du mandat et de l'avantage comparatif de chaque institution.[24]

39. L'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV est basé sur longue expérience et son engagement soutenu dans les pays, ainsi que sur sa capacité à utiliser les analyses, les financements et le pouvoir de mobilisation à grande échelle. En tant qu'acteur du développement, le Groupe de la Banque mondiale vient compléter l'engagement des autres parties prenantes en aidant à construire des systèmes et à développer les capacités ; à renforcer les institutions et les principales fonctions de l'État ; à soutenir une croissance économique partagée ; à améliorer la prestation de services et protéger le capital humain ; et à gérer les risques et améliorer la préparation. En agissant sur son avantage comparatif, le Groupe de la Banque mondiale s'efforce de promouvoir des politiques économiques et sociales efficaces et équitables et, en fin de compte, d'augmenter le capital social et de bâtir des sociétés plus résilientes.

40. Avec la stratégie FCV, le Groupe de la Banque mondiale ne cherche pas à aller au-delà de ses compétences sociales et économiques de base et de son mandat de développement en vertu des statuts de ses institutions. Pour savoir si les activités ou les engagements sont conformes à son mandat, le Groupe de la Banque mondiale examine s'ils sont fondés sur une justification économique appropriée et objective, et structurés de manière à éviter toute ingérence dans les affaires politiques d'un pays membre.

41. Dans une situation donnée, le Groupe de la Banque mondiale déterminera la faisabilité, l'opportunité, l'orientation et les modalités de son engagement sur la base des critères suivants : son mandat, la complémentarité de ses activités potentielles avec celles d'autres acteurs, les considérations liées au principe prescrivant d'« agir sans nuire », sa capacité à dialoguer efficacement avec les principales parties prenantes, y compris les autorités gouvernementales, l'impact probable des programmes qu'il peut soutenir et sa capacité à assurer la sécurité du personnel et à gérer les risques.

DIFFÉRENCIATION

42. L'approche et les interventions du Groupe de la Banque mondiale seront adaptées aux spécificités des facteurs de FCV. Certains facteurs sont trouvent leur origine dans des problèmes locaux, tels que les conflits autour de la terre, de l'eau ou des industries extractives ; certains sont infranationaux, comme lorsque les territoires sont déconnectés ou à la traîne en termes d'opportunités et d'accès aux ressources ; et d'autres sont nationaux, tels que les problèmes de redevabilité, d'accaparement des ressources par les élites et la corruption au sein de l'appareil d'État. Ces facteurs peuvent également avoir une dimension transfrontalière ou régionale. De plus, ils peuvent être mondiaux et liés à des menaces telles que le changement climatique ou les pandémies. Ces dynamiques appellent des réponses différentes devant être clairement énoncées à travers des produits analytiques tels que les évaluations des risques et de la résilience (RRA), puis traduites dans les diagnostics-pays systématiques et les cadres de partenariats-pays, et finalement dans les opérations du Groupe de la Banque mondiale.

43. L'engagement du Groupe de la Banque mondiale doit être guidé par les capacités du gouvernement et du secteur privé. Les capacités du gouvernement devraient apparaître dans le contenu des opérations du Groupe de la Banque mondiale et des mécanismes de mise en œuvre. Lorsque le gouvernement a des capacités solides, le Groupe de la Banque mondiale peut apporter un appui à des projets relativement complexes qui peuvent être mis en œuvre par les ministères d'exécution et créer des ouvertures pour des solutions du secteur privé. Mais lorsque les capacités du gouvernement sont faibles, le Groupe de la Banque mondiale utilisera une approche sélective mettant l'accent sur le développement à long terme des institutions centrales et locales, ainsi que du secteur privé local.

44. Dans l'ensemble, le Groupe de la Banque mondiale mettra un accent particulier sur les dimensions spatiales de ses interventions dans les situations de FCV. Il est essentiel d'intensifier les interventions pour lutter contre la fragilité aux niveaux communautaire, infranational et régional. S'attaquer aux facteurs de FCV signifie qu'il faut relever les défis transfrontaliers et, le cas échéant, développer des approches régionales efficaces. S'il est vrai que le Groupe de la Banque mondiale travaille à partir d'un modèle national, il n'en demeure pas moins que des programmes et initiatives régionaux axés sur l'atténuation des risques de fragilité et de sécurité sont en cours d'élaboration pour le Sahel, la Corne de l'Afrique et la région du lac Tchad, ainsi que dans les régions frontalières à risque comme celles qui se trouvent entre le Tadjikistan et l'Afghanistan. Des évaluations régionales des risques et de la résilience seront menées pour mettre en évidence les dimensions transfrontalières de la fragilité, du conflit et de la violence et les vecteurs régionaux de la fragilité et des conflits, dans le but d'identifier les activités prioritaires au niveau régional visant à réduire les risques de FCV.[25]

45. Lorsque les actions ou les politiques d'un gouvernement sont directement responsables de la fragilité, du conflit et de la violence, le Groupe de la Banque mondiale devrait adapter son approche. Dans de tels cas, le Groupe de la Banque mondiale peut adopter une stratégie d'engagement et d'atténuation des risques discrète (y compris en ce qui concerne le dialogue sur les politiques et les interactions avec les parties prenantes concernées), guidée par des considérations du principe « agir sans nuire », conformément à son mandat de développement en vertu de ses statuts et de ses politiques.[26] Selon le principe « agir sans nuire », les activités financées par les donateurs et les partenaires de développement devraient éviter de provoquer ou de contribuer à des impacts humains ou environnementaux négatifs. Dans les situations de FCV, il s'agit pour les bailleurs de fonds et les partenaires de développement d'adopter une approche contextuelle et sensible aux conflits basée sur des vérifications préalables adéquates, des diagnostics, l'analyse des risques et la participation des citoyens. Une telle démarche identifie les facteurs qui divisent les sociétés et permet d'avoir une meilleure intelligence du contexte local pour éviter d'aggraver les tensions sociales, d'accentuer les déséquilibres dans les rapports de forces ou d'exacerber les risques de conflit. Elle peut également aider à promouvoir la redevabilité, la durabilité et l'appropriation au niveau local. Dans ces contextes, il est important que le Groupe de la Banque mondiale collabore avec les organisations de la société civile et les acteurs locaux qui continuent à travailler sur le terrain. Le désengagement devrait intervenir en dernier ressort dans la mesure où il affecte invariablement les groupes les plus vulnérables et marginalisés.

46. Lorsque la fragilité est exacerbée par les pressions sur les ressources environnementales et naturelles, le Groupe de la Banque mondiale doit mener des actions et des politiques visant à atténuer les tensions, gérer les risques et renforcer la résilience de ses stratégies

nationales et régionales. La concurrence croissante des ressources renouvelables en diminution, telles que la terre et l'eau, est encore aggravée par la dégradation et l'épuisement de l'environnement, la croissance démographique et le changement climatique. Une gestion réussie des ressources naturelles peut permettre d'éviter qu'elles deviennent un puissant facteur de FCV pouvant à la fois stimuler et financer les conflits. Globalement, 65 % des conflits actuels ont une dimension foncière importante, tandis que les conflits autour de l'eau augmentent. Dans certaines parties de l'Afrique, les tensions entre éleveurs et agriculteurs au sujet de l'accès à la terre et à l'eau ont dégénéré en violence. Le Groupe de la Banque mondiale a récemment adopté des cadres, dont le Plan d'action sur l'adaptation et la résilience au changement climatique[27] pour stimuler le financement et les changements de politique à long terme pour les pays les plus vulnérables au climat.

INCLUSION

47. Le Groupe de la Banque mondiale suivra une stratégie centrée sur la personne conformément au principe qui veut que personne ne soit laissé à la traîne. Il mettra l'accent sur les groupes les plus vulnérables et exclus.[28] L'exclusion, les inégalités et le sentiment d'injustice peuvent être des facteurs de fragilité.[29] Les données montrent également que la privation relative (par exemple, l'absence d'opportunités par rapport aux attentes) est un facteur important de soutien à l'extrémisme violent, surtout lorsque les résultats sur le marché du travail ne reflètent pas le niveau d'études.[30] L'inclusion est difficile à réaliser parce que dans les environnements polarisés, l'inclusion de certains groupes peut être perçue comme une menace, parfois au détriment d'autres groupes. Il s'agit d'un numéro complexe d'équilibrisme pour les décideurs et qui nécessite une bonne communication pour éviter la frustration résultant de programmes jugés injustes ou discriminatoires. Dans ces contextes, le Groupe de la Banque mondiale s'engagera plus systématiquement dans le dialogue sur les politiques avec les gouvernements et soutiendra diverses modalités de collaboration avec les citoyens, la société civile et les organisations communautaires (par exemple, les enquêtes sur l'engagement et la perception des citoyens avec boucles de rétroaction).

48. De même, pour certains groupes, le développement du secteur privé est lié à l'accaparement et à la corruption des élites, ce qui est souvent à l'origine de griefs. La résolution de ce problème est spécifique à chaque contexte, mais suppose des mesures de soutien aux nouveaux investisseurs, y compris les entreprises régionales et locales, qui s'appuient sur les chaînes de valeur locales et encouragent les petites et moyennes entreprises et l'esprit d'entreprise afin d'élargir les possibilités pour les activités locales génératrices de revenus. Il est essentiel que le développement du secteur privé soit également guidé par une approche consistant à « agir sans nuire » pour éviter d'exacerber les tensions.

49. Le Groupe de la Banque mondiale intensifiera ses activités dans des domaines où la discrimination et l'exclusion sont particulièrement prononcées et où le sentiment d'exclusion risque d'engendrer la violence en raison d'une série de problèmes. Ces problèmes concernent l'accès à la terre et à l'eau, les droits fonciers, le partage des bénéfices provenant des activités des industries extractives, la marginalisation sous-régionale et l'inégalité entre les groupes, l'état de droit, la corruption et la légitimité ténue de l'État, et la sécurité et la justice qui méritent une attention particulière. L'impunité, la corruption et les violations des droits de l'homme sapent la confiance entre l'État et les citoyens et augmentent les risques de violence et de conflits potentiels. La réduction de l'exclusion concernant l'accès aux services est essentielle, car elle a un impact direct et clair sur l'instauration de la confiance dans les institutions.

50. Les jeunes devraient être mobilisés en tant qu'agents clés du changement mieux à même d'apporter une contribution à l'avènement de sociétés moins fragiles et plus apaisées.[31] Les effets directs et indirects de la fragilité, du conflit et de la violence sur les enfants et les jeunes peuvent donner naissance à des générations de personnes souffrant de traumatismes psychiques tout au long de la vie, tout en affectant la capacité des États, des économies et des sociétés à se relever, à se stabiliser et à se développer. Pour nombre de jeunes femmes, les rôles qui sont les leurs au sein de la société continuent d'être limités par une vision axée exclusivement sur leur protection ; et s'il est important de reconnaître et de traiter des actes de violence sexuelle et sexiste qu'elles ont vécus, elles ne doivent pas être considérées uniquement comme des victimes. Il faudrait, en partenariat avec les acteurs internationaux et locaux, intensifier les efforts pour relever ces défis et aider les jeunes à jouer un rôle actif dans la lutte contre les facteurs de FCV et renforcer la résilience locale. Les opérations du Groupe de la Banque mondiale doivent explorer la meilleure façon de donner aux jeunes hommes et femmes la possibilité de jouer un rôle positif dans leur économie et leur société et de faire entendre leur voix dans la prise de décision. Les programmes d'intégration des jeunes doivent être complets, répondre aux différents besoins des jeunes hommes et des jeunes femmes et englober l'engagement social, le développement psychosocial, le développement communautaire et la socialisation. Cela est souvent mieux fait en intégrant les problèmes des jeunes dans tous les programmes plutôt qu'en réalisant des projets autonomes d'inclusion des jeunes. L'éducation inclusive consiste à améliorer l'accès à l'école, à équiper les jeunes d'outils de pensée critique et à leur donner le sentiment qu'ils sont utiles. Les mesures visant à faire participer les citoyens doivent être responsables et transparents et associer les jeunes dès le départ.

51. Le Groupe de la Banque mondiale met de plus en plus l'accent sur l'égalité des sexes dans les situations de FCV, conformément à la stratégie du Groupe de la Banque mondiale sur le genre et l'égalité des sexes (2016-2023 (2016-2023)[32], et le programme des Nations Unies pour les femmes et la paix et la sécurité, qui vise à donner aux femmes les moyens de prévenir les conflits et de consolider la paix, tout en s'employant à rectifier les effets négatifs disproportionnés des conflits armés sur les femmes et les filles.[33] Les sociétés où l'égalité entre les sexes est plus marquée ont tendance à mieux résister à la violence et aux conflits. Par conséquent, le Groupe de la Banque mondiale doit contribuer à réduire les disparités entre les sexes dans les domaines de l'éducation, des opportunités économiques et de l'accès aux marchés du travail ; adapter la protection sociale aux ménages dont les structures familiales ont été perturbées par des conflits ; accroître l'accès au financement pour les entreprises appartenant aux femmes ; offrir des possibilités d'emploi aux jeunes hommes et femmes à risque ; prévenir la violence sexiste et y répondre ; et renforcer la participation des femmes à tous les niveaux de gouvernance, y compris dans les processus de consolidation de la paix et d'édification de l'État. Les interventions du Groupe de la Banque mondiale continueront de donner aux femmes les moyens de s'impliquer davantage dans leur société et d'avoir davantage voix au chapitre dans les accords économiques, sociaux et de partage du pouvoir aux niveaux local et national. Elles traiteront également de la question de la marginalisation des jeunes hommes.

LÉGITIMITÉ, TRANSPARENCE ET REDEVABILITÉ

52. Le Groupe de la Banque mondiale adopte une vision à long terme sur la capacité et l'intégrité des principales institutions. Des institutions fortes - reconnues comme étant légitimes, transparentes et responsables - sont essentielles pour lutter contre la fragilité, le conflit et la violence. La mesure dans laquelle les gens considèrent que les institutions travaillent pour ou contre eux peut permettre de déterminer à quel point une société est prête et capable de s'attaquer aux facteurs potentiels de fragilité, de conflits et de violence.[34]

53. La confiance est liée à l'efficacité d'une institution ainsi qu'à l'appréciation de son degré d'équité et d'intégration. Il s'ensuit qu'il est essentiel que, dans sa programmation, le Groupe de la Banque mondiale investisse dans le renforcement des institutions de base et la gouvernance inclusive. Les mesures à prendre cibleront principalement l'État certes, mais elles auront aussi vocation à renforcer les capacités des autorités locales, des communautés, des marchés, des institutions coutumières, de la société civile et des acteurs du secteur privé, ainsi que celles des citoyens à demander des comptes aux institutions. Le renforcement des institutions qui servent d'interface directe entre l'État et les citoyens est une priorité de l'engagement du Groupe de la Banque mondiale au même titre que la prestation de services de base, la résolution des conflits et les mécanismes de règlement des griefs, la justice et, dans certains cas, la sécurité. L'accent sera mis sur les institutions fiscales et financières ainsi que sur les organisations vouées à la gestion macroéconomique. La communication entre l'État et les citoyens est également fondamentale pour instaurer la confiance, et le Groupe de la Banque mondiale mettra un accent particulier sur le recours à la communication et aux nouvelles technologies.

54. Les risques de fraude et de corruption sont accrus dans les régions marquées par l'instabilité, l'insécurité et la faiblesse des capacités. Dans les zones touchées par la fragilité, le conflit et la violence, la corruption, l'absence d'état de droit et la peur de la violence sont des défis omniprésents et des obstacles majeurs au développement du secteur privé. Plus généralement, l'absence de contestabilité des marchés conduit au copinage et aux activités de recherche de rente, décourage la concurrence nationale et étrangère, ainsi que l'inclusion et l'intégration, et finit par avoir des répercussions au niveau régional. Les politiques macroéconomiques - y compris les mesures visant à améliorer la fiscalité et à rendre les dépenses publiques plus efficaces et équitables, à garantir l'accès au crédit et à éviter les flambées des prix - devraient être systématiquement évaluées pour comprendre la façon dont elles influent sur l'inclusion, l'exclusion et le sentiment d'équité. Les conseils sur les questions macroéconomiques prodigués aux gouvernements devraient porter sur la promotion de réformes équitables et inclusives, et ne devraient pas se limiter aux performances économiques.

55. Les interventions du Groupe de la Banque mondiale doivent être programmées sur le long terme et mettre l'accent sur les institutions capables de renforcer l'état de droit et **d'améliorer l'environnement des affaires et les systèmes de paiement.** Les régions touchées par la fragilité, le conflit et la violence souffrent généralement de l'absence ou du mauvais fonctionnement des institutions formelles. Il peut être difficile aux programmes du Groupe de la Banque mondiale d'apporter un soutien à des institutions informelles qui jouent un rôle important dans la lutte contre la fragilité, le conflit et la violence. Cependant, le Groupe de la Banque mondiale peut s'assurer qu'il comprend l'écosystème dans lequel elles opèrent et concevoir ensuite des mesures pour ne pas casser cette dynamique. Le soutien aux institutions du marché et aux régulateurs va de

pair avec l'appui aux entrepreneurs et aux investisseurs. Dans les situations de FCV, la corruption et l'absence d'état de droit sont les principaux obstacles au développement du secteur privé. Pour résoudre ces problèmes, la Banque mondiale et IFC travaillent conjointement par le biais des diagnostics du secteur privé national et des évaluations des obstacles institutionnels pour éclairer l'appui programmatique au secteur privé.

DÉVELOPPER LES SOLUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ POUR MAXIMISER L'IMPACT

56. Le Groupe de la Banque mondiale va s'efforcer d'exploiter les solutions de financement aussi bien du public que du privé pour accompagner le développement du secteur privé dans diverses situations de FCV. La capacité et l'approche du Groupe de la Banque mondiale au soutien des solutions du secteur privé dans les situations de FCV dépendent de nombreux facteurs, notamment la situation sécuritaire du pays, les niveaux de revenu, le développement du marché et la capacité du gouvernement à utiliser le secteur privé comme levier pour atteindre ses objectifs de développement. Pour les pays où le gouvernement a la ferme volonté de valoriser les solutions qu'offre le secteur privé, ces solutions foisonnent et vont du soutien direct à travers les institutions financières locales et régionales à l'accompagnement des entreprises locales, régionales et internationales qui souhaitent également s'engager sur ces marchés, en passant par les projets d'infrastructure. Pour les pays en conflit ou en crise, les chances de mobiliser le secteur privé sont beaucoup plus réduites, mais il est toujours possible de collaborer en fournissant des financements, des conseils et une assistance technique aux PME et aux entreprises locales, y compris les entreprises familiales et les indépendants.

57. La Banque mondiale, IFC, la MIGA et leurs partenaires ont chacun un rôle important à jouer pour soutenir le secteur privé et créer des opportunités économiques pour les populations et les communautés. Les opportunités économiques peuvent ouvrir la voie à la croissance et contribuer à la paix et à la stabilité. Mais il est difficile de soutenir le secteur privé et de créer des marchés dans des situations de FCV, car cela nécessite la conception de projets intégrés, des réformes réglementaires et le renforcement des capacités sur le terrain pour pouvoir identifier et atténuer les risques. La Banque mondiale peut jouer un rôle essentiel dans la création d'un cadre réglementaire et d'un climat d'investissement favorables à l'émergence d'un secteur privé fort. La coordination assurée par le Groupe de la Banque mondiale, par exemple via les diagnostics du secteur privé par pays, les stratégies au niveau des pays, y compris les diagnostics-pays systématiques et les cadres de partenariat-pays, et les efforts déployés en amont par IFC dans le cadre de la stratégie de création de marchés aideront à faire en sorte que les institutions du Groupe de la Banque mondiale se complètent, allant au-delà des projets individuels pour suivre des approches globales en matière de développement des secteurs. En outre, pour garantir un engagement actif dans toutes les situations de FCV, des plateformes spéciales de terrain telles que FCS Africa seront élargies pour aider au développement de projets et à l'accompagnement des clients en aval. Des programmes de conseil renforcés pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), y compris les délais plus longs pour répondre aux normes environnementales, sociales et de gouvernance, permettront également de résoudre les problèmes de capacité des entreprises et des pays liés à la mise en œuvre du programme sur ces normes. En outre, le renforcement des partenariats, comme ceux établis avec d'autres institutions de financement du développement (IFD), sera crucial pour faire monter en échelle les engagements, les programmes et les investissements dans les situations de FCV.

58. Cependant, des risques financiers et non financiers élevés restent à surmonter. Afin de soutenir sa capacité financière à développer ses activités dans les situations de FCV, IFC élargira le champ des procédures simplifiées, y compris le Cadre de délégation des crédits pour les petits projets, et les plateformes de programme, à l'instar du programme de garantie des petits prêts, qui prévoit une approbation simplifiée pour plusieurs projets mieux adaptés aux situations de FCV. Parallèlement aux services consultatifs spéciaux tels que le Guichet de conseil sur la création de nouveaux marchés (CMAW), qui fournit des financements pour l'élaboration de projets et le renforcement des capacités en amont, cela devrait aider à couvrir certains des coûts élevés du développement de projets. En outre, les mécanismes de financement mixte, dont le Guichet de promotion du secteur privé, seront maintenus et élargis pour une plus grande couverture des PRI afin de réduire les risques financiers. IFC analyse l'impact et les rendements par portefeuille, une approche qui peut permettre de mieux gérer le risque financier lié à l'engagement dans les pays FCV, en équilibrant le risque et les coûts des projets en situation de FCV avec les transactions dans des pays plus stables, y compris dans les pays à revenu intermédiaire et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

59. Pour les risques non financiers, IFC va élargir les stratégies d'atténuation des risques avant l'élaboration du projet et l'investissement, étendre les approches préventives globales concernant l'intégrité des vérifications préalables pour atténuer les risques liés à la réputation, et rendra systématiques les approches sensibles aux conflits dans les opérations d'investissement pour faire face aux risques tels que ceux liés à l'absence d'inclusion, à la participation inadéquate des parties prenantes et à l'accaparement des ressources par les élites. Toutefois, nonobstant les précautions et les stratégies d'atténuation des risques, il est possible que certains risques se matérialisent du fait d'un niveau d'activité plus élevé dans le secteur privé dans les situations de FCV.

B. Les quatre piliers de l'engagement

60. Le Groupe de la Banque mondiale modulera son approche et s'adaptera aux défis spécifiques des régions touchées par la fragilité, le conflit et la violence. Les stratégies et les programmes du Groupe de la Banque mondiale seront différents, eu égard à la nature des situations de FCV, afin d'aider au mieux les pays et les populations dans le besoin, conformément au principe qui recommande d'« agir sans nuire ». Les quatre piliers de l'engagement concernent l'ensemble du spectre de la fragilité, du conflit et de la violence, les pays pouvant être confrontés à plusieurs de ces défis en même temps.

1. PRÉVENIR LES CONFLITS VIOLENTS ET LA VIOLENCE INTERPERSONNELLE

61. Le Groupe de la Banque mondiale intensifie ses efforts de prévention dans le cadre d'un changement institutionnel plus large vers une gestion proactive des risques de crise. En moyenne, pour chaque dollar dépensé en prévention, jusqu'à 16 dollars peuvent être économisés en termes de coût des conflits. Et pourtant, les acteurs du développement n'ont pas agi dans ce domaine à l'échelle requise par les risques actuels. La prévention ne concerne pas seulement les conflits, mais aussi la lutte contre la violence interpersonnelle, liée aux gangs et à la drogue et l'extrémisme violent qui, dans de nombreux endroits, menacent de gommer les acquis du développement obtenus de haute lutte. La corrélation entre l'inégalité entre les sexes et la propension d'une société aux conflits civils ou interétatiques est désormais bien établie.[35] La nécessité de s'attaquer aux causes profondes de l'inégalité entre les sexes et de réduire les disparités entre eux sur le plan du capital humain, d'accéder aux emplois et aux actifs et permettre aux personnes de s'exprimer et d'agir doit être une priorité.[36]

62. La prévention de l'extrémisme violent est au cœur d'une action internationale concertée. Au cours des deux dernières décennies, l'extrémisme a joué un rôle important dans l'augmentation du nombre de décès causés par des conflits violents dans le monde. La menace qu'il représente s'est devenue plus dispersée géographiquement et s'est intensifiée dans les régions touchées par les conflits. Par conséquent, il mérite une approche proactive et basée sur la prévention pour s'attaquer à ses facteurs structurels. En plus des vies perdues, l'extrémisme violent déplace les gens de leurs maisons et de leurs moyens de subsistance, détruit les infrastructures, exacerbe les tensions dans la société, affaiblit les structures gouvernementales et la gouvernance, et détourne les ressources de la prestation de services, car les gouvernements sont obligés d'investir davantage dans la sécurité.[37]

63. La prévention des conflits exige qu'on s'attaque directement aux principaux facteurs de fragilité et qu'on renforce les facteurs de résilience. Pour prévenir plus efficacement les conflits violents, le Groupe de la Banque mondiale cherche à 1) intensifier ses efforts pour identifier les risques et collaborer avec les partenaires ; 2) atténuer les risques et renforcer la résilience ; et 3) adopter une approche globale de la prévention qui intègre la sécurité, la consolidation de la paix et le développement. Cette approche cadre avec l'attention accrue accordée par le Groupe de la Banque mondiale à la gestion des risques de crise, y compris la création de la Plateforme mondiale des risques de crise (GCRP) pour intensifier les actions visant à identifier, prévenir et atténuer les risques avant qu'ils ne dégénèrent en crises de grande ampleur.

64. *Identifier les facteurs de fragilité et de résilience pour atténuer les risques et renforcer les capacités d'adaptation :* Le Groupe de la Banque mondiale renforce sa capacité à analyser les risques et les facteurs de fragilité, ainsi qu'à mettre un accent particulier sur l'identification des sources de résilience et de paix. Les facteurs de fragilité seront très spécifiques au contexte et peuvent comprendre une série de risques liés à la distribution du pouvoir ; le règlement politique ; la situation des droits de l'homme ;[38] l'inclusion des femmes dans les accords de paix et les processus politiques ;[39] les questions de gouvernance en général ; les terres et les ressources naturelles ; l'accès aux services de base ; la santé du marché du travail et les avantages de la croissance économique pour l'ensemble de la population ; et les questions plus générales de cohésion sociale, y compris les sentiments d'équité et d'inclusion qui s'observent entre les groupes et les régions, et entre l'État et ses citoyens.

65. Les sources de résilience et de paix seront également spécifiques au contexte, et il est important de les mettre en évidence et les soutenir au moyen de la programmation. Par exemple, les problèmes de contestation du pouvoir et d'utilisation des ressources peuvent être résolus par une plus grande transparence dans le fonctionnement du gouvernement, la déconcentration et diverses formes d'autonomie infranationale, ainsi qu'une meilleure répartition des investissements publics sur le territoire d'un pays. Les tensions autour des ressources naturelles telles que la terre et l'eau nécessitent de meilleures politiques et de meilleurs systèmes de résolution des conflits. Le manque de confiance dans l'État, les

violations des droits de l'homme, la mauvaise gouvernance, l'absence de l'état de droit et la corruption peuvent être résolus par une redevabilité, une transparence et une participation accrues des citoyens. Pour répondre plus efficacement aux facteurs de fragilité et renforcer la capacité du Groupe de la Banque mondiale à soutenir directement la résilience, la méthodologie des évaluations des risques et de la résilience est en train d'être améliorée afin de mieux appréhender les spécificités de chaque pays, notamment l'économie politique, les structures d'incitation et les facteurs de risque multidimensionnels susceptibles d'aggraver le risque de FCV, ainsi que les capacités d'adaptation de nature à atténuer ce risque.

66. À **travers la Plateforme mondiale contre le risque de crise (GCRP), la Banque mondiale s'emploie à renforcer sa capacité à identifier et à surveiller les risques de crise multidimensionnelle dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, même au-delà de ceux qui font partie de la classification des pays fragiles ou touchés par un conflit.** La GCRP vient appuyer l'identification et la surveillance continue des risques liés tels que l'insécurité alimentaire, les flambées de maladies, les conflits et les chocs économiques en réunissant l'expertise et les innovations de l'institution dans son ensemble et de partenaires externes. Pour veiller à ce que l'attention soit systématiquement portée à l'incitation à la prévention et à la préparation dans les situations de FCV et au-delà, la plateforme fournit également des services d'analyse et de mobilisation pour soutenir l'intégration cohérente des risques à court et moyen à long terme dans la programmation sectorielle et nationale et permettre des interventions rapides et multisectorielles pour riposter aux crises et assurer un relèvement résilient. La Banque mondiale élabore également, via la GCRP, des mécanismes de surveillance des signaux d'alerte précoce aux situations de FCV. Au nombre de ces mécanismes figure le partenariat avec des organisations compétentes, dont l'ONU et l'UE, pour partager les données et analyses de suivi et échanger des connaissances sur les approches et les méthodologies de suivi des risques de conflit. Parallèlement, la GCRP soutient l'élaboration de mesures multisectorielles de préparation aux crises nationales avec un groupe de travail intersectoriel d'experts du Groupe de la Banque mondiale. Ces travaux devraient mettre davantage en évidence les liens entre les crises et les risques liés aux situations de FCV.

67. Les outils de diagnostic du Groupe de la Banque mondiale doivent contribuer à l'action collective de prévention. Étant donné que le Groupe de la Banque mondiale entreprend des analyses de risques conjointes avec ses partenaires, il devrait également être en mesure de partager les principales conclusions avec les gouvernements et les parties prenantes. Cela facilitera les approches communes et permettra de jeter les bases d'un dialogue renouvelé avec les gouvernements. Ces analyses seront examinées sur des plateformes nationales ou régionales et peuvent également servir de base à la conception de systèmes nationaux et régionaux de surveillance des situations de FCV, qui sont essentiels pour assurer une concentration coordonnée et soutenue sur la prévention.

68. Adopter une approche globale de prévention des conflits. Le Groupe de la Banque mondiale s'emploiera à intégrer la prévention dans les programmes nationaux où le risque de conflit est élevé. Lorsqu'un pays risque de sombrer dans la violence à grande échelle, l'atténuation des risques est la principale priorité en matière de développement. Le conflit étant fondamentalement un outil politique, les interventions en matière de développement doivent s'inscrire dans un cadre plus large qui inclut les acteurs politiques, sécuritaires et diplomatiques. Lors de la mise en œuvre d'un programme de prévention des conflits, le Groupe de la Banque mondiale devrait i) recentrer le dialogue national sur la prévention et la résilience ; ii) examiner les portefeuilles et les projets en réserve pour assurer une bonne adéquation avec les efforts de prévention et d'atténuation des risques, y compris la nature des activités, leur portée géographique et leur orientation, et les détails de la mise en œuvre ; iii) renforcer les partenariats avec d'autres acteurs internationaux qui sont essentiels pour réduire les risques, y compris les acteurs de la sécurité, le cas échéant, tout en tirant parti du pouvoir de mobilisation du Groupe de la Banque mondiale ; et iv) surveiller la dynamique des conflits et la programmation du Groupe de la Banque mondiale pour apporter les ajustements nécessaires en temps réel.

Encadré 3. La Plateforme mondiale contre le risque de crise : une approche multisectorielle de la prévention et de la préparation aux crises

La Banque mondiale a intensifié ses efforts pour identifier, prévenir et atténuer les risques avant qu'ils ne dégénèrent en crises de grande ampleur. La Plateforme mondiale contre le risque de crise (GCRP) a été créée en 2018 pour promouvoir la cohérence des approches de gestion des risques de crise à l'échelle de l'ensemble de l'institution, notamment par une intégration cohérente des risques dans la programmation sectorielle et nationale, et une orientation systématique vers l'incitation à la prévention et à la préparation dans la programmation nationale et régionale. À travers la GCRP, le Groupe de la Banque mondiale met davantage l'accent sur les éléments suivants :

(i) **Surveillance multidimensionnelle des risques** pour identifier les premiers signes de crise et permettre des investissements dans la préparation et les interventions précoces. La surveillance des facteurs de risque de catastrophes naturelles, de pandémies, d'insécurité alimentaire, de conflits et de chocs contribuera à éclairer les réponses institutionnelles multisectorielles.

(ii) **Analyse et évaluation du risque de crise** pour soutenir la priorisation et la programmation fondée sur les risques aux niveaux national et régional.

(iii) **Promotion de l'innovation dans le financement des risques de crise,** notamment en soutenant les réformes de la boîte à outils de l'IDA sur les risques de crise, comme les améliorations proposées au Guichet de financement des ripostes aux crises (CRW), pour permettre une réponse rapide aux situations d'insécurité alimentaire et d'urgence sanitaire.

(iv) **Renforcement des partenariats, y compris au niveau de l'interface humanitaire-développement**, pour soutenir les approches partagées, la planification collaborative et le développement d'outils communs pour l'identification des risques, la préparation aux crises et la riposte précoce.

69. Le secteur privé a un rôle déterminant à jouer dans la lutte contre le risque de conflits violents. La prévention peut comprendre l'élargissement des opportunités économiques inclusives en faisant participer les groupes ethniques et sociaux, en soutenant les régions à la traîne, en diversifiant l'économie et en élargissant la base des investisseurs, en améliorant la prestation de services de base comme dans la santé et l'éducation, et en fournissant des produits de résilience tels que l'assurance contre les intempéries. Le secteur privé peut également apporter une contribution importante à l'atténuation du changement climatique et à la résilience, par exemple, en fournissant un appui aux infrastructures résilientes et renouvelables et au développement de cultures résistantes à la sécheresse. IFC a engagé la collaboration avec les groupes exclus en milieu rural par le biais du financement des MPME et des chaînes d'approvisionnement agricoles (par exemple, au Cambodge, au Népal et en Afrique de l'Ouest) et a essayé d'élargir la base d'investisseurs dans les pays grâce à des programmes tels que SME Ventures, qui s'intéresse essentiellement aux PME à forte croissance. Elle s'est également employée à renforcer la participation des femmes et des jeunes dans les projets d'investissement (par exemple, en Guinée et en Côte d'Ivoire) et a aidé ses clients à améliorer la confiance dans les institutions et leur transparence dans le contexte des programmes de développement communautaire liés aux investissements du secteur privé.

70. ***Prévenir la violence interpersonnelle :*** Le Groupe de la Banque mondiale s'engage dans des pays où la violence interpersonnelle constitue un défi majeur. Au cours de la dernière décennie, le Groupe de la Banque mondiale a lancé un programme de prévention de la violence à deux volets, principalement en Amérique latine.[40] et en Afrique subsaharienne, avec i) des opérations intégrées autonomes au niveau local et ii) une stratégie d'intégration axée sur les projets de développement urbain et d'emploi des jeunes, qui doit maintenant être consolidée et renforcée. Le programme exige un engagement actif au niveau communautaire, car il vise à intégrer la prévention de la violence dans l'ensemble des secteurs concernés du Groupe de la Banque mondiale. Le Groupe de la Banque mondiale cherche également à intensifier l'engagement sur la question de la sécurité des citoyens ainsi que sur la réforme du secteur de la sécurité et de la justice et l'amélioration des institutions.

71. Le Groupe de la Banque mondiale continuera à développer une approche intégrée au niveau local et une approche d'intégration au niveau sectoriel. Les *approches intégrées* cherchent à traiter des aspects multidimensionnels et des multiples causes de la violence dans un espace géographique, généralement une ville ou une communauté, à travers une combinaison d'interventions sociales et dans le domaine des infrastructures visant à renforcer la résilience sociale et à instaurer la confiance. Les *approches d'intégration* visent à passer tous les secteurs sous le prisme de la prévention de la violence.[41]

72. Le Groupe de la Banque mondiale continuera à développer son engagement pour prévenir la violence basée sur le genre, en tirant des enseignements notamment de son travail sur la question au cours des cinq dernières années. La violence sexiste est réduite en faisant reculer la violence dans son ensemble, mais dans certains cas, cela exige également des approches spécifiques. Le Groupe de la Banque mondiale intègre une évaluation des risques de violence sexiste dans ses politiques de sauvegarde, conformément à la recommandation des Nations Unies de prendre des mesures efficaces pour prévenir la violence contre les femmes et les filles et y répondre. Dans ce contexte, l'amélioration de l'éducation des filles et la promotion de la santé et des droits sexuels et reproductifs et contribuent également à la prévention de la violence. Des investissements fondamentaux sont nécessaires pour améliorer les résultats en matière de développement humain, notamment les taux de mortalité maternelle et infantile, les problèmes de santé mentale, l'accès aux services pour les personnes handicapées et une éducation inclusive de qualité.[42]

2. RESTER ENGAGÉ FACE AUX CRISES ET AUX CONFLITS ACTIFS

73. Le Groupe de la Banque mondiale reste de plus en plus engagé dans les situations de crise et de conflits violents actifs. Comme exemples récents, on peut citer les interventions au Soudan du Sud et au Yémen. La Banque a également soutenu des régions spécifiques et des populations locales lors de conflits violents dans les pays comme la Colombie, l'Irak et les Philippines. Ces expériences ont démontré que le Groupe de la

Banque mondiale peut jouer un rôle durant les conflits et les crises en adoptant des approches sensibles aux conflits et inclusives pour les interventions en faveur du développement susceptibles d'atténuer les conflits et de jeter les bases de la paix, en collaboration avec les partenaires. Dans de tels cas, le Groupe de la Banque mondiale doit clairement expliquer pourquoi, quand et comment il doit cibler ses interventions. Il est tout aussi essentiel de rester engagé au lendemain des conflits ; aussi la Banque mondiale s'est-elle fortement engagée dans des programmes tels que le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR) pour contribuer à la sécurité, à la stabilité et à la réduction de la pauvreté. Ils apportent un soutien à la démobilisation des combattants des forces en présence et leur intégration sociale et économique dans la société, de même qu'à la réintégration, à la réconciliation et au relèvement au niveau de la communauté.[43]

74. ***Principes à considérer pour l'engagement :*** Le Groupe de la Banque mondiale procédera aux évaluations et aux vérifications nécessaires pour identifier les situations qui justifient un engagement pendant les crises et les conflits ouverts. L'engagement doit également être éclairé par une analyse claire des avantages et de la valeur uniques que le programme du Groupe de la Banque mondiale peut apporter de plus à ce qui est fourni par les organisations déjà impliquées. Il est également essentiel de se demander comment un engagement actif pourrait préparer le relèvement après la crise et dans quelle mesure il est possible et pratique de ne pas perdre de vue les objectifs du développement dans des secteurs et des zones géographiques spécifiques. Cette évaluation devrait permettre d'identifier d'éventuels partenariats avec des organismes intervenant sur le terrain auxquels on peut faire confiance pour une mise en œuvre inclusive et efficace des projets de manière non partisane, une supervision de haute qualité et la surveillance des activités.

75. **Dans ces situations, le Groupe de la Banque mondiale devrait mettre l'accent sur la protection du capital humain des groupes vulnérables, l'autonomisation des femmes et des filles et le renforcement des institutions sélectionnées pour préserver les acquis du développement et renforcer les capacités en vue du relèvement futur.** L'engagement du Groupe de la Banque mondiale pendant les crises et les conflits armés violents se justifie par le fait qu'il repose sur le maintien d'une approche axée sur le développement dans les zones où la sécurité est inadéquate pour mettre en œuvre de mesures propres à renforcer la résilience, à soutenir la prestation de services et à favoriser les moyens de subsistance et la création d'emplois. La protection des institutions de bas - par exemple, les ministères orientés vers les services, les organisations communautaires, les PME, les banques centrales, les fonds sociaux et les structures de mise en œuvre des projets - est essentielle pour soutenir la reprise.

76. **Des interventions pour le développement bien ciblées dans de telles situations, surtout quand l'aide est limitée, peuvent apporter un soutien important aux groupes les plus vulnérables.** Les mesures prises à cet égard peuvent avoir des effets positifs si elles favorisent l'éducation, la santé et les activités productives ; encouragent les parties prenantes à adopter des stratégies à moyen terme qui profitent à l'économie locale ; et réduisent l'influence des groupes armés et d'autres acteurs engagés dans un conflit. Des activités de sensibilisation et d'inclusion appropriées peuvent permettre d'atténuer la propension des gens à fuir au-delà des frontières ou d'empêcher les jeunes de rejoindre les rangs des groupes armés, et d'apporter plutôt un appui aux précieux rôles de ces groupes en tant qu'artisans de la paix. Les interventions du Groupe de la Banque mondiale devraient avoir pour but de restaurer le capital social et la collaboration entre les groupes sociaux, de soutenir les activités du secteur privé et de maintenir la confiance dans les institutions locales.

77. **Dans ces contextes, les programmes de développement doivent veiller à suivre les principes de l'approche consistant à « agir sans nuire », sans parti pris pour des groupes ou entités spécifiques.** Cela implique un suivi et une collaboration actifs avec les partenaires et une attention accrue portée à la communication et à la transparence. Les stratégies d'atténuation des risques reposent sur :

- Une compréhension approfondie de la dynamique sociale et des conflits ainsi que de l'économie politique dans les zones où la programmation sera mise en œuvre.
- Un solide système de suivi pour surveiller la mise en œuvre du projet et comprendre comment la situation évolue sur le terrain.
- Un dialogue régulier et ouvert avec la société civile et les communautés, y compris la réalisation de brèves enquêtes régulières sur la perception du projet par les bénéficiaires.
- Une supervision et une formation solides des unités locales et du personnel travaillant sur des questions telles que la violence sexiste et la violence contre les enfants ; les compétences en communication pour faire participer les bénéficiaires ; les risques de petite corruption et de traite ; l'exclusion et la discrimination potentielles des groupes minoritaires ; et d'autres problèmes spécifiques au contexte.
- La souplesse dans la conception des programmes pour ajuster la mise en œuvre du projet lorsque des problèmes surviennent.

Encadré 4. Yémen - Corrélation entre l'humanitaire, le développement et la paix dans la pratique

Le Groupe de la Banque mondiale est resté engagé au Yémen depuis le début du conflit en 2015, et les premières leçons démontrent la valeur que revêt l'application d'une approche fondée sur la corrélation entre l'humanitaire et le développement. Dans une crise humanitaire complexe, le financement du développement par le Groupe de la Banque mondiale accompagne une approche systémique en appui à la réponse d'urgence des agences humanitaires, laquelle est généralement fondée sur une approche de substitution. Le financement pluriannuel prévisible du Groupe de la Banque mondiale apporte une valeur ajoutée et contribue à préserver les capacités institutionnelles, à protéger le capital humain et à renforcer la préparation nationale à la riposte aux chocs. En étroite collaboration avec les institutions locales et les acteurs des Nations Unies dans le cadre d'une intervention d'urgence vitale, le financement de développement pluriannuel de l'IDA a une incidence considérable sur l'échelle / la portée et la flexibilité / la vitesse, toutes choses essentielles en situation de crise.

La coordination à travers la corrélation entre l'humanitaire, le développement et la paix (HDP) est essentielle, mais il faut définir les résultats partagés ou collectifs. Elle devrait prendre en considération les avantages comparatifs des différents acteurs et leur capacité d'exécution dans un contexte donné. La coordination entre les activités de développement et l'action humanitaire renforce l'impact global des différents programmes.[44] Les opérations financées par le Groupe de la Banque mondiale au Yémen ont montré qu'il est possible de combiner les objectifs à court et à moyen terme tout en maintenant en place les systèmes nationaux - et même en les renforçant par l'innovation. Ces investissements axés sur les institutions peuvent donner lieu à des économies considérables à moyen et à long terme.[45] Depuis juillet 2016, les subventions IDA ont atteint 1,76 milliard de dollars pour financer des opérations d'urgence qui profitent aux populations de tout le pays.

Les opérations du Groupe de la Banque mondiale sont ancrées dans une approche programmatique sélective et intégrée qui tire profit de l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale dans la prestation de services de base, la préservation institutionnelle et le renforcement de la résilience. Le portefeuille comprend des secteurs non couverts par les acteurs humanitaires (par exemple, l'énergie, le développement urbain et l'agriculture). Au nombre des projets mis en œuvre en collaboration avec les institutions spécialisées des Nations Unies figurent le Projet d'intervention d'urgence en cas de crise (840 millions de dollars, en partenariat avec le PNUD et l'UNICEF), le Projet d'urgence sanitaire et nutritionnelle du Yémen (683 millions de dollars, avec l'OMS), le Projet de restauration et d'amélioration de la production agricole des petits exploitants (36 millions de dollars financés par le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, avec la FAO), et le Projet d'urgence pour les services urbains intégrés au Yémen (150 millions de dollars) et le Projet d'accès d'urgence à l'électricité (50 millions de dollars) avec l'UNOPS.

Le soutien du Groupe de la Banque mondiale au secteur privé a renforcé la résilience par des moyens non couverts par la riposte humanitaire traditionnelle. Pendant les conflits, il est vital d'investir dans le secteur privé pour maintenir les emplois et les moyens de subsistance et pour préserver les capacités de base du secteur privé pour le relèvement post-conflit, notamment en favorisant la résilience des activités du niveau micro et du secteur informel. Le projet d'accès d'urgence à l'électricité d'origine solaire au Yémen est un bon exemple de la façon dont on trouve les moyens de soutenir des chaînes de valeur déjà développées par nécessité par les Yéménites eux-mêmes, plutôt que de lancer une intervention plus classique.

Les produits du savoir du Groupe de la Banque mondiale fournissent également une plate-forme permettant d'organiser un dialogue stratégique sur le développement, la résilience et le relèvement venant compléter le travail des partenaires humanitaires. Le portefeuille de services de conseil et d'analyse du Groupe de la Banque mondiale vise trois objectifs au Yémen, à savoir : (a) éclairer les opérations et l'engagement stratégique ; (b) rester engagé dans des secteurs qui ne bénéficient actuellement pas d'appui par un portefeuille de prêts ; et (c) faciliter le dialogue stratégique avec les partenaires externes et internes sur la reconstruction durable à long terme.

78. ***Travailler sur toute la corrélation humanitaire-développement-paix :*** Le Groupe de la Banque mondiale continuera de nouer des partenariats avec les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix tout en restant concentré sur son mandat de développement. Le Groupe de la Banque mondiale cherche à intégrer les considérations de développement à long terme du soutien institutionnel et de la durabilité, et à travailler avec les acteurs de l'humanitaire et de la consolidation de la paix pour établir de solides synergies et une coordination entre les différentes interventions. Cela comprend i) le déploiement de mécanismes conjoints pour aider les groupes vulnérables, combler les écarts entre les sexes et autonomiser les femmes et les filles, et veiller à la mise en œuvre des approches « agir sans nuire » ; ii) l'échange de connaissances sur la meilleure façon de soutenir les institutions dans le pays et sur la manière de faire participer les populations / bénéficiaires pour renforcer la résilience et instaurer la confiance ; iii) la collecte et l'analyse conjointes des données ; iv) la collaboration à la conception et à la mise en œuvre du suivi sur le terrain ; v) l'identification et la préparation des actions de développement pour faire face aux conséquences des conflits armés, tels que les flux massifs de personnes déplacées à l'intérieur du pays ou les catastrophes causées ou exacerbées par les conflits, y compris les famines ou les pandémies ; vi) la facilitation de la collaboration entre les organisations humanitaires et le secteur privé ; et vii) l'établissement, le cas échéant, de

contrats avec des organisations partenaires sur le terrain (surtout en raison des contraintes d'accès et de sécurité).[46]

79. Le Groupe de la Banque mondiale devrait soutenir les vecteurs de la paix et de la résilience dans la mesure du possible, car cela est essentiel pour avoir des résultats durables en matière de développement dans les régions touchées par des conflits. Il faut du temps et un important savoir local pour créer la confiance et le consensus dans les sociétés et les communautés brisées par des conflits violents. Il est nécessaire de mettre en place un partenariat avec des acteurs internationaux et locaux de la consolidation de la paix qui ont une présence importante sur le terrain, notamment des organisations non gouvernementales et de la société civile (ONG et OSC), pour des opérations efficaces dans des régions en proie aux conflits où le développement n'est pas possible sans promouvoir également la cohésion et la réconciliation.

80. Dans les régions touchées par la fragilité, le conflit et la violence, le Groupe de la Banque mondiale continuera de surveiller la situation macro-financière et fournira des conseils aux gouvernements sur la manière de réduire les effets négatifs sur la population et le secteur privé. Durant les conflits actifs, les flux monétaires et de change méritent une attention particulière. Dans de tels contextes, les entrées de capitaux étrangers peuvent être importantes et volatiles par rapport à la taille de l'économie touchée par le conflit - par exemple, les recettes tirées des ressources naturelles, l'aide et les envois de fonds - tandis que les systèmes de paiement internes demeurent essentiels à la poursuite des services. Il peut également y avoir des sanctions contre les particuliers, les entreprises ou des secteurs entiers ; les problèmes peuvent résulter des coûts de transaction élevés des transferts d'argent transfrontaliers ; et les relations avec les correspondants bancaires peuvent être suspendues du fait de la réduction des risques. Dans certaines situations récentes, en dépit de l'éclatement de l'État en institutions concurrentes, la banque centrale a pu continuer de fonctionner et jouer son rôle de facilitateur dans les systèmes de paiement nationaux et internationaux. Dans ces circonstances, le Groupe de la Banque mondiale peut donner aux autorités, avec la collaboration des pays voisins et de grandes places financières, des avis sur des interventions telles que la surveillance renforcée des activités de lutte contre le blanchiment d'argent et de lutte contre le financement du terrorisme.

81. Pour les pays en conflit, les envois de fonds peuvent constituer la principale source de réserves financières des ménages, de sorte que le maintien en place de ces circuits a d'importants avantages sociaux. Les migrants et leurs familles dans les pays d'origine ne possèdent pas toujours les compétences financières et numériques nécessaires pour acheminer les envois de fonds par le biais d'opérateurs de services de transfert d'argent homologués, et peuvent être contraints de recourir à des méthodes informelles. Dans le même temps, les familles bénéficiaires dépendent désespérément des envois de fonds et sont donc souvent incapables de convertir l'argent reçu en un projet d'entreprise productif de plus long terme en raison de l'accès limité aux financements ou d'un secteur privé sous-développé. Dans les régions touchées par la fragilité, le conflit et la violence, ces défis sont amplifiés par des facteurs tels que le manque relatif de concurrence et les coûts d'opération plus élevés du fait de l'absence de marchés des changes et des devises moins fréquemment utilisées. Le Groupe de la Banque mondiale peut apporter son appui à la mise en place de « couloirs sécurisés » pour les envois de fonds et aider les gouvernements à mettre en œuvre des réformes de leur législation et de leur infrastructure financière pour assurer un meilleur accès aux comptes, ce qui devrait à son tour favoriser l'envoi de fonds via des canaux réglementés et l'utilisation d'autres services financiers par les destinataires.

82. Il est souvent fondamental de collaborer avec les organisations humanitaires internationales, les ONG, la société civile et les acteurs locaux opérant dans des contextes d'insécurité. Ces organisations et groupes sont souvent très présents sur le terrain dans des zones difficiles d'accès et offrent une expertise contextuelle ainsi qu'un savoir-faire technique permettant de travailler efficacement dans des situations de FCV. Par exemple, la collaboration entre la Banque mondiale, le CICR et l'UNICEF au Soudan du Sud dans le cadre du projet de fourniture de services de santé essentiels de 2019 a joué un rôle crucial dans la prestation de services de santé en faveur des communautés vulnérables et marginalisées dans les zones touchées par les conflits. Dans cet esprit, il est important de coopérer avec le Coordonnateur résident des Nations Unies, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) ou la Commission européenne (DG ECHO) grâce à la corrélation entre l'humanitaire et le développement afin de maximiser l'impact sur le terrain. Pour garantir l'accès à toutes les parties à un conflit et se faire accepter par elles, les organisations s'efforcent de respecter les principes humanitaires de neutralité, d'indépendance et d'impartialité.

83. En cas de conflit infranational de forte intensité, l'engagement du secteur privé se concentrera sur des zones plus stables d'un pays. Par exemple, en Afghanistan, en République démocratique du Congo et en Irak, IFC a réalisé d'importants investissements dans l'agro-industrie, le financement des MPME et la production d'électricité dans des zones qui restent stables. IFC a également pu pénétrer dans certaines zones de conflit infranational, par exemple, grâce à des investissements dans des institutions financières qui restent actives à proximité de zones de conflit (cas du Nigéria). IFC et la MIGA continueront de s'engager dans les pays touchés par des conflits infranationaux, en se concentrant sur les zones de relative stabilité où des investissements et des garanties peuvent être consentis. Dans les zones de conflit généralisé, les opportunités de collaboration avec le secteur privé sont limitées, mais il peut être possible de soutenir les clients existants et les MPME avec des services de conseil et des financements.

84. Atténuer le risque de répercussions régionales et préparer la reprise après la crise : Le Groupe de la Banque mondiale joue un rôle important en appliquant une perspective régionale à l'impact social et économique plus large d'un conflit et en aidant les pays qui bordent une zone de conflit à faire face aux risques d'effet de contagion. Le Groupe de la Banque mondiale collaborera avec les pays voisins et les organisations régionales pour aider les gouvernements à répondre aux flux de réfugiés et aux autres effets des conflits. Les efforts devraient consister en des interventions multisectorielles et ciblées pour soutenir le développement et créer des opportunités économiques dans les zones frontalières - par exemple, les investissements à grande échelle dans le nord du Kenya) ; la collaboration avec les autorités pour lutter contre le trafic illicite ; et l'assistance aux gouvernements voisins dans la gestion de l'impact économique de la crise sur leur propre pays.[47] Pour ce faire, il faut un engagement précoce et un dialogue actif sur les politiques avec les pays voisins, comme la réalisation d'évaluations, comme celles des risques et de la résilience, de l'impact potentiel de la crise sur ces pays, y compris son impact macroéconomique.

85. Le Groupe de la Banque mondiale peut s'appuyer sur sa profondeur analytique pour rester prêt à mener des interventions après les crises. Une préparation précoce est essentielle pour un relèvement réussi, et le Groupe de la Banque mondiale a un rôle important à jouer. Une analyse précoce de l'économie politique de certains secteurs critiques, tels que l'énergie et les industries extractives, devrait être effectuée en vue d'un réengagement. En outre, les revues du secteur privé ou les évaluations pour le relèvement et la consolidation de la paix (RPBA) devraient être mises à profit pour créer des plates-formes de dialogue et pour jeter les bases des efforts de relèvement.

3. AIDER LES PAYS À SORTIR DE LA FRAGILITÉ

86. L'objectif du Groupe de la Banque mondiale est de s'appuyer sur son expérience de travail dans des situations complexes pour aider les pays à sortir de la fragilité. Plusieurs pays se trouvent actuellement dans des situations de fragilité profonde et prolongée, tandis que d'autres ont commencé à en émerger. Dans l'ensemble, 80 % des pays qui figuraient sur la liste des pays en proie à la fragilité et aux conflits en 2012 le sont encore aujourd'hui. Ces pays ont tendance à retomber dans la violence et présentent des risques majeurs pour leurs voisins ; ils constituent des plaques tournantes pour les groupes extrémistes et les organisations de trafiquants et contribuent à la migration forcée vers les pays voisins. Une fragilité profonde et prolongée existe également au niveau infranational dans les pays où les capacités de l'État sont limitées. Dans ces situations, il est essentiel de mettre l'accent sur un engagement soutenu, l'adaptabilité, la flexibilité et la présence sur le terrain.

87. Le Groupe de la Banque mondiale continuera à soutenir les pays qui se relèvent d'un conflit violent. Le relèvement et la reconstruction ne se font pas nécessairement avec un accord de paix officiel. Après une phase violente de conflit, dans les pays qui ont des institutions fonctionnelles et des niveaux élevés de capital humain, la reconstruction devrait suivre une voie différente de celle des pays qui restent très fragiles. Les efforts de relèvement doivent accorder la priorité à la reconstruction de la cohésion sociale et à la lutte contre les vecteurs à long terme de la violence, y compris les griefs. Ils doivent également veiller à ne pas nuire, car la reconstruction se déroule dans la plupart des cas dans des contextes marqués par une forte polarisation.

88. *Comprendre la fragilité et mettre en œuvre des stratégies spécifiques au contexte :* S'appuyant sur des analyses plus ciblées et systématiques, le Groupe de la Banque mondiale améliorera sa compréhension de la fragilité, examinera l'économie politique des pays et dialoguera avec les gouvernements et les partenaires sur les implications opérationnelles connexes. Lorsqu'un pays connaît des niveaux élevés de violence et une faible capacité gouvernementale, le pacte entre les élites devient fragile ou inexistant, et l'État peut être pris en otage par des intérêts particuliers spécifiques et déconnectés des besoins et droits de la population. À ce moment-là, on peut dire qu'un « système fragile » s'installe. Dans ces contextes, la confiance des gens dans l'État s'érode rapidement, de même que la confiance entre les groupes sociaux, et la violence devient plus fréquente. Grâce à des instruments analytiques tels que les ARR, le Groupe de la Banque mondiale accordera plus d'attention à l'analyse de ces situations et à l'appréciation des résultats avec les partenaires et les acteurs locaux concernés.

89. La fragilité ne se limite pas aux vecteurs des conflits, mais elle englobe des risques multiples et multidimensionnels qui affaiblissent les systèmes et mettent en danger des vies. Le changement climatique, les catastrophes naturelles et la dégradation des

Encadré 5. Améliorer la gouvernance financière pour aider la Somalie à sortir de la fragilité

Depuis son réengagement en Somalie, la Banque mondiale a travaillé en partenariat étroit avec l'UE, le Royaume-Uni, la Norvège, le PNUD, le FMI, la Banque africaine de développement et d'autres institutions pour renforcer la gouvernance financière de ce pays. Le succès du programme est lié à i) un engagement soutenu en dépit des crises récurrentes ; ii) une approche globale qui a examiné plusieurs aspects de la gouvernance financière, de la gestion de la banque centrale au recouvrement des avoirs en passant par la réforme de la gestion des finances publiques ; iii) une approche flexible en appui à l'expérimentation et aux tâtonnements ; iv) un dialogue intense sur les politiques ; et v) un accompagnement pratique du gouvernement somalien qui a créé un partenariat efficace avec une plate-forme de dialogue permanente.

Conformément au mandat de développement du Groupe de la Banque mondiale, le programme s'est engagé dans des domaines clés tels que l'application d'un modèle de gestion des finances publiques aux dépenses du secteur de la sécurité, à la gestion des recettes tirées des ressources naturelles, à la protection des biens publics, à l'amélioration des mécanismes de soutien au fédéralisme fiscal et à la réforme de la monnaie. Ce programme était également directement lié à l'appui budgétaire de l'UE et au suivi du personnel du FMI, ce qui a créé de fortes incitations à la réforme.

Les programmes et analyses connexes ont favorisé la flexibilité du financement à long terme. Soutenue par des subventions IDA antérieures au règlement des arriérés et des ressources du fonds fiduciaire, la Somalie a pu faire ses preuves en matière d'amélioration de la gouvernance économique. Elle a récemment été approuvée pour un programme de suivi du personnel de la tranche de crédit supérieure avec le FMI, ce qui l'a mise sur la voie du point de décision PPTE et de la normalisation avec les IFI.

ressources naturelles mettent à rude épreuve les systèmes économiques, sociaux et politiques. Lorsque les institutions et les gouvernements sont incapables de gérer les tensions ou d'absorber les chocs résultant d'un changement climatique, les risques pour la stabilité des États et des sociétés augmentent souvent. Les catastrophes naturelles (par exemple, les inondations, les sécheresses et la montée du niveau de la mer) provoquent des déplacements forcés plus importants que les conflits, et leur gestion est essentielle à la prévention et à la préparation.[48] Le lien entre le changement climatique, l'isolement géographique et la fragilité est plus prononcé dans le Pacifique, où la moitié des 12 États membres du Groupe de la Banque mondiale sont touchés, à savoir Kiribati, les Îles Marshall, les États fédérés de Micronésie, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Îles Salomon et Tuvalu. Ces pays souffrent déjà d'une grande fragilité en raison de leur petite taille, de la faiblesse de leurs infrastructures et capacités, de leurs opportunités économiques limitées et du chômage élevé des jeunes - notamment en Papouasie-Nouvelle-Guinée et aux Îles Salomon - ainsi que des catastrophes naturelles à répétition.

90. Pour aider les pays à sortir de la fragilité, le Groupe de la Banque mondiale engagera un large éventail d'acteurs et tiendra compte de la capacité du gouvernement et de la force de son contrat social avec les citoyens dans la conception de son engagement. L'expérience montre que la sortie de telles situations nécessite un leadership fort au niveau national, une population mobilisée contre le système de fragilité existant et le soutien d'au moins une partie du secteur privé et de la société civile. Une telle alliance est délicate à réaliser en raison des incitations qui poussent les acteurs vers la fragilité.[49]

91. *Favoriser la confiance, modifier les incitations et jeter les bases de la croissance :* Le Groupe de la Banque mondiale a un net avantage comparatif dans le renforcement des fonctions centrales du gouvernement, notamment grâce à la mobilisation des ressources, la transparence et une meilleure efficacité des dépenses. Des réformes doivent être engagées pour restaurer la capacité de mobilisation des ressources grâce à des régimes fiscaux considérés comme équitables et faciles à mettre en œuvre. Cela est essentiel pour financer les fonctions essentielles de l'État, mais aussi parce que la fiscalité peut permettre aux citoyens de faire plus confiance à l'État. Les revenus générés par les industries extractives nécessitent une attention prioritaire, car ils peuvent être facilement canalisés vers des activités illicites ou des actes de corruption.

92. Dans la plupart des cas, il est essentiel de soutenir un financement adéquat pour la prestation de services de première ligne et de renforcer les gouvernements locaux pour assurer une interface positive et inclusive avec les gens. La Banque mondiale soutient de plus en plus des interventions qui rémunèrent les fonctionnaires sur la base d'une identification initiale de leurs postes, d'une paie assainie et de moyens plus sûrs de traiter les paiements (par exemple, en utilisant des méthodes numériques ou des paiements par téléphone mobile)[50]. Des approches graduelles et par tâtonnement permettent d'identifier les systèmes les mieux adaptés.

93. Le soutien macroéconomique devrait être adapté aux conditions qui caractérisent la fragilité, tout en aidant les gouvernements à gérer les compromis en améliorant leur espace budgétaire, en gérant la dette et en accordant des crédits à l'économie. Cela nécessite un dialogue avec le FMI ainsi qu'une sensibilité à l'économie politique et à la gestion des incitations des différents acteurs, notamment des spoilers. Les efforts doivent être progressifs, car il peut être contre-productif d'engager des réformes trop ambitieuses. La gestion et la soutenabilité de la dette nécessitent un suivi clair et une attention particulière aux obligations de coûts récurrents créées par les programmes de développement. La santé du secteur bancaire et la capacité d'accéder aux devises étrangères sont également essentielles pour les pays qui essaient de sortir de la fragilité.

94. Le Groupe de la Banque mondiale accroîtra son soutien au développement du secteur privé par le biais de partenariats et d'opérations conjointes entre IFC, la MIGA et la Banque mondiale. Dans ce contexte, un engagement précoce peut se concentrer sur des domaines tels que les chaînes de valeur agro-industrielles, les PME, le financement du commerce, la restauration des services bancaires, ainsi que certains investissements dans la communication et les services urbains. IFC et la Banque travaillent de plus en plus conjointement sur les services de conseil, les dialogues public-privé, le renforcement des cadres juridiques de base et la réduction des formalités administratives pour les interactions commerciales avec le gouvernement (par exemple, en Afghanistan, au Tchad, en République centrafricaine et en Somalie). Il est également possible de faire des investissements dans des secteurs fermés (« enclaves ») comme l'exploitation minière, les ports ou les zones économiques spéciales. La Banque mondiale joue un rôle important dans la restauration des chaînes de valeur, notamment dans le secteur bancaire et celui de la communication, et dans l'amélioration de l'état de droit en facilitant l'interface entre le secteur privé formel et l'État. Dans la mesure du possible, la Banque inclura la facilitation du secteur privé et le cadre réglementaire dans la programmation pour renforcer les principales fonctions de l'État. Cela peut permettre de réduire la corruption, de mettre en place des mécanismes de règlement des griefs pour les entrepreneurs et d'améliorer l'accès aux titres fonciers et aux droits de propriété. Ces projets seront préparés avec, le cas échéant, une forte implication d'IFC et de la MIGA.

95. À mesure que les pays sortent d'une profonde fragilité, le potentiel d'engagement du secteur privé s'élargit. Les pays où la fragilité diminue et où le gouvernement et d'autres parties prenantes sont déterminés à favoriser la croissance du secteur privé offrent une importante opportunité pour développer l'engagement. Malgré les défis, la programmation du Groupe de la Banque mondiale pour le secteur privé dans ces contextes de fragilité a été assez large, couvrant les investissements dans des secteurs créateurs d'emplois comme l'agro-industrie, les MPME et les industries manufacturières et de services, ainsi que les investissements dans les infrastructures, en particulier dans le secteur de l'électricité. Un travail initial important est nécessaire pour développer les marchés, les projets et les sponsors, et pour fournir le soutien nécessaire dans des domaines tels que les capacités en matière de données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), l'identification des sponsors et l'évaluation des conflits. IFC et la MIGA peuvent promouvoir l'investissement en aidant à identifier les sponsors et en atténuant les risques et en dissipant les préjugés au sujet de la non-viabilité des situations de FCV pour les investisseurs. Le développement des clients locaux et régionaux et le renforcement des chaînes de valeur sont primordiaux pour aider à créer de bons emplois. Une attention particulière sera accordée à la promotion de la prise en compte du genre et à la mobilisation de nouveaux investisseurs.

96. Le double défi de la capacité et de la légitimité est particulièrement pertinent lorsque l'on essaie de bâtir des économies et des sociétés résilientes. Le Groupe de la Banque mondiale doit soutenir les systèmes de livraison pour les projets qui ne sont pas trop lourds pour les ministères de tutelle, afin que ceux-ci puissent rester concentrés sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Il s'est avéré efficace de concevoir des mécanismes de livraison unifiés pouvant aider différents projets à offrir des avantages, à être rapidement exécutés et adaptables, et à être utilisés en cas de crise. Le Fonds de développement social du Yémen et l'AGETIP en République centrafricaine (RCA) et au Mali sont des exemples de structures de livraison qui ont réussi à atteindre les personnes dans le besoin. Ils ont réduit le fardeau que représente le fait de traiter avec de multiples systèmes de procédures de donateurs et des règles complexes.

97. *Reconstruction, relèvement et résilience après conflit :* Le Groupe de la Banque mondiale continuera de s'engager dans la reconstruction, le relèvement et la résilience. Cela comprend les pays où les conflits sont principalement infranationaux ou ceux qui sont confrontés à des conflits au niveau national, mais où les capacités du gouvernement et le tissu social restent solides. Dans la plupart des cas, une attention particulière devrait être accordée au traitement des griefs et au renforcement des mesures préventives.

98. Lorsqu'il s'engage dans le relèvement et la reconstruction, le Groupe de la Banque mondiale continuera de coopérer par le biais de plateformes avec les acteurs de la sécurité, du développement, de la consolidation de la paix et de l'humanitaire. L'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale est d'aider les gouvernements à concevoir des plans et des mécanismes de relèvement, notamment autour des opérations de DDR ; de donner des avis techniques et de fournir des financements ; et d'utiliser son pouvoir d'organisation.[51] La méthodologie RPBA et les plateformes existantes entre l'UE, l'ONU et la Banque mondiale offrent une telle approche et peuvent aider les gouvernements à identifier leurs besoins

prioritaires en vue du relèvement, de la reconstruction et de la consolidation de la paix, à hiérarchiser les investissements pertinents et à préparer des stratégies de financement solides en collaboration avec les partenaires donateurs - pour exemple, en République centrafricaine, en Irak et dans le nord du Mali.

99. Le Groupe de la Banque mondiale intensifiera son engagement auprès des gouvernements pour veiller à ce que les griefs concernant l'exclusion soient intégrés dans les programmes de reconstruction[52] et que soient prises en compte les incitations des spoilers. La reconstruction est l'occasion de changer les formes de discrimination et de trouver des solutions aux griefs profonds. L'économie de guerre est souvent résiliente et les réseaux illicites continuent souvent de fonctionner même après la fin des conflits. Dans de nombreux cas, les situations exigent des systèmes plus décentralisés ou un certain niveau d'autonomie infranationale, des domaines dans lesquels le Groupe de la Banque mondiale justifie d'une expertise reconnue et où la consolidation de la paix nécessite que l'on explore des questions techniques spécifiques telles que le transfert de ressources, la gestion des services et le renforcement des capacités des autorités locales. De même, le renforcement de la résilience est une action à long terme dans laquelle le Groupe de la Banque mondiale est de plus en plus engagé.

4. ATTÉNUER LES EFFETS NÉFASTES DES SITUATIONS DE FCV

100. Le Groupe de la Banque mondiale concentre ses efforts sur les impacts négatifs des situations de FCV pour les personnes, en particulier les plus vulnérables et les plus marginalisées. Cependant, une approche différenciée nécessite de comprendre les effets distincts des situations de FCV sur les personnes vivant dans ces contextes. La définition de la vulnérabilité variera selon le contexte, qu'il s'agisse de personnes vivant dans des zones reculées d'un pays, qui n'ont pas accès aux services de base, de personnes vivant dans la peur quotidienne parce que leur ville subit des niveaux élevés de violence interpersonnelle ou de personnes déplacées de force. La vulnérabilité variera également en fonction de la façon dont les différents groupes d'une société vivent les situations de FCV — les minorités, les personnes handicapées, les personnes âgées et d'autres groupes marginalisés qui sont souvent confrontés à des problèmes de discrimination et d'exclusion.

101. Il est donc essentiel que, dans la mesure du possible, les interventions visant à lutter contre les situations de FCV et à accroître la résilience soient associées à des interventions qui favorisent et protègent le capital humain. La prestation de services sociaux est également plus compliquée dans des contextes de fragilité, où les institutions sont plus limitées dans leur capacité de fonctionner et où les conflits et la violence peuvent entraver la mise en œuvre et l'équité des projets. Les contextes de fragilité ont également tendance à se caractériser par une moindre disponibilité de ressources, ce qui rend l'investissement dans le capital humain encore plus difficile.

102. Le Groupe de la Banque mondiale est progressivement entré dans plusieurs domaines traditionnellement considérés comme relevant de la compétence des acteurs humanitaires, tels que la riposte aux catastrophes naturelles et la gestion des risques, les crises alimentaires, les épidémies et les déplacements forcés. Dans chaque cas, le Groupe de la Banque mondiale s'est concentré sur l'adoption d'une approche de développement complémentaire des secours humanitaires. Cette approche découle de nouvelles idées et pratiques, comme en témoigne le déploiement de systèmes de protection sociale adaptatifs pour répondre aux risques de famine en Éthiopie et en Somalie, les filets de protection sociale pour acheminer les transferts monétaires humanitaires post-cyclone aux Philippines et les efforts déployés par le Groupe de la Banque mondiale pour élaborer des programmes du secteur privé qui répondent aux besoins des populations déplacées.

103. *Améliorer le capital humain et social des personnes touchées par les situations de FCV :* Le Projet capital humain (HCP) du Groupe de la Banque mondiale est le cadre dans lequel faire face à l'impact de la fragilité, du conflit et de la violence sur les personnes très vulnérables. L'indice du capital humain indique que les pays touchés par les FCS accusent un retard considérable sur les pays non touchés, quelle que soit l'évaluation du capital humain considérée (voir figure 6). La moitié des 20 % les plus pauvres des pays de l'indice sont des pays fragiles et touchés par un conflit (FCS). La protection et le renforcement du capital humain sont sans doute l'une des sources de résilience les plus importantes[53]. Cela revient à devoir aborder les questions de FCV et le travail de développement humain en tandem. D'une part, de nombreux facteurs de risque individuels et relationnels en rapport avec la violence et la fragilité sont étroitement liés au développement humain, ce qui fait de l'éducation, de la santé et de la protection sociale des points d'entrée essentiels pour lutter contre l'impact de la violence. D'autre part, le fait de subir la violence ou d'en être témoin, en particulier à un jeune âge, a des effets multiplicateurs négatifs sur l'éducation, la santé et l'emploi, ce qui compromet la réalisation des objectifs fondamentaux de chaque secteur, car cela a un impact négatif sur la prochaine génération[54]. De même, le mariage des enfants met en danger les générations présentes et futures[55]. Le PCH promeut également une approche multisectorielle qui prend en compte le cycle de vie[56].

104. Les programmes du Groupe de la Banque mondiale devraient s'adapter aux besoins des groupes à risque qui souffrent de manière disproportionnée de la violence et des perturbations économiques dues à la guerre. Cela comprend i) les enfants, qui ont besoin d'une meilleure nutrition, éducation et soins de santé de base, y compris la santé mentale ; ii) les femmes exposées à des risques de violence sexiste, qui souffrent de traumatismes et qui ont besoin d'un accès égal aux actifs productifs, aux activités génératrices de revenus, à l'éducation, à la représentation et à l'autorité dans la prise de décision au niveau du ménage, de la communauté et aux échelons supérieurs ; et iii) les jeunes hommes et femmes, qui ont besoin d'opportunités d'emploi et de compétences ainsi que d'occasions de jouer un rôle constructif dans la société, en particulier ceux

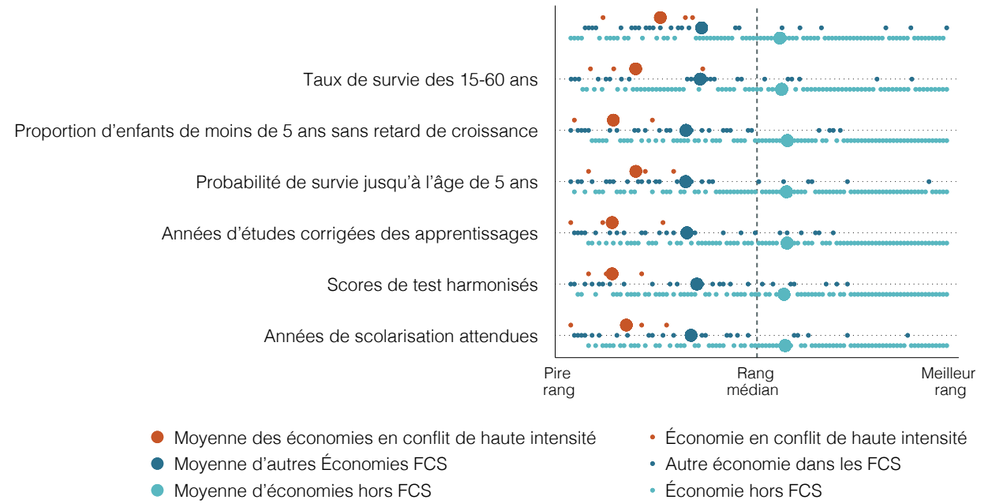
Encadré 6. S'attaquer aux situations de FCV au niveau infranational dans les pays à revenu intermédiaire (PRI): Appui du Groupe de la Banque mondiale à Mindanao

De nombreux conflits infranationaux se produisent dans les pays à revenu intermédiaire ne figurant pas sur la liste des pays en proie à la fragilité et aux conflits. Toutefois, le Groupe de la Banque mondiale est engagé dans ces situations depuis plus d'une décennie à travers une série de programmes. Les projets au niveau national ont des sous-composantes intégrées qui profitent directement aux communautés dans les zones touchées par la fragilité, le conflit et la violence, tandis que les projets sectoriels isolés ont traité des problèmes induits par les situations de FCV.

Aux Philippines, environ 62 % des habitants de Mindanao, la région la plus pauvre du pays, ont été touchés par le conflit. La Banque mondiale y est engagée depuis 2005, travaillant à promouvoir la paix, la cohésion sociale et le développement des moyens de subsistance. Cela illustre bien le caractère global de l'appui de la Banque, à la fois dans l'utilisation de multiples options de financement et dans l'éventail de projets mis en œuvre.

En 2005, le Fonds fiduciaire pour Mindanao, administré par la Banque et doté de 29 millions de dollars, a été créé et, sur une période de 12 ans, il a donné accès aux services de base à plus de 650 000 bénéficiaires dans des communautés touchées par le conflit. Il a réalisé des infrastructures communautaires ainsi que des programmes de subsistance et d'alphabétisation fonctionnelle dans 25 camps de base et six camps reconnus du Front de libération islamique Moro, touchant plus de 50 000 combattants et membres de la communauté. À la fermeture du fonds fiduciaire en 2017, le Groupe de la Banque mondiale a convenu avec le gouvernement et les partenaires de développement de mener à bien un projet de suivi pendant deux ans (exercices 18-19), avec un financement sous forme de dons de 3 à 4 millions de dollars des partenaires donateurs.

Figure 6: Les économies des FCS sont à la traîne dans tous les aspects du capital humain



Source : World Bank (2018b).
Note : Le chiffre exclut les pays à revenu élevé.

traumatisés par la guerre, qui ont besoin de trouver de nouveaux rôles dans leurs communautés. L'inclusion de groupes minoritaires socioculturels particulièrement visés par la violence et les abus est essentielle. Des approches intersectionnelles peuvent s'avérer nécessaires pour lutter contre plusieurs formes de vulnérabilité (par exemple, les handicapés appartenant à des groupes minoritaires).

105. *Répondre aux besoins des personnes déplacées de force et de leurs communautés d'accueil :* Le Groupe de la Banque mondiale soutiendra davantage la transformation de la riposte mondiale aux déplacements involontaires, conformément au Pacte mondial sur les réfugiés[57]. Il existe un large consensus sur la promotion des synergies entre l'aide humanitaire et les interventions de développement à long terme. Le Groupe de la Banque mondiale apporte une perspective de développement au programme des déplacements involontaires, tel qu'approuvé par le Comité du développement en avril 2016[58] et développé dans le rapport sur les *personnes déplacées de force*[59]. Bien que distinct, ceci est complémentaire des réponses d'urgence et de l'agenda des acteurs humanitaires fondé sur les droits. Il s'agit notamment de i) renforcer l'appropriation et le leadership de la réponse apportée à la problématique des déplacements par les gouvernements hôtes et les organisations régionales, le cas échéant ; ii) mettre davantage l'accent mis sur la dimension socioéconomique de la crise, tant pour les personnes déplacées que pour leurs hôtes ; iii) se concentrer sur les domaines clés de réussite à moyen terme, en particulier l'emploi et l'éducation, et combler les écarts entre les sexes en autonomisant les femmes et les filles ; iv) souligner l'importance des politiques et des institutions pour apporter une réponse adéquate ; et v) accroître l'utilisation des données et des éléments factuels pour éclairer des stratégies axées sur les résultats.

106. Le Groupe de la Banque mondiale peut s'appuyer sur des bases solides, avec des programmes actifs financés par la BIRD et l'IDA dans toutes les régions et tous les secteurs[60]. IFC a également développé des programmes de formation professionnelle et de formation pour MPME à l'intention des populations déplacées et des communautés d'accueil ; elle a en outre œuvré à impliquer le secteur privé, par exemple, en s'appuyant sur les rapports *Kakuma as a Marketplace* 2018[61] et *Private Sector Refugees: Pathways to Scale* 2019. IFC a créé des structures mixtes et de partage des risques pour les institutions financières qui prêtent aux PME et étudie la possibilité de créer davantage de programmes, en collaboration avec la Banque mondiale, afin d'offrir des débouchés économiques aux réfugiés et aux communautés d'accueil. Un autre exemple est le Partenariat pour l'amélioration des perspectives, établi par les Pays-Bas, IFC, l'Organisation internationale du travail, l'UNICEF, la Banque mondiale et le HCR, qui vise à aider à transformer la façon dont les gouvernements et les autres parties prenantes, y compris le secteur privé, répondent aux crises de déplacement involontaire. L'engagement du Groupe de la Banque mondiale repose sur un partenariat solide avec le HCR, structuré autour de la complémentarité de leurs mandats et capacités.

107. Pour l'avenir, le Groupe de la Banque mondiale se fixe trois objectifs axés sur l'appui aux communautés déplacées de force : i) atténuer les chocs causés par les arrivées de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur du pays, et créer des opportunités de développement social et économique pour les personnes déplacées de force et leurs communautés d'accueil ; ii) faciliter des solutions durables aux situations de déplacement prolongé, notamment par l'inclusion socioéconomique durable des réfugiés dans le pays d'accueil et/ou le retour dans leur pays d'origine ; et iii) renforcer la préparation des pays aux crises de déplacement involontaire. Le Groupe de la Banque mondiale continuera de s'efforcer d'aider les personnes déplacées de force à résoudre leurs vulnérabilités et les communautés d'accueil à absorber le choc.

108. Le déplacement interne est également un défi pour le développement, et un soutien efficace nécessitera de collaborer avec les partenaires et d'orienter les fonds de développement de manière à éviter l'escalade ou la reprise d'un conflit. Face aux situations de déplacement interne, le problème fondamental auquel on se heurte en adoptant une approche dirigée par le gouvernement est que le même pays est à la fois la cause et le pays hôte de la population déplacée. Les déplacements internes induits par les conflits et la violence sont dans la plupart des cas causés par des facteurs endogènes et ne peuvent être traités indépendamment de la dynamique qui les a provoqués.

Encadré 7. Répondre aux déplacements involontaires en Éthiopie

En Éthiopie, la Banque mondiale aide le gouvernement à modifier ses politiques, passant de la formule des camps à une gestion durable des situations de réfugiés prolongées[62]. Au fil du temps, cette stratégie offrira des opportunités en dehors des camps et facilitera l'intégration socioéconomique des réfugiés, améliorera le niveau de vie des communautés d'accueil, renforcera le capital humain des réfugiés et aidera à se passer progressivement, si possible, de l'aide humanitaire. L'Éthiopie a adopté une nouvelle législation relative aux réfugiés en janvier 2019, faisant de son cadre juridique sur cette question l'un des plus progressistes au monde. Elle accorde plus de droits aux réfugiés cherchant à accéder aux services et à l'emploi. L'appui de la Banque au Pacte pour l'emploi a contribué à l'adoption en temps voulu de cette législation. En partenariat avec le HCR, la Banque fournit également au gouvernement des conseils stratégiques, des analyses, un renforcement des capacités et un financement. En outre, l'Éthiopie reçoit un soutien substantiel de l'IDA pour soutenir les réfugiés et les communautés d'accueil.

109. *Faire face aux crises mondiales et régionales, y compris leurs répercussions :* les conditions de FCV exacerbent des vulnérabilités existantes qui sont déjà suffisamment graves ; elles peuvent entraîner des crises extrêmes, des aléas multiples tels que l'insécurité alimentaire sévère ou la famine. Les famines d'aujourd'hui sont principalement le résultat d'événements politiques[63], et presque toutes les famines depuis les années 80 se sont produites dans des pays FCV[64]. Les conditions de FCV sont une menace contre l'approvisionnement alimentaire parce qu'elles limitent la production et le commerce, et les moyens de subsistance peuvent être intentionnellement interrompus ou détruits. Dans le même temps, l'accès à l'aide est souvent délibérément entravé par les parties belligérantes[65]. Combinées, ces dynamiques FCV peuvent finir par pousser les gens dans le dénuement et la famine[66]. Si l'on se réfère à l'histoire pour comprendre les tendances futures, il faut noter que le nombre croissant de conflits entraînera inévitablement un risque accru de crises multidimensionnelles telles que la famine[67].

110. La sécurité alimentaire est une priorité pour le Groupe de la Banque mondiale. Les liens entre l'agriculture durable, le climat, les ressources naturelles, la sécurité alimentaire et la paix et la stabilité ne sauraient être surestimés. Le Groupe de la Banque mondiale intensifie ses efforts pour faire face au risque de famine avec une approche élargie de gestion de crise qui comprend des mesures de prévention, de préparation et d'alerte précoce, tout en s'appuyant sur les systèmes nationaux. Grâce au Mécanisme de lutte contre la famine (FAM)[68] et à d'autres initiatives et programmes, le Groupe de la Banque mondiale i) soutient davantage d'efforts axés sur les données quantitatives et des analyses plus opportunes pour mieux détecter et prévoir les menaces émergentes en matière de sécurité alimentaire ; ii) contribue à combler les lacunes de financement afin de soutenir les investissements à long terme qui s'attaquent aux causes profondes, tout en développant des instruments qui peuvent répondre plus rapidement et de manière plus flexible aux signes d'alerte ; et iii) coopère avec les systèmes nationaux existants pour mieux intégrer les objectifs à court, moyen et long terme – en bref, une approche « totalité de l'aide ».

111. Le Groupe de la Banque mondiale renforce également sa capacité à faire face aux risques de pandémie et aux crises sanitaires dans les situations de FCV. Les pandémies récentes — telles que l'épidémie de choléra en Haïti et les crises d'Ebola dans la région du fleuve Mano en Afrique de l'Ouest, en République démocratique du Congo et dans les pays voisins — ont touché des pays aux prises avec les problèmes de FCV. De nombreux pays qui sont en conflit actif ou font face à de violentes poussées périodiques ont des systèmes de santé faibles, doublement alourdis par des ruptures d'approvisionnement et des poussées aiguës de traumatismes et de blessures. La Banque mondiale renforcera sa capacité à identifier les risques et à intervenir rapidement par le biais du mécanisme de la Plateforme mondiale de gestion des risques de crise (GCRP), ainsi qu'à agir en amont par le biais d'interventions multisectorielles adaptées pour aider à rétablir les systèmes de santé et à soutenir les communautés, en particulier pendant et après les épisodes de violence. En République démocratique du Congo, par exemple, la Banque déploie un programme multisectoriel pour répondre à la crise actuelle de la maladie à virus Ebola, renforcer les systèmes de santé publique et soutenir les interventions « argent contre travail » pour renforcer la participation communautaire.

112. Le changement climatique peut influencer les facteurs qui provoquent ou exacerbent les conflits. Le changement climatique est un facteur de FCV et ses impacts se répercutent de manière plus disproportionnée sur les plus pauvres et les plus vulnérables vivant dans des situations de FCV. En fin de compte, le lien entre FCV et changement climatique peut mettre à mal la sécurité humaine et la paix. Les événements climatiques défavorables et les catastrophes naturelles[69] peuvent augmenter le risque de violence et de conflit, tant au niveau interpersonnel qu'entre les groupes[70].

113. Le changement climatique est également en train de devenir un puissant facteur de migration interne. Le rapport 2018 de la Banque mondiale intitulé *Groundswell: Preparing for Internal Climate Migration*[71] prévoit que le changement climatique à évolution lente affectant la productivité des cultures, le stress hydrique et l'élévation du niveau de la mer, aggravé par les ondes de tempête, entraînera l'émergence de points chauds de migrations entrantes et sortantes induites par le climat. Sans action concrète sur le climat et le développement, d'ici à 2050, quelque 143 millions de personnes, soit environ 3 % de la population en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et en Asie du Sud, pourraient être obligées de se déplacer dans leur propre pays pour cause de migration induite par le climat. Cette tendance ira en s'accentuant dans les trois régions, selon l'étude. Il est donc essentiel de rechercher des scénarios de développement plus respectueux du climat et inclusifs pour réduire le nombre de migrants climatiques.

Encadré 8. Faire face aux traumatismes causés par la guerre et la crise

Vivre avec une mauvaise santé mentale et des traumatismes persistants est une dure réalité quotidienne pour une grande partie de la population mondiale. Les estimations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2019) révèlent que parmi les personnes qui ont connu la guerre ou d'autres conflits au cours des 10 dernières années, près de 1 sur 10 souffre d'un trouble mental modéré ou sévère. Dans les zones touchées par les conflits, 1 personne sur 5 vit avec une forme de trouble mental, allant de la dépression légère et de l'anxiété à la psychose. Étant donné la proportion importante de personnes vivant dans des pays touchés par la fragilité, les conflits, la violence et les violations des droits de l'homme, le fardeau des traumatismes et de la mauvaise santé mentale des personnes, des communautés et des institutions est énorme et affecte des générations entières. Cela augmente lorsque la violence et la violence sexuelle sont utilisées comme armes pendant la guerre, comme c'est souvent le cas dans les situations de conflit et d'après conflit. Les programmes de santé mentale sont importants, mais pas suffisants, et les traumatismes nécessitent un fort soutien des communautés, le rétablissement des biens perdus, des emplois et des activités d'engagement social dans la mesure du possible, ainsi qu'une certaine forme d'intervention et de responsabilité ayant pour but de reconnaître la souffrance des victimes. Dans les situations d'après conflit, il est important de tenir compte du fait que de nombreux bénéficiaires souffriront de traumatismes.

114. Le Groupe de la Banque mondiale reconnaît l'importance de s'attaquer aux impacts environnementaux de la fragilité, du conflit et de la violence ainsi qu'aux facteurs environnementaux des problèmes de FCV. La combinaison du changement climatique, de la faible capacité de l'État, de la mauvaise gestion et de l'insécurité peut sérieusement affecter les ressources naturelles et l'environnement, exacerbant les tensions entre les groupes, aggravant les vulnérabilités et augmentant les difficultés rencontrées par les plus pauvres. Renforcer la résilience d'une communauté et protéger les ressources naturelles telles que les terres arables, l'eau douce et la biodiversité sont des éléments importants des engagements de la Banque mondiale dans les zones fragiles telles que le Sahel, l'Afrique centrale et les pays insulaires du Pacifique[72], où la fragilité multidimensionnelle est répandue. Les interventions doivent être hautement contextuelles, axées sur la communauté et adaptées à la façon dont les différentes populations utilisent réellement les ressources naturelles.

115. Il est urgent de passer des réponses réactives à des réponses proactives et anticipées. Les crises dans les points chauds nécessitent une attention immédiate, mais les réponses doivent aller au-delà des causes immédiates pour s'attaquer aux facteurs sous-jacents, y compris les facteurs environnementaux et climatiques, qui mettent en péril les moyens de subsistance et attisent les conflits. Il est également essentiel d'intensifier les approches préventives pour permettre des solutions holistiques et intégrées à toutes les échelles spatiales et temporelles. Par exemple, le Projet régional d'appui au pastoralisme au Sahel financé par la Banque soutient la migration transfrontalière en tant que stratégie d'adaptation pour les éleveurs menacés par la sécheresse et les conflits. Il utilise une gamme d'interventions, notamment des couloirs de migration, des points d'eau partagés, la surveillance des principales maladies et d'autres services vétérinaires, des systèmes d'alerte précoce plus robustes et une meilleure réponse aux crises.

C. Thématiques prioritaires

116. Le Groupe de la Banque mondiale sera sélectif et encouragera les domaines d'intérêt particulier, car s'engager dans des situations de FCV diffère fondamentalement de s'engager dans des situations d'absence de FCV. L'accent sera mis sur i) l'investissement dans les personnes et leur capital humain ; ii) le soutien à la stabilité macroéconomique et à la soutenabilité de la dette ; iii) la création d'emplois et d'opportunités économiques ; iv) le renforcement de la préparation et de la résilience des communautés aux impacts tels que le changement climatique et la dégradation de l'environnement ; v) la défense de la justice et de l'état de droit et vi) et la concertation avec le secteur de la sécurité.

117. Tout au long de son engagement dans les situations de FCV, le Groupe de la Banque mondiale mettra l'accent sur la réduction des écarts entre les sexes et la satisfaction des besoins des femmes et des filles. La Banque augmentera les analyses pertinentes sur le plan opérationnel, qui identifient la discrimination fondée sur le sexe et les normes sexospécifiques néfastes (y compris celles qui entraînent la violence sexiste), ainsi que les écarts entre les sexes dans l'accès aux opportunités économiques, aux actifs et au capital humain dans les situations de FCV. Les opérations fondées sur des données factuelles dans tous les secteurs viseront à combler ces lacunes ainsi qu'à prévenir et répondre aux violences sexistes, produisant de meilleurs résultats pour les femmes et les filles ainsi que les hommes et les garçons. La Banque reconnaît que l'atteinte de résultats en matière d'égalité entre les sexes crée la résilience au niveau individuel et communautaire, et qu'elle contribue à promouvoir la prévention et à jeter les bases nécessaires pour constituer et préserver le capital humain.

118. *i) Investir dans les personnes et leur capital humain :* Le Groupe de la Banque mondiale est fortement engagé dans les efforts visant à améliorer la prestation des services de santé, d'éducation et de nutrition, et la disponibilité de l'eau potable. Associés au soutien des filets de sécurité aux familles défavorisées, ces services contribuent à renforcer et à protéger le capital humain, en particulier pour les communautés les plus vulnérables. Le Groupe de la Banque mondiale s'attaquera aux écarts entre les sexes, au handicap et à d'autres écarts socioéconomiques dans le capital humain, tant pour leurs avantages intrinsèques que pour leurs liens avec l'inclusion et la cohésion sociales. Les opérations du Groupe de la Banque mondiale se concentreront non seulement sur la quantité de services, mais aussi sur la manière dont ils sont fournis, reconnaissant qu'une prestation de services inclusive et efficace du secteur social est essentielle pour améliorer la légitimité de l'État et la confiance dans les institutions[73].

119. Lorsqu'il accorde son appui aux systèmes, le Groupe de la Banque mondiale est conscient des contraintes de capacité, du coût récurrent du maintien de la prestation de services, du niveau d'adhésion et de participation des communautés et de la nécessité d'atténuer les principaux problèmes spécifiques au contexte, tels que la distance par rapport aux installations, la sécurité, la corruption, l'exclusion et les risques de discrimination. Un accent particulier sera mis sur le soutien à la capacité d'action et de choix des groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés, notamment les femmes et les enfants[74], les minorités et les personnes handicapées. Le Groupe de la Banque mondiale reconnaît également qu'il est important d'approfondir les partenariats avec les institutions locales pour fournir des services et renforcer la capacité d'action et de choix des femmes et des filles. Quel que soit le type d'institution qui fournit des services, les gouvernements doivent maintenir un rôle politique et de surveillance solide et veiller à ce que la prestation de services soit inclusive et équitable.

120. *ii) Appuyer la stabilité macroéconomique et la soutenabilité de la dette :* généralement, les pays exposés à un risque élevé de violence rencontrent également des difficultés en matière de politique macroéconomique. Selon le contexte, ceux-ci peuvent inclure l'insuffisance des recettes publiques et l'intolérance à l'endettement, un régime fiscal perçu comme injuste, des subventions mal ciblées, un contrôle limité sur les dépenses publiques, une mauvaise gestion et une faible transparence des revenus, un accès difficile au crédit, une inflation élevée et une fuite des capitaux. Ces situations ont tendance à saper la croissance économique, renforcer la corruption, aggraver la prestation de services, réduire la confiance dans les institutions publiques et dissuader les investissements et la croissance du secteur privé. Un travail analytique qui incorpore des impacts différenciés entre les ménages et les entreprises (par exemple, les évaluations de l'impact social des politiques) et qui mobilise l'expertise économique spécifique aux pays en situation de FCV est la première étape vers la garantie que les politiques macroéconomiques sont sensibles aux conflits. Dans des contextes marqués par des pressions budgétaires et des besoins de financement urgents, il est d'autant plus essentiel d'aider les gouvernements à concevoir un ajustement réalisable et de mobiliser le soutien des partenaires. Cela comprend la préservation des flux de trésorerie budgétaires grâce à d'importantes réductions du budget d'investissement ou à l'accumulation d'arriérés — deux mesures indésirables en temps « normal », mais pouvant potentiellement permettre de gagner du temps pendant que l'on s'attaque aux facteurs de conflit[75]. Les conseils sur l'ajustement macroéconomique et la soutenabilité de la dette doivent également prendre en compte l'impact du projet de réforme proposé sur les pauvres et la classe moyenne, car les perceptions d'injustice déclenchent souvent la violence.

121. *iii) Créer des emplois et des opportunités économiques :* la création d'emplois est l'un des défis les plus urgents en matière de FCV. Les externalités sociales liées à l'emploi — au-delà des avantages dont bénéficient les travailleurs eux-mêmes — sont particulièrement intenses dans les situations de FCV. La création d'emplois et l'amélioration des revenus peuvent contribuer à la consolidation de la paix en vertu de leur impact sur la cohésion sociale et la dignité. De meilleurs emplois peuvent aider à briser les cycles de violence, redonner confiance aux gens dans les institutions et accroître leur intérêt dans une société pacifique. Mais la création d'emplois dans les situations de FCV devient complexe face à l'impact des conflits et de la fragilité sur les infrastructures, sur la capacité des travailleurs et des entreprises (formelles ou informelles) à planifier et à supporter les risques, et sur l'environnement des entreprises. En outre, environ les deux tiers des emplois existants dans les pays fragiles et touchés par un conflit sont classés comme vulnérables[76].

122. Une vraie création d'emplois ne peut être soutenue que par une meilleure gouvernance et une amélioration de la sécurité, en plus d'être tirée par le secteur privé, qui représente environ 80 % des emplois dans les pays fragiles et touchés par un conflit. Dans les situations de FCV, les emplois impliquent divers acteurs, y compris les entreprises formelles et informelles, les MPME, les entreprises familiales et les travailleurs indépendants. Les résultats en matière d'emploi peuvent être améliorés par une série de mesures, notamment l'amélioration du fonctionnement des marchés grâce à une information et une connectivité de meilleure qualité, la facilitation de l'enregistrement des sociétés, l'emploi d'outils de réduction des risques, le financement du développement des MPME et l'amélioration des compétences assortis d'un appui aux travailleurs

indépendants pour accroître leur productivité. Le soutien du Groupe de la Banque mondiale aux emplois dans les contextes de FCV continuera d'être guidé par le Diagnostic des emplois qui analyse les obstacles à l'amélioration des moyens de subsistance, à l'augmentation des revenus et à la création d'emplois de meilleure qualité.

123. ***iv) Renforcer les approches communautaires pour lutter contre les facteurs de fragilité et soutenir la dynamique de la résilience, y compris les efforts visant à relever les défis environnementaux.*** Les opérations menées par les communautés elles-mêmes contribuent à leur autonomisation[77]. Ces approches aident à réorienter les systèmes de prestation de services et à faire des personnes concernées des partenaires de la conception et de la prestation des services publics. Dans les situations de fragilité, amener les citoyens à superviser la prestation de services et créer des mécanismes de renforcement de leur participation sont des facteurs essentiels pour améliorer les services et la cohésion sociale. Ces efforts peuvent être conçus pour soutenir la prévention et la résilience dans des situations de polarisation et pour aider les administrations locales à fournir des infrastructures et des services dans des régions éloignées et dépourvues de sécurité, à favoriser l'inclusion des populations marginalisées, éliminer les perceptions d'injustice, accroître l'équité et susciter l'acceptation de la répartition des ressources publiques[78].

124. **Donner la priorité aux systèmes de protection sociale pour améliorer le capital humain et la productivité, lutter contre la pauvreté, réduire les inégalités et contribuer à la paix sociale.** L'élaboration de programmes de protection sociale conformes aux capacités de l'État, y compris les filets de protection sociale et les transferts monétaires, est essentielle pour promouvoir l'équité et renforcer la résilience et les opportunités. Après un conflit, ces programmes assurent le bien-être à court terme et fournissent des ressources aux économies et aux populations locales à moyen terme. Cela permet aux ménages d'investir dans la santé, l'éducation et la nutrition, protégeant ainsi le capital humain et réduisant l'incidence de la pauvreté. De tels programmes peuvent également décourager la reprise d'un conflit. Des essais randomisés entrepris récemment en République centrafricaine, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Libéria et en Ouganda ont donné des résultats encourageants, tant en termes de moyens de subsistance que de conflit. L'impact des transferts monétaires peut être encore plus fort lorsque ces transferts sont combinés avec des services auxiliaires tels que le mentorat ou le conseil. Les données des programmes de transferts monétaires montrent que l'atténuation des contraintes de revenu peut réduire l'incidence de la violence et de la violence sexiste. Mais des problèmes demeurent, tels que la viabilité budgétaire et les lacunes dans les effets à long terme, en particulier sur l'apprentissage et la nutrition des enfants, ainsi que sur l'emploi des adultes.

125. **Intensification des efforts pour faire face aux impacts environnementaux des situations de FCV ainsi que des catastrophes**. La combinaison du changement climatique, de la faible capacité de l'État et de l'insécurité peut sérieusement affecter les ressources naturelles et l'environnement, exacerbant les tensions entre les groupes et augmentant les difficultés rencontrées par les plus vulnérables. Renforcer la résilience d'une communauté et protéger ses ressources naturelles, comme l'accès à la terre et à l'eau, est un élément important des engagements de la Banque dans les zones fragiles, telles que le Sahel et les îles du Pacifique, où la fragilité multidimensionnelle est élevée. Ces interventions doivent être contextuelles et adaptées à la façon dont les populations locales utilisent les terres. Les opérations du Groupe de la Banque mondiale englobent la gestion des pâturages, la protection et la restauration des forêts, une meilleure utilisation de l'eau disponible, la protection et la prévention de la contamination de l'eau et des terres et le développement de petits périmètres d'irrigation. De même, les catastrophes frappent plus durement les personnes vivant dans les pays FCV et peuvent éroder davantage la confiance des citoyens lorsque les gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas réagir. Les catastrophes freinent le progrès économique et social. Plus particulièrement, les catastrophes liées à l'eau peuvent agir comme multiplicateurs de risques dans des contextes fragiles, contribuant aux conflits, à la violence et/ou à la migration[79].

126. ***v) S'engager pour la justice et l'état de droit :*** un système de justice robuste incite à un comportement pacifique. Il peut régler les différends de manière pacifique, garantir la responsabilité en limitant l'exercice du pouvoir, et lutter contre la corruption. Mais les appels à la justice et à l'état de droit des citoyens d'un pays peuvent fortement contraster avec la capacité des gouvernements à réellement répondre à ces demandes. Les systèmes de justice formels et informels jouent un rôle important dans le règlement des griefs qui pourraient autrement entraîner des conflits, la criminalité et la violence. L'établissement d'institutions résilientes capables de répondre aux griefs et de fournir des services est essentiel pour transformer la dynamique des situations de FCV.

127. Depuis le début des années 90, la Banque travaille avec les institutions judiciaires des pays membres, en particulier les tribunaux, les ministères de la Justice, les prestataires d'aide juridique, les OSC et les barreaux. Elle a fourni des financements sur ses propres ressources et sur des fonds fiduciaires, une assistance technique et des services consultatifs par le biais de projets dont les objectifs et les activités étaient axés, en tout ou en partie, sur l'amélioration de l'administration de la justice et de l'état de droit. La Banque s'est également efforcée d'améliorer les systèmes de gestion des affaires, de former les juges, d'améliorer l'aide juridique et la sensibilisation. De même, la Banque a travaillé à la conception et à la mise en œuvre de projets à travers son portefeuille FCV afin d'être plus efficace, équitable et sensible aux griefs et aux différends, en particulier ceux des personnes affectées.

128. À l'avenir, la Banque examinera les moyens de renforcer les dimensions justice et état de droit de ses opérations et analyses pour aider les pays à mieux répondre aux griefs, faire respecter les droits, réduire et gérer la criminalité, résoudre équitablement les différends concernant les terres et les ressources naturelles, promouvoir l'aide juridique et l'accès aux services juridiques, et renforcer l'exécution des contrats et le règlement des différends commerciaux. Il est particulièrement important de savoir que tous les survivants de violences sexistes, y compris les survivants de violences sexuelles, ont besoin d'avoir accès à des services juridiques et judiciaires pour la prévention, la protection et les poursuites.

129. ***vi) Collaborer avec le secteur de la sécurité :*** La sécurité est d'une importance vitale pour relever les défis de développement posés par la fragilité, le conflit et la violence. Bien que la participation du Groupe de la Banque mondiale au secteur de la sécurité des pays membres ait été limitée, il est de plus en plus reconnu que l'institution peut dialoguer avec les acteurs de la sécurité tout en restant cohérente avec sa mission, son avantage comparatif et ses compétences techniques. L'engagement du Groupe de la Banque mondiale auprès des acteurs militaires et de sécurité va des unités militaires nationales assurant des fonctions non militaires telles que les secours en cas de catastrophe[80] au financement de la construction de routes dans une zone de conflit actif au Cameroun ; par exemple, en utilisant les corps d'ingénieurs de l'armée du pays en l'absence d'entrepreneurs privés désireux et capables d'entreprendre les travaux.[81] Cet engagement s'est également traduit par un partenariat avec la mission de maintien de la paix des Nations Unies et du PNUD au Libéria pour soutenir les efforts du gouvernement nouvellement élu en vue d'améliorer les infrastructures, y compris des travaux à forte intensité d'emploi pour la réparation de routes dans le cadre d'efforts de redressement entrepris dans les zones touchées par la guerre.

130. En réponse à la demande du client, le Groupe de la Banque mondiale s'est associé à l'ONU pour effectuer des examens des dépenses publiques et la gestion des finances publiques. Cela a permis de fournir aux pouvoirs publics des informations sur les compromis économiques et budgétaires permettant d'assurer la sécurité et de promouvoir la consolidation de la paix. À ce jour, le Groupe de la Banque mondiale a entrepris plus de 20 examens de ce type dans le secteur de la sécurité. Ceux-ci ont conduit à des résultats stratégiques et opérationnels clés, allant d'un dialogue sur les retraites et le vieillissement du personnel en Guinée-Bissau à la réforme de la passation des marchés en Afghanistan. Pour plus de clarté, la Banque examine son cadre juridique et plan directeur pour les missions de sécurité et a adopté une approche au cas par cas qui identifie, gère et atténue les risques tout en veillant à ce que toutes ses missions et activités avec les acteurs de la sécurité soient conçues pour être conformes à sa mission de développement en vertu de ses Statuts.

Section III : opérationnaliser la stratégie du Groupe de la Banque mondiale pour les situations de FCV

131. **Cette section présente un modèle de mise en œuvre pour l'opérationnalisation de la stratégie FCV.** Cette stratégie s'articule autour de 23 mesures[82] pour renforcer l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV.

132. **La mise en œuvre s'articule autour de quatre axes dits des « 4 P » — *politiques, programmation, partenariats et personnel*** — soutenus par des ***financements*** (financements IDA et BIRD, fonds fiduciaires, investissements IFC et garanties MIGA), la stratégie offrant une architecture de financement sur mesure pour les situations de FCV alignées sur les quatre piliers d'engagement.

133. **La flexibilité et l'adaptation aux contextes nationaux individuels seront essentielles pour une opérationnalisation efficace de la stratégie FCV sur le terrain.** L'opérationnalisation des 23 mesures proposées se fera donc à la fois au niveau mondial — dans le cadre des engagements institutionnels du Groupe de la Banque mondiale et applicables à l'ensemble de l'institution — et au niveau des pays. Cela permettra de traduire ces mesures dans les programmes du Groupe de la Banque mondiale d'une manière adaptée à chaque situation spécifique.

A. Politiques, processus et pratiques : S'assurer que le Groupe de la Banque mondiale s'adapte aux situations de FCV

134. ***Clarifier et présenter l'engagement du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV :*** le plan directeur du Groupe de la Banque mondiale constitue l'épine dorsale de son engagement à travers le monde. Dans les contextes qui nécessitent une flexibilité particulière pour répondre aux problèmes de FCV et aux dynamiques en évolution rapide, il est particulièrement important de s'assurer que ces politiques, et les processus et pratiques connexes, sont adaptés à l'objectif visé et permettent au Groupe de la Banque mondiale de maximiser son impact sur la fragilité, le conflit et la violence.

135. **La politique opérationnelle *OP 2.30 Development Cooperation and Conflict* de la Banque mondiale sur la coopération en matière de développement et les conflits, qui comprend des dispositions applicables aux situations de FCV et à d'autres contextes, est en cours d'actualisation** ; **elle est accompagnée des contributions et orientations du Conseil d'administration de la Banque[83].** Entre autres, la politique actualisée clarifiera la mise en application des dispositions y afférentes dans plusieurs domaines clés, notamment :

- **Réponse aux crises humanitaires.** La politique précisera que la Banque peut fournir une aide au développement en réponse à des crises humanitaires sous réserve de la prise en compte d'un nombre limité de paramètres.
- **Déplacement involontaire.** La mise à jour intégrera les principes clés du Sous-guichet de financement pour les réfugiés d'IDA-18 et reflétera les pratiques émergentes dérivées des opérations de déplacement dans différentes régions en développement.
- **Sécurité et problèmes connexes.** La mise à jour permettra de clarifier les paramètres de la concertation de la Banque avec les acteurs militaires et de sécurité par le biais de services-conseil et des analyses (telles que les examens des dépenses publiques du secteur de la sécurité) et, le cas échéant, et si cela est justifié, pour la mise en œuvre de projet. La politique opérationnelle peut également clarifier les paramètres et la portée du soutien de la Banque mondiale aux activités de consolidation de la paix et aux engagements avec les acteurs non étatiques.

Pour soutenir le déploiement de la nouvelle stratégie FCV et de l'OP 2.30 actualisée, la Banque mettra à jour et préparera de nouvelles orientations à l'intention du personnel sur les principaux sujets en rapport avec la fragilité, le conflit et la violence, y compris un soutien à la mise en œuvre et à la supervision des projets de la Banque dans les zones d'insécurité.

136. **La politique mise à jour sera finalisée et soumise au Conseil d'administration de la Banque pour approbation à l'issue d'une discussion avec le Comité pour l'efficacité du développement.** L'OP 2.30 actualisée sera accompagnée d'orientations à l'intention du personnel sur les sujets clés en rapport avec la fragilité, le conflit et la violence, notamment le soutien à la mise en œuvre et à la supervision des projets de la Banque dans les zones d'insécurité.

137. **Ces dernières années, la Banque a renforcé sa flexibilité opérationnelle dans les situations de FCV dans le but d'accroître l'efficacité de ses opérations.** Elle renforcera la pratique consistant à utiliser systématiquement les flexibilités opérationnelles introduites pour les situations de FCV en pleine cohérence avec les directives existantes. Cela comprend la formation du personnel et la promotion de cercles de professionnels pour sensibiliser aux flexibilités dans la passation de marchés, le cadre environnemental et social ou la gestion financière dans les situations de FCV.

138. **Dans l'ensemble, le Groupe de la Banque mondiale a amélioré sa flexibilité opérationnelle dans les situations de FCV.** Plusieurs flexibilités ont été introduites avec succès pour les contextes de FCV afin d'accroître l'efficacité opérationnelle tout en maintenant l'adhésion aux normes, telles que les paragraphes 11 et 12 de la Politique sur le financement des projets d'investissement, qui traitent des situations de besoin urgent ou d'assistance et de contraintes de capacité. Cependant, nombre de ces flexibilités ne sont pas systématiquement utilisées dans les contextes de FCV. Pour accroître la sensibilisation aux flexibilités, l'apprentissage du personnel devrait inclure une formation formelle et d'autres approches pertinentes (par exemple, les cercles de professionnels).

139. **L'Initiative pour l'amélioration de l'impact et de l'efficacité dans les FCS (les projets pilotes de FCV) a été mise en œuvre et menée entre septembre 2018 et juin 2019.** Les objectifs étaient i) de renforcer la supervision et l'appui à la mise en œuvre des projets, y compris par le biais d'un examen à l'échelle de la Banque des dispositifs de suivi par des tiers (y compris les données sur les modèles de prestation, les risques, les coûts, le devoir de diligence, les termes de référence, etc.) ; ii) d'accroître l'efficacité des programmes et iii) d'améliorer la sélectivité des portefeuilles. L'accent a été mis sur l'Afghanistan, la République démocratique du Congo, Haïti, l'Iraq, le Kosovo, les Philippines et les pays du Sahel. Parmi les principaux enseignements tirés des défis opérationnels, les pilotes ont souligné :

- **L'analyse géospatiale et la cartographie du portefeuille sont importantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle :** en particulier, le déploiement de technologies géospatiales à faible coût et à fort impact (notamment, l'initiative GEMS) pour cartographier les sites du projet.
- **La supervision et l'appui à la mise en œuvre sont soumis à des contraintes d'accès en raison de l'insécurité persistante.** Le problème d'un accès limité aux sites de projet dans les zones à haut risque peut être atténué en i) contractant stratégiquement des agents de suivi par des tiers qui aideront à remplir les obligations de supervision de la Banque et ii) en renforçant les capacités de S&E des gouvernements pour déployer des solutions TIC à faible coût telles que la géo-activation pour la surveillance et la supervision (GEMS) afin de mieux saisir des données granulaires sur la mise en œuvre de projet.
- **L'insécurité rend la supervision plus coûteuse, en particulier le suivi par des tiers.** Pourtant, comme cela a été démontré en Iraq, la technologie et la jonction des budgets de supervision pour passer des contrats de suivi par des tiers à l'échelle du portefeuille peuvent aider à réduire les coûts et à augmenter les économies d'échelle. Les options supplémentaires incluent l'utilisation du produit du projet pour payer le coût des audits techniques et sociaux afin de surveiller la qualité technique, les performances, les risques sociaux et les garanties.
- **Les programmes sensibles aux questions de FCV contribuent à réduire la fragmentation.** Les leçons recueillies mettent en évidence l'importance de concentrer les programmes sur les secteurs et les thèmes les plus importants qui peuvent limiter les facteurs de FCV. Des revues de portefeuille et des examens approfondis ont été menés en République démocratique du Congo et en Haïti pour évaluer les performances et identifier les améliorations à apporter à la supervision. En République démocratique du Congo, cela revient à réduire la couverture géographique du portefeuille afin de se concentrer sur les zones touchées par les conflits où les besoins des pauvres sont les plus criants.
- **Une attention particulière à l'**économie politique aide le personnel à comprendre les facteurs de fragilité. Dans les pays à revenu intermédiaire connaissant un conflit infranational, comme les Philippines, le personnel signale qu'une sensibilisation et une formation systématiques aux situations de FCV sont nécessaires pour que les interventions de développement type n'éclipsent pas les problèmes de conflit et de fragilité. Cela implique des formations personnalisées aux situations de FCV. En Haïti, aux Philippines et au Sahel, les programmes pilotes de FCV ont soutenu des formations personnalisées couvrant la conception de projets, les partenariats avec l'ONU et les ONG, le travail avec le secteur privé et la sûreté et la sécurité.

140. **Les opérations dans les situations de FCV passent nécessairement par un renforcement de l'appui à la mise en œuvre.** Dans les environnements à faible capacité en particulier, il est essentiel de fournir un soutien et de renforcer les capacités pour faire face à une fragilité institutionnelle profondément enracinée et pour développer des approches intelligentes à l'échelle du pays en matière de conformité. La Banque mondiale élabore de nouvelles approches pour soutenir les équipes tout au long de la mise en œuvre et pour s'assurer que les projets peuvent s'adapter à l'évolution des circonstances. Par exemple, en Afghanistan, dans le cadre du Plan d'action anti-corruption et de suivi des résultats (ACReMAP), l'objectif est d'améliorer la rentabilité des opérations financées par la Banque en réduisant leur vulnérabilité à la corruption, tout en renforçant le suivi des progrès et des résultats de la mise en œuvre.

Encadré 9. ACReMAP en Afghanistan

En Afghanistan, le Groupe de la Banque mondiale collabore avec le gouvernement au renforcement de l'appui à la mise en œuvre, en mettant l'accent sur les aspects fiduciaires au moyen d'un ensemble de mesures de conformité unifiées. Le projet ACReMAP comprend i) le renforcement de la vigilance et de la rigueur dans le suivi des résultats, y compris par un soutien à la mise en œuvre intelligente basée sur les risques et en étendant l'examen par des tiers à tous les projets ; ii) une aide aux pouvoirs publics pour la mise en œuvre de leur stratégie de lutte contre la corruption, notamment en renforçant les capacités en fonction de la demande dans certains organismes publics ; iii) un accroissement de la transparence et de la participation des citoyens, notamment en déployant une empreinte de portefeuille (visualisation du portefeuille du Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan au niveau du district), un tableau de bord de l'examen par des tiers et, finalement, un système de gestion de la conformité, mis au point de manière itérative au sein du Groupe de la Banque mondiale (en commençant par les tableaux de bord des audits) et iv) le renforcement du système de sauvegardes en comblant les écarts entre le cadre environnemental et social et les systèmes nationaux, en soutenant le renforcement des capacités et en gérant de manière proactive les risques et les goulets d'étranglement au niveau de la préparation de projets et à l'intérieur du portefeuille.

141. **S'appuyant sur la politique relative au cadre de passation de marchés mise en œuvre en 2016, la Banque mondiale intensifie son appui direct renforcé pour la mise en œuvre de projets (HEIS) dans les situations de FCV.** L'initiative HEIS est actuellement en application dans le cadre de 16 projets, et les éléments factuels préliminaires montrent qu'elle contribue à accélérer la passation de marchés et à atténuer les retards de mise en œuvre des projets. Par exemple, au Myanmar, un processus de sélection de consultants qui aurait normalement duré 18 mois a été achevé en sept mois. De même, d'autres modalités de passation de marchés appuient la capacité des emprunteurs à mettre en œuvre des projets dans des pays aux environnements particulièrement difficiles, notamment les contextes de FCV, et peuvent accroître la flexibilité opérationnelle de la Banque. Les projets exécutés en Somalie, au Soudan du Sud, au Yémen et au Zimbabwe sont de bons exemples de la manière dont des alternatives prévues par le Cadre de passation de marchés ont aidé la Banque à faire preuve de plus de souplesse pour répondre aux besoins résultant des situations de FCV sur le terrain.

142. **Aspects environnementaux et sociaux : Le nouveau cadre environnemental et social de la Banque mondiale a introduit un ensemble complet de 10 normes environnementales et sociales (ESS) assorties de plusieurs points d'entrée pour la gestion des risques dans les situations de FCV.** Dans ces pays comme dans d'autres, la Banque mondiale reste attachée aux normes environnementales et sociales strictes énoncées dans le cadre environnemental et social. Les principes d'inclusion, de développement social, de participation et de non-discrimination figurent parmi ceux qui sous-tendent le cadre environnemental et social, lequel met un accent particulier sur ceux qui sont plus défavorisés ou vulnérables. La politique environnementale et sociale, qui fait partie intégrante du cadre environnemental et social, appelle explicitement le processus des règles de diligence de la Banque mondiale à prendre en compte les menaces à la sécurité humaine à travers l'escalade des conflits, crimes ou violences personnels, communautaires ou interétatiques.

143. **Le cadre environnemental et social exige des emprunteurs un niveau de gestion des risques environnementaux et sociaux plus élevé que le précédent régime de sauvegardes.** Le cadre environnemental et social comprend des exigences plus explicites dans certains domaines (par exemple, le travail, la non-discrimination, l'engagement des parties prenantes) et de nouveaux documents de projet (par exemple, le plan d'engagement environnemental et social, le plan de gestion du travail, le plan de participation des parties prenantes). Les questions liées à la mise en œuvre du cadre environnemental et social qui nécessiteront des efforts accrus de la part des emprunteurs comprennent le travail et les conditions de travail, la non-discrimination, la biodiversité, les violences sexistes et la santé et la sécurité au travail. La capacité des clients à gérer les problèmes environnementaux et sociaux est limitée dans certains pays et ne devrait se renforcer que progressivement. Le cadre environnemental et social ne prévoit pas de procédure distincte pour les situations de FCV, et son application dans le contexte des situations de FCV peut être difficile, étant donné que les capacités sont insuffisantes et les conditions généralement volatiles.

Encadré 10. Flexibilité dans la passation des marchés dans les situations de FCV : Somalie

En 2017, le Gouvernement somalien a demandé le soutien financier de la Banque pour une aide d'urgence en cas de sécheresse. Bien que n'ayant pas de programme IDA actif dans le pays, la Banque a eu recours aux alternatives de modalités de passation de marchés dans le cadre du Projet sur la riposte à la sécheresse et le relèvement d'urgence en Somalie pour exécuter un programme multisectoriel unique par l'intermédiaire de la FAO (30 millions de dollars) et du CICR (20 millions de dollars). En outre, le programme a permis un financement rétroactif à 100 % pour la composante CICR, y compris des mesures appropriées d'atténuation des risques. Grâce à ce programme, 500 000 personnes ont eu accès à de la nourriture, 700 000 à de l'eau potable et 50 000 ménages ont bénéficié de vaccinations pour le bétail ou d'un soutien pour le traitement des animaux.

144. **Le cadre environnemental et social offre une gamme de flexibilités pour les situations de FCV.** Le cadre environnemental et social s'appuie sur des notions de proportionnalité, de gestion adaptative et de prise de décision fondée sur le jugement, qui permettent une flexibilité opérationnelle lors de la conclusion d'un accord avec les emprunteurs sur les mesures de gestion des risques environnementaux, sociaux, de santé et de sécurité (ESHS), lesquelles sont reflétées dans le plan d'engagement environnemental et social (ESCP). La flexibilité intégrée au cadre environnemental et social peut être combinée avec un soutien renforcé de la Banque aux gouvernements et contribuer ainsi à rendre le processus plus gérable dans les contextes de FCV. La Banque mondiale et l'emprunteur peuvent convenir de la préparation des instruments du cadre environnemental et social pendant la mise en œuvre du projet, à condition qu'il existe un calendrier détaillé de livraison pour s'assurer que les mesures sont en place avant le début de toute activité qui pourrait entraîner des risques et impacts environnementaux et sociaux négatifs. Ces éléments de flexibilité des politiques sont particulièrement pertinents dans les situations d'urgence.

145. **Pour soutenir le cadre environnemental et social, la Banque mondiale a publié une directive pour lutter contre les risques et les impacts sur les groupes et les individus défavorisés ou vulnérables.** Cette directive donne au personnel des instructions claires pour mener le processus des règles de diligence sur l'identification et l'atténuation des risques auxquels sont exposés ceux qui peuvent être des personnes défavorisées ou vulnérables, dont la présence peut s'avérer plus importante dans les contextes de FCV. La Banque mondiale élabore des directives pour l'opérationnalisation du cadre environnemental et social, qui peuvent être particulièrement utiles dans les situations de FCV, y compris des notes de bonnes pratiques déjà publiées sur les violences sexistes, le genre, le recours au personnel de sécurité, la non-discrimination et le handicap, la non-discrimination et l'orientation sexuelle, l'identité de genre et le suivi par des tiers.

146. **Gestion financière.** Bien que le spécialiste de la gestion financière de chaque projet de la Banque mondiale doive entreprendre une supervision périodique de la gestion financière des activités du projet, son intervention est entravée par l'insécurité dans les situations de FCV, et ce en fonction du niveau de risque. Au Yémen, par exemple, la Banque n'a actuellement aucun accès et, au Soudan du Sud, le personnel de la Banque n'est pas autorisé à voyager en dehors de la capitale Juba. Pour assurer une surveillance fiduciaire dans ces environnements, la Banque s'appuie sur des dispositions alternatives telles que l'examen par des tiers, la supervision à distance via une technologie GPS, le recours à des agences des Nations Unies présentes dans le pays et des agents de vérification indépendants. La politique actuelle de gestion financière permet de trouver des moyens innovants de contextualiser les interventions appropriées dans les situations de FCV. En voici quelques exemples clés :

- **Évaluation et atténuation des risques.** La politique de financement des projets d'investissement de la Banque mondiale exige que le spécialiste en gestion financière évalue les risques liés à la mise en œuvre du projet et propose des mesures d'atténuation en fonction du niveau de risque et de l'environnement d'exécution. Par exemple, en cas de capacité faible ou nulle, la politique de gestion financière permet à l'emprunteur de transférer ses responsabilités fiduciaires à un tiers ayant une capacité adéquate (par exemple, le Programme de filet de protection sociale du Soudan du Sud et le Projet d'amélioration de la nutrition à assise communautaire du Timor-Leste).
- **Flexibilité dans le financement rétroactif et cadre des politiques et des procédures (PPF) à l'appui de la mise en œuvre des projets.** Dans le cadre du projet Approche globale des Comores pour le renforcement du système de santé, par exemple, un financement rétroactif a permis d'éviter des retards dans la préparation du projet.

Encadré 11. Normes et application des politiques dans les opérations de FCV

La phase II du Projet de résilience urbaine en Somalie illustre comment le cadre environnemental et social permet aux projets d'adopter une approche plus proactive et systématique par rapport aux problèmes qui sont particulièrement pertinents pour les contextes de FCV. Avec Al-Shabaab toujours sous contrôle de certaines parties du pays et des attaques ciblant fréquemment le gouvernement, les infrastructures stratégiques et les habitants des zones urbaines, les dispositions claires prévues par le cadre environnemental et social, notamment ESS2 (Travail et conditions de travail), ESS4 (Santé et sécurité communautaires) et ESS10 (Participation des parties prenantes et diffusion d'information) — ont aidé le projet à identifier les risques pertinents et à concevoir des mesures d'atténuation réalisables. Cela a aidé à gérer les risques liés à la sécurité i) des travailleurs du projet (tels que la mise en place de restrictions sur les heures de travail et le contrôle de l'accès aux chantiers de construction), ii) la communauté hôte (comme la gestion des risques liés au recours aux forces de sécurité publique) et iii) les parties prenantes publiques (telles que le recours à des réunions de groupes de discussion et à des entretiens individuels plutôt qu'à des consultations publiques de haut niveau). Le gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre ces mesures dans le cadre du plan d'engagement environnemental et social (ESCP), qui permet à la Banque de suivre et de renforcer systématiquement l'efficacité de ces mesures tout au long du projet.

- **Des méthodes de décaissement** qui peuvent offrir une flexibilité accrue pour les opérations de FCV. Depuis 2017, l'ensemble du portefeuille du Soudan du Sud a migré vers le système des états des dépenses basé sur les transactions, dans lequel le paiement direct est utilisé pour presque tous les paiements.
- **La flexibilité dans la fréquence, le format et le contenu des rapports financiers,** a également été utilisée pour soutenir les opérations. Pour les projets à haut risque, il est normalement convenu avec l'entité d'exécution de soumettre des rapports financiers intérimaires (IFR) plus fréquents accompagnés de détails supplémentaires pour assurer la responsabilité. Chaque fois que cela est possible et approprié, les projets sont également encouragés à utiliser les systèmes intégrés d'information financière et de gestion (IFMIS) du gouvernement pour la comptabilité des projets plutôt que des systèmes de comptabilité parallèles.
- **Services d'audit et d'assurance.** La flexibilité prévue par la politique de financement des projets d'investissement en ce qui concerne la responsabilité de l'emprunteur à garantir une bonne utilisation des fonds prévoit d'autres modalités d'assurance, y compris l'ajustement de la périodicité et des types d'audits, un suivi par des tiers et une vérification indépendante comme complément ou autre moyen d'assurance. Pour les projets à haut risque, le suivi par des tiers a mis à profit la présence d'autres agences de développement et de secours, telles que l'ONU et les organisations internationales non gouvernementales, qui sont sur le terrain dans les situations de FCV, pour fournir une assurance sur l'utilisation du financement de la Banque — par exemple, au Soudan du Sud, en Cisjordanie et à Gaza, et au Yémen.
- **Renforcement des capacités.** La directive sur la gestion financière exige que chaque projet veille à ce que l'entité d'exécution maintienne une capacité de gestion financière adéquate. Cependant, les contraintes de capacité étant considérables dans les pays en situation de FCV, le partage des connaissances et le soutien pratique sont essentiels. Plusieurs approches ont été mises en œuvre pour promouvoir la conformité par le biais de mesures de renforcement des capacités. Aux Îles Salomon, par exemple, des ateliers de gestion financière organisés dans le but de discuter des questions transversales du portefeuille permettent aux comptables de projets de soulever des questions à la fois en rapport avec leur projet spécifique et au sujet de leur communication au sein de la Banque. Ces ateliers sont devenus un élément régulier du programme de la mission de gestion financière.

147. **Consultations.** Rendre compte aux populations affectées dans les situations de FCV est une obligation essentielle. Le cadre stratégique de la Banque pour la prise en compte de la participation citoyenne[84] (*Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement*) exige que toutes les opérations de financement de projets d'investissement intègrent dans le cadre de résultats du projet au moins un mécanisme de concertation avec les bénéficiaires finaux du projet, et un ou plusieurs indicateurs de rétroinformation de la part des bénéficiaires. En outre, la *Norme environnementale et sociale 10* du cadre environnemental et social : La norme *Participation des parties prenantes et diffusion d'information* souligne qu'il est important d'impliquer les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet, en particulier celles qui peuvent être défavorisées ou vulnérables. Toutes les parties concernées par le projet et les autres parties intéressées seront identifiées au moyen d'une identification et d'une analyse des parties prenantes au début de la préparation du projet. Les projets soumis à de fortes contraintes de sécurité ont bénéficié de processus modifiés ou d'alternatives pour l'engagement et la consultation des parties prenantes sur les risques et impacts environnementaux et sociaux (par exemple, en Iraq et au Yémen). Étant donné la difficulté de mener des consultations conformément aux procédures et modalités habituelles dans de tels cas, la Banque a envisagé d'entreprendre des consultations indépendantes ou de passer des contrats avec des tiers. Les risques et impacts environnementaux et sociaux nécessiteront une surveillance étroite, des consultations fréquentes et de solides mécanismes de rétroinformation tout au long du projet.

148. **Tous les projets soutenus par la Banque au moyen du financement de projets d'investissement nécessitent la consultation des parties prenantes, la diffusion d'informations et la mise en place de mécanismes de réclamation.** Les plans d'engagement des parties prenantes du projet développeront ces processus. Ces mécanismes de responsabilisation et de retour d'information sont particulièrement importants dans les situations de FCV à haut risque où la supervision régulière par la Banque peut être réduite. Plus précisément, dans les situations de FCV, les parties prenantes peuvent être engagées plus efficacement par le biais de diverses méthodes telles que l'utilisation d'analyses sociales et de conflits pour éclairer la conception de l'engagement des parties prenantes ; impliquer les réseaux locaux pour identifier les parties prenantes et les personnes à risque ; négocier l'accès par l'intermédiaire des communautés locales ; cibler les techniques d'engagement sur des groupes exclus spécifiques ; renforcer la communication avec les communautés locales sur les impacts qu'aura le projet sur la sûreté et la sécurité des populations ; entretenir un dialogue régulier avec le personnel de sécurité si cela se justifie ; sensibiliser aux codes de conduite des travailleurs et aux mécanismes de réclamation institués dans le cadre du projet ; et recourir à des moniteurs tiers et/ou des facilitateurs locaux parce qu'ils ont souvent la confiance des gens au niveau local et un meilleur accès aux zones concernées.

149. **IFC simplifie ses processus pour répondre plus efficacement aux situations de FCV.** IFC a déjà rationalisé certains processus de mise en œuvre des projets dans les pays fragiles et touchés par un conflit. Par exemple, de nombreux projets FCS utilisent une terminologie simplifiée et une documentation juridique simplifiée. Plusieurs autres efforts sont en cours :

- **Rationalisation du traitement des petits prêts.** La taille des prêts étant souvent plus petite dans les pays fragiles et touchés par un conflit, les efforts de rationalisation du traitement des petits prêts bénéficieront à la plupart des projets dans les pays fragiles et touchés par un conflit. IFC a déployé le cadre de délégation de crédit pour ces prêts dans certains secteurs où les décisions de crédit seront déléguées aux opérations. D'autres programmes et approches permettant la délégation à la fois de la haute direction et du conseil d'administration d'IFC seront également envisagés.
- **Normalisation des approches programmatiques pour les investissements,** qui a été établie pour les petits investissements.
- **Aligner les processus entre IFC et d'autres acteurs du développement** dans l'élaboration de projets, en particulier en ce qui concerne les travaux ESG et la vérification de l'intégrité (IDD).

150. **La MIGA continuera d'utiliser la version simplifiée de son Programme d'appui aux investissements de petite envergure dans les pays fragiles et touchés par un conflit** et recherchera de nouvelles possibilités de l'améliorer.

151. **Corrélation entre de solides performances ESG et des résultats positifs au point de vue du développement.** Les normes de performance d'IFC et de la MIGA reflètent les bonnes pratiques internationales du secteur et offrent un cadre efficace pour des résultats du secteur privé écologiquement et socialement durables dans les situations de FCV. Cependant, les risques ESG sont accrus dans ces contextes, car bon nombre des risques contextuels sont systémiques — par exemple, la sécurité, les violences sexistes et les droits fonciers — tandis que d'autres échappent au contrôle des acteurs du secteur privé. L'investissement du secteur privé peut également aggraver involontairement les conflits et la violence si l'allocation des avantages sociaux et des emplois suscite des tensions entre les groupes en conflit. IFC continue de développer de nouveaux outils et conseils pour aider les équipes qui travaillent dans des situations de FCV. Des programmes pilotes intégrant des approches sensibles aux conflits sont en cours, tels qu'un cadre de sélection des risques contextuels pour identifier systématiquement les risques élevés spécifiques au contexte ; et des conseils pour définir les approches d'analyse des conflits au niveau projet. La MIGA tire parti de ce travail d'IFC.

152. **L'approche actuelle d'IFC et de la MIGA en matière d'ESG (depuis l'élaboration des normes de performance de 2006) exige que les clients atteignent progressivement les normes de performance dans un « délai raisonnable »[85].** Le temps convenu entre IFC et la MIGA et leurs clients peut être plus long dans les situations de FCV, et les progrès peuvent être échelonnés. Par conséquent, plus de temps peut s'avérer nécessaire pour que les opérations des clients soient conformes aux normes de performance, plus que dans d'autres contextes, et il existe un risque plus élevé que certains clients ne soient pas en mesure de respecter pleinement leurs engagements. IFC et la MIGA s'efforceront de travailler avec leurs clients grâce au renforcement des capacités ou à des ressources supplémentaires pour leur permettre de s'attaquer à leurs problèmes spécifiques et de respecter les normes au fil du temps. Dans les cas où les problèmes d'un client ou d'un projet semblent particulièrement importants, IFC et la MIGA identifieront les circonstances et toutes les réponses proposées dans le document du Conseil et les documents d'information afin qu'ils puissent éclairer la décision du Conseil d'approuver ces investissements. Cette approche permettra mieux à IFC et à la MIGA d'aider les clients à développer leur capacité ESG au fil du temps pour répondre aux normes internationales et à faciliter les projets à fort impact sur le développement dans les situations de FCV.

153. **IFC et la MIGA ne peuvent garantir les résultats, mais peuvent conseiller leurs clients sur la manière d'atténuer les impacts négatifs.** Parce que ce travail consomme beaucoup de ressources, IFC et la MIGA doivent continuer à être sélectives dans leur choix de clients à prendre en charge, car elles évoluent dans les situations de FCV. Le processus de sélection nécessitera un débat franc et solide à l'entrée pour déterminer l'engagement des clients à l'égard des normes d'IFC et de la MIGA tout au long de leurs investissements. Le suivi des progrès des clients dans le portefeuille sera coûteux et difficile : par exemple, les conflits et la fragilité peuvent avoir un impact sur la soumission des rapports dans les temps par les clients et même empêcher le personnel de visiter les opérations des clients.

154. **Même avec ces efforts accrus, il y aura probablement une fréquence plus élevée d'investissement et d'échec des clients.** La durabilité sociale et environnementale dans le secteur privé est conditionnée à la durabilité financière, et la faillite des entreprises qui fait partie intégrante des opérations de marché est encore plus probable dans les situations de FCV. La responsabilité d'IFC et de la MIGA

d'exercer un devoir de vigilance et de surveiller les clients prend fin à la sortie, et leur capacité à atténuer les impacts après la sortie est limitée. Bien qu'IFC et la MIGA ne puissent garantir les résultats ou la performance d'un client pendant l'investissement ou ultérieurement, ils prendront dûment en considération tout impact négatif potentiel sur la communauté susceptible de subsister (en vertu du projet) au moment de la sortie.

155. **Pour aider les entreprises à mettre en œuvre les normes de performance IFC dans les situations de FCV et à améliorer leur gouvernance d'entreprise, IFC développe un nouveau programme de conseil ESG.** Le programme se concentrera sur les interventions en amont pour atténuer les contraintes ESG et résoudre les problèmes dans les principaux projets du portefeuille d'IFC au début du cycle de projet afin de les préparer à l'investissement. Le programme comprendra du personnel ESG supplémentaire sur le terrain et un financement interne et externe ciblé pour soutenir les conseils aux clients. En outre, IFC recherchera des services consultatifs financés par des bailleurs de fonds et les combinera avec des financements mixtes, le cas échéant, pour aider les clients à faire face aux coûts et capacités supplémentaires nécessaires pour répondre aux attentes liées aux normes de performance. La MIGA, pour sa part, étudie l'idée d'un programme d'assistance technique ESG.

156. ***Développer des systèmes de suivi et d'évaluation plus solides et renforcer la capacité des clients à mieux comprendre les facteurs de FCV :*** le suivi et l'évaluation (S&E) jouent un rôle central dans le suivi de l'impact des interventions sur les bénéficiaires dans le domaine du développement, notamment les personnes les plus vulnérables. Pour les gouvernements, les partenaires et le Groupe de la Banque mondiale, lorsqu'ils sont solides, les systèmes de S&E contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle et la conception et la programmation des opérations de l'institution. S'attaquer aux facteurs de fragilité et aux sources de résilience, ainsi qu'évaluer les effets des programmes et des politiques sur l'atténuation et la prévention des risques, nécessitent des cadres de S&E adaptés. Les systèmes de suivi doivent être capables de mesurer l'impact réel sur le terrain, y compris sur les bénéficiaires et ceux qui pourraient subir des impacts imprévus du projet. Cela est difficile dans des environnements peu sûrs et/ou à faible capacité, dans lesquels la collecte de données est un défi encore plus grand. Les systèmes doivent être conçus pour faciliter l'adaptation lorsque les données factuelles suggèrent que cela est nécessaire.

157. **Des systèmes de suivi plus solides nécessitent des cadres de résultats adaptés et une plus grande surveillance institutionnelle de la conception et de la mise en œuvre du suivi des projets.** Les systèmes de suivi de haute qualité sont participatifs et fournissent des informations en retour qui donnent à la direction du projet un aperçu des réalités de sa mise en œuvre. Ils fournissent les éléments permettant d'adapter l'exécution du projet en cas de besoin et de vérifier l'efficacité de ces adaptations. Un outil d'évaluation rapide pour évaluer la solidité des systèmes de surveillance est en cours d'élaboration.

158. **De nouveaux outils, méthodologies et technologies peuvent générer des données, suivre à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et permettre aux bénéficiaires et aux destinataires de jouer un rôle plus important dans le suivi des services qu'ils reçoivent[86].** Par exemple, l'intégration des enquêtes de perception dans les cadres de S&E aidera à recueillir les commentaires des bénéficiaires afin que le Groupe de la Banque mondiale puisse apprendre, adapter et corriger le tir selon les besoins pour aider à améliorer la prestation de services et renforcer la confiance dans les institutions. De même, des approches telles que le suivi itératif des bénéficiaires (IBM) ou le suivi participatif peuvent faciliter l'identification précoce des problèmes, éclairer les corrections à porter et améliorer la conception, la collecte et l'utilisation des données d'enquête. L'approche IBM collecte des données directement auprès des bénéficiaires, mais réduit au minimum les efforts de collecte de données, faisant ainsi baisser les coûts, augmenter la vitesse et, en fin de compte, formuler des commentaires directement pertinents pour résoudre les questions clés de mise en œuvre. Développée dans le nord du Mali pour soutenir un projet d'éducation, l'approche IBM est maintenant utilisée dans d'autres situations de fragilité telles que la République centrafricaine, le Tchad, le Niger et le nord du Nigéria. Bien que ces outils et approches soient prometteurs, ils sont un complément et non une alternative à des systèmes de S&E bien conçus et exécutés.

159. **Le Groupe de la Banque mondiale contribuera à améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation des projets ; il soutiendra également des opérations visant à renforcer les systèmes nationaux afin d'obtenir des données plus fiables. Il contribuera en outre à promouvoir l'élaboration de politiques publiques fondées sur des données probantes.** Pour renforcer le S&E et l'évaluation d'impact, le Groupe de la Banque mondiale continuera de s'appuyer sur des cadres de résultats et des théories du changement, mais intégrera davantage d'indicateurs de contextes de FCV dans les cadres de résultats des projets afin de surveiller les risques liés aux situations de FCV. Le Groupe de la Banque mondiale intensifiera également la supervision de la conception et de la mise en œuvre des systèmes de suivi lors de l'évaluation du projet et aux étapes de sa mise en œuvre.

160. **Dans les situations de FCV, l'élaboration des programmes et projets peut s'articuler en cinq phases échelonnées :** i) premièrement, comprendre, au moyen de RRA et d'autres analyses, les facteurs de FCV[87] et les sources de résilience ; ii) deuxièmement, établir une logique d'intervention pour se concentrer sur les situations de FCV où la Banque possède un avantage comparatif bien identifié et l'intégrer dans les stratégies et la programmation ; iii) troisièmement, identifier des indicateurs avec lesquels mesurer la réalisation de la logique d'intervention et établir une base de référence ; iv) quatrièmement, concevoir un système de suivi en temps réel qui permette d'adapter la stratégie et le programme à mesure que l'information devient disponible ; v) et enfin, effectuer une analyse d'impact sur la façon dont les efforts du Groupe de la Banque mondiale contribuent à lutter contre les facteurs de FCV.

161. **Le Groupe de la Banque mondiale tirera également parti de l'**évaluation d**'impact pour l'apprentissage et la prise de décision.** L'évaluation d'impact applique des méthodes de recherche scientifique pour tester l'existence et l'ampleur des liens de causalité entre les activités du projet et les résultats cibles. L'évaluation d'impact doit être utilisée de manière stratégique pour générer des données, des expériences et des éléments factuels afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage et, en fin de compte, améliorer l'efficacité et l'efficience de la conception des programmes et des politiques.

162. ***Utilisation de la technologie pour faciliter la supervision dans des environnements non sécurisés :*** Dans les environnements précaires, rester engagé pendant les conflits et les crises nécessite un suivi renforcé. Le défi majeur est de développer des outils et des mécanismes de supervision intelligents et rentables tels que :

i. **Des outils innovants pour soutenir les opérations au niveau du projet et du portefeuille.** Face à des risques plus élevés et au besoin de flexibilité, des outils simples, mais efficaces doivent être utilisés pour aider les équipes de projet opérationnelles à contextualiser la conception du projet dans l'environnement de fragilité, conflits et violence, et à surveiller les résultats. Le développement rapide de technologies de collecte de données innovantes et moins coûteuses, y compris les téléphones portables, ainsi que des données de télédétection a rendu possible de surveiller et d'apprendre même dans des situations de fragilité extrême. En outre, le suivi au niveau du portefeuille permettra de mieux comprendre l'affectation spatiale du financement de la Banque et quels types de projets sont financés. Par exemple, l'outil Empreinte du portefeuille peut être utilisé pour cartographier et comparer les dépenses de projet de la Banque mondiale par emplacement géographique et en fonction d'une série d'indicateurs de FCV, socioéconomiques et subjectifs, y compris les cas de violence ou les zones d'influence des groupes armés.

ii. **La géo-activation pour la surveillance et la supervision (GEMS) permet d'accéder à des données plus régulières, en temps réel et exploitables dans des environnements difficiles.** Dans des environnements éloignés et peu sûrs, l'exploitation des TIC et des outils locaux de renforcement des capacités s'est avérée efficace pour générer des données structurées en temps réel et combler les lacunes sur le terrain. Pour favoriser l'appropriation au niveau local et la durabilité, la Banque renforcera les capacités des clients, des bénéficiaires, du personnel local et des partenaires afin d'exploiter les TIC open source appropriées et rentables pour améliorer la supervision, le S&E, la participation des citoyens et la coordination. L'initiative GEMS[88] a été lancée en tant que bien public pour soutenir la mise en œuvre de projets dans les situations de FCV en renforçant systématiquement les capacités des clients dans ces domaines. À ce jour, environ 550 projets ont été soutenus dans plus de 30 pays, avec plus de 2 000 clients, partenaires et agents locaux qui ont eu accès aux outils et ont bénéficié d'une formation au renforcement des capacités. Dans les cas où les contributions des bénéficiaires sont collectées par les équipes du Groupe de la Banque mondiale et un retour d'informations est mis en place, la GEMS sera proposée en combinaison avec l'approche IBM.

iii. **Suivi par des tiers pour aider à surveiller les résultats d'un projet.** Lorsque les environnements sont si peu sûrs que les équipes de projet ne peuvent pas visiter régulièrement les sites, la Banque peut embaucher des entreprises spécialisées ou engager des agences des Nations Unies pour aider au suivi, à la vérification de la conformité et au soutien à la mise en œuvre. Cette approche est utilisée en Afghanistan, au Cameroun, en Iraq, au Pakistan, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen[89]. Le Groupe de la Banque mondiale sera sélectif dans son utilisation du suivi par des pairs, compte tenu de ses implications financières.

iv. **Données issues des systèmes de réponse rapide.** Dans les environnements à risque de fragilité, les systèmes de réponse rapide fournissent des informations critiques sur la nature du risque, collectent des informations sur les caractéristiques des personnes les plus vulnérables et alimentent les interventions avec les données nécessaires au ciblage et au suivi. Les centres de réponse rapide utilisent généralement des entretiens par téléphone mobile et, parfois, des enquêteurs résidents pour collecter leurs informations. Ils fonctionnent à faible coût et sont conçus en s'appuyant sur les registres des numéros de téléphone des ménages et des informateurs clés qui peuvent être contactés en temps de crise. Le centre statistique de réponse rapide typique collecte régulièrement des données de perception et d'alerte rapide, puis intensifie sa collecte de données une fois qu'un événement est déclenché. Cette approche a été testée au Mali et au Soudan du Sud.

B. Programmation : maximiser l'impact sur le terrain

163. ***Les CPF et la programmation du Groupe de la Banque mondiale doivent être guidés par les facteurs de fragilité :*** Le Groupe de la Banque mondiale s'est engagé à veiller à ce que les cadres de partenariat-pays et les opérations dans les pays FCV s'attaquent systématiquement aux principaux facteurs de fragilité et aux sources de résilience[90]. À mesure que le Groupe de la Banque mondiale renforce les outils analytiques utilisés dans les situations de FCV, s'assure qu'ils sont adaptés aux objectifs et intensifie la pratique des évaluations conjointes avec les partenaires, les analyses et les opérations se renforceront mutuellement et prépareront le terrain pour de meilleurs programmes.

164. **Le Groupe de la Banque mondiale révisera la méthodologie des RRA afin de définir plus clairement les principaux facteurs de fragilité.** Soutenue par le cadre analytique présenté dans *Pathways for Peace*, cette approche révisée vise à accroître la compréhension multidimensionnelle de l'économie politique des situations de FCV ainsi que les griefs et les facteurs de risque qui exacerbent la fragilité, le conflit et la violence, à appliquer systématiquement une perspective genre dans les analyses et mieux identifier les points d'entrée pour promouvoir la prévention et renforcer la résilience. La méthodologie donnera également la priorité à une approche multisectorielle et à des consultations externes dans le cadre du processus RRA afin de fournir des recommandations claires, complètes et pertinentes sur le plan opérationnel pour la programmation par pays, et pour identifier les points d'entrée FCV des projets en cours. Les équipes travaillant sur les RRA collaboreront également de manière étroite avec celles chargées de la préparation des diagnostics-pays systématiques (SCD) et des cadres de partenariat-pays (CPF) pour assurer une bonne prise en compte des questions de FCV. Le Groupe de la Banque mondiale s'est en outre engagé à augmenter le nombre d'analyses de situations de FCV, telles que les ARR conduites en partenariat et partagées avec les partenaires concernés[91]. Cette approche plus robuste, qui relie les diagnostics à l'impact opérationnel à travers la chaîne des différents produits et programmes du Groupe de la Banque mondiale pour les contextes de FCV, est déjà en cours de déploiement.

165. **La Banque encouragera l'utilisation des examens de portefeuille, des « filtres » contre les conflits et des « lentilles » au service de la paix pour s'assurer que les portefeuilles et les opérations identifient et traitent les facteurs de fragilité et les risques de conflit, en particulier dans les pays où existent des poches de fragilité.** Ces outils peuvent être utilisés pour concevoir des opérations sensibles aux conflits et à la fragilité et pousser les analyses nationales et du niveau macro, telles que les ARR, à un niveau plus granulaire centré sur les portefeuilles de projets ou les projets. Dans certains cas, ils peuvent être développés pour des secteurs spécifiques. Ces filtres, ou lentilles, visent à identifier les principaux risques du projet, par exemple ceux liés au choix des zones géographiques, à la répartition des avantages ou à l'organisation des processus de consultation, puis à identifier les mesures d'atténuation. Ils peuvent également guider les équipes pour réfléchir et ajuster les projets pendant leur mise en œuvre, y compris au cours des missions de supervision, des examens à mi-parcours et des restructurations. Au Myanmar, par exemple, une optique d'inclusion et de paix a été mise au point pour renforcer la sensibilité des opérations aux conflits. Une note sur l'optique d'inclusion et de paix sera préparée pour chaque projet dans le pays et annexée au document d'évaluation de projet[92].

166. **IFC et la MIGA étudieront les approches systématiques de la sensibilité aux conflits dans les projets** et développeront de nouveaux outils analytiques et stratégiques ainsi que des formations, y compris des évaluations détaillées des conflits et un contrôle préalable de l'intégrité des principaux investisseurs potentiels (sponsors). Ces processus aideront à identifier la manière dont les projets potentiels et leurs promoteurs interagissent avec les facteurs de fragilité pour garantir que les projets ne contribuent pas à l'instabilité, mais concourent de manière aussi positive que possible à la stabilité, par exemple via la création d'opportunités d'emploi inclusives et l'utilisation équitable des ressources. Les programmes doivent accroître l'impact positif des investissements du secteur privé tout en réduisant les risques qui pourraient s'opposer au succès du projet. Des programmes pilotes sont en cours, qui utilisent des approches d'analyse des conflits, y compris une analyse contextuelle au niveau des pays et une analyse plus détaillée des conflits au niveau des projets. Après avoir testé et analysé les pilotes, une approche systématique de sensibilité aux conflits sera développée ; elle conservera la flexibilité nécessaire pour fonctionner efficacement dans toutes les situations de FCV. Les diagnostics du secteur privé par pays (CPSD) appliqueront également une optique FCV dans leur évaluation des priorités pour le développement du secteur privé et le dialogue politique, et ces priorités seront reflétées dans les stratégies nationales. La MIGA tirera parti des CPSD d'IFC et des évaluations de conflits pour ses opérations dans les contextes de FCV. De plus, le système de mesure et de suivi de l'impact prévu (AIMM)[93] comprendra une optique FCV. Pour les situations de FCV, la mesure et le suivi de l'impact du projet refléteront, le cas échéant, les principaux facteurs de fragilité identifiés dans les CPSD, les stratégies par pays et les travaux de recherche du Groupe de la Banque mondiale. Les informations identifiées au moyen de l'optique FCV aideront IFC à intégrer le contexte de FCV dans ses évaluations d'impact sur le développement, notamment en guidant l'évaluation des lacunes dans les notations AIMM. La MIGA prévoit de tirer parti de ces travaux pour son système IMPACT[94]. IFC s'est également engagée à filtrer les projets d'investissement spécifiquement pour éliminer les risques associés aux violences sexistes, tout comme la MIGA, et à fixer des objectifs pour les projets qui s'attaquent à la problématique du genre dans les situations de FCV.

167. **S'attaquer aux facteurs de FCV implique de faire face aux questions transfrontalières et, le cas échéant, de développer des approches régionales efficaces**. Bien que le Groupe de la Banque mondiale fonctionne principalement à partir d'un modèle basé sur les pays, il est parfois essentiel de développer des programmes et des approches d'envergure régionale et transfrontalière. Des programmes et initiatives régionaux axés sur l'atténuation des principaux risques de fragilité et de sécurité sont en cours d'élaboration pour le Sahel, la Corne de l'Afrique et la région du lac Tchad. Des évaluations des risques et de la résilience de portée régionale seront menées, dans le but d'identifier les activités régionales prioritaires visant à réduire les risques liés aux situations de FCV[95].

168. **La Banque mondiale révisera et mettra à jour le cadre de résultats et les directives de S&E** pour s'assurer que les facteurs de FCV sont reflétés dans la conception des projets et les cadres de S&E, y compris une marge d'ajustement pendant la mise en œuvre du projet ; elle travaillera à améliorer les systèmes de S&E pratiques pour une meilleure évaluation des résultats et les enseignements à tirer des projets exécutés dans les pays en situation de FCV.

169. **Il est tout aussi important de prendre en compte la dynamique de la fragilité, du conflit et de la violence dans les livrables concernant l'engagement des pays eux-mêmes : cadres de partenariat-pays (CPF), notes sur l'action menée dans le pays (CEN) et examens des progrès et des enseignements (PLR).** À ce titre, les flexibilités suivantes sont déjà disponibles :

- Les équipes peuvent entreprendre plus d'un examen des progrès et des enseignements pendant la durée de vie d'un CPF, ce qui leur permet de s'adapter à la nature et à la portée du programme du Groupe de la Banque mondiale et aux résultats attendus en fonction des conditions du pays. Le cadre de résultats du dernier examen des progrès et des enseignements constituerait alors la base des évaluations consignées dans l'examen de fin d'exécution et des enseignements (CLR), et par l'examen d'IEG. Ces examens des progrès et des enseignements donneraient des précisions sur tout changement dans le contexte du pays, qui a entraîné des révisions du programme et du cadre de résultats.
- Dans les pays où suffisamment d'informations et d'engagement existent pour justifier un CPF, les équipes peuvent opter pour un programme de quatre ans et étoffer les plans uniquement pour les 1 à 2 premières années afin de faire ressortir l'incertitude de l'engagement. L'examen des progrès et des enseignements effectués à mi-chemin de la durée du CPF permettrait d'apporter des ajustements au programme et au cadre de résultats selon les besoins, voire une extension du CPF si les circonstances le justifiaient.
- Dans des cas limités, lorsque les connaissances sont insuffisantes ou lorsque la situation du pays ne permet pas de formuler un programme à moyen terme, les équipes ont la possibilité de préparer une note sur l'action menée dans le pays (CEN). Une CEN est normalement préparée pour une période de 12 à 24 mois. Elle peut être suivie d'une autre CEN dans des cas exceptionnels où le Groupe de la Banque mondiale n'est toujours pas en mesure de définir des objectifs détaillés, d'élaborer un programme ou de s'engager à grande échelle dans un horizon à moyen terme. Une CEN comprend la description d'une base d'évaluation des progrès, mais pas un cadre de résultats détaillé, étant donné la fluidité de la situation et le besoin de flexibilité.

170. **Les documents de projet dans les situations de FCV mettront en évidence les considérations de sécurité dans la conception du projet et les dispositions institutionnelles.** Ils feront également ressortir l'approche adoptée pour la supervision (par exemple, suivi par des tiers, TIC, surveillance des médias sociaux et partenariats). L'utilisation de « scénarios d'urgence » dans la conception du projet sera élargie pour adapter la mise en œuvre en identifiant les changements potentiels ou les mesures d'atténuation et en facilitant les corrections à mi-parcours, avec ou sans restructuration du projet. Les directives sur la préparation du Document d'évaluation de projet pour le financement de projets d'investissement seront mises à jour pour assurer que les opérations menées dans les environnements de FCV prennent plus systématiquement en compte les considérations de sécurité au niveau de la conception du projet, des dispositions institutionnelles et des risques (y compris les mesures d'atténuation).

171. ***Sélectivité, simplicité et flexibilité au cœur du modèle d'exécution.*** La complexité des situations de FCV appelle paradoxalement des réponses simples, mais une plus grande sélectivité dans la manière dont les projets et les politiques sont identifiés, conçus et mis en œuvre. Dans ces situations, il est peu probable que les réponses de développement linéaires produisent des résultats tangibles et durables. Parce que la problématique de la fragilité, du conflit et de la violence est à la fois multidimensionnelle et due à causes multiples, les réponses doivent être multisectorielles et flexibles, et assorties de calendriers de projet à plus long terme qui permettent le renforcement des capacités et l'adaptation. Pour obtenir des résultats positifs, il est essentiel de faire preuve d'agilité et d'ajuster

la démarche du Groupe de la Banque mondiale par rapport à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de l'impact des projets.

172. ***Commencez avec les institutions et établissez des approches programmatiques pour un engagement durable.*** Il est essentiel que la Banque concentre son appui directement sur la gouvernance de base de manière à s'attaquer aux facteurs de FCV[96]. Le renforcement des institutions qui ouvrent la voie à la transparence, à la responsabilité et à la participation est un processus difficile et à long terme, mais cela devrait guider les interventions du Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV. Comme démontré dans le Rapport sur le développement dans le monde 2017, les institutions de gouvernance qui équilibrent, divisent et partagent le pouvoir jouent un rôle crucial dans le traitement des griefs et la réduction des incitations à s'engager dans la violence. Par conséquent, le Groupe de la Banque mondiale devrait promouvoir des approches de résolution de problèmes et des approches fondées sur des données probantes, qui cherchent à améliorer les résultats en identifiant des améliorations durables dans les processus de gouvernance.

173. **Les projets de renforcement des institutions qui ont un horizon à plus long terme permettent une approche stratégique, soutiennent l'**échelonnement et favorisent l'**appropriation des réformes.** Bien que les réformes soient dirigées par les dirigeants des pays, l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale est de soutenir les systèmes et de maintenir leur engagement. Cela implique d'aligner le modèle opérationnel (en termes de simplicité et de flexibilité) sur la capacité du gouvernement et de permettre des corrections et des ajustements. Cela implique également d'intégrer continuellement les retours d'informations, tant ceux des parties prenantes institutionnelles que ceux des bénéficiaires. Ces processus devraient fonctionner parallèlement aux efforts visant à améliorer la responsabilisation. Sur le plan opérationnel, les projets seront de plus en plus conçus pour proposer des approches plus organiques, participatives, de manière empirique, pour surveiller la confiance (indicateurs qualitatifs pour saisir les perceptions et les valeurs), déployer des programmes d'engagement des citoyens et accorder une attention particulière aux niveaux infranationaux.

174. ***Tirez parti des outils de gestion des dépenses publiques pour optimiser la réforme des politiques.*** La stabilité macroéconomique est essentielle pour bâtir des économies résilientes. Grâce à son instrument de financement à l'appui des politiques de développement (DPF), le Groupe de la Banque mondiale joue un rôle important, avec le FMI, dans la stabilisation des économies et l'influence sur l'allocation des ressources et la gestion des dépenses publiques. Dans les situations de FCV, la stabilité macroéconomique fait souvent partie des premières victimes de la guerre et de la crise politique, entraînant une accumulation rapide de la dette publique, une fuite des capitaux, une inflation élevée et croissante et/ou la volatilité du taux de change.

175. **Le rétablissement de la capacité de l'État à conduire la politique budgétaire et monétaire est une condition préalable pour parvenir à une prestation de services efficace, développer le secteur privé et assurer la résilience aux chocs.** Les opérations à l'appui des politiques de développement doivent être sensibles aux conflits, et le dialogue avec le FMI dans de tels contextes est essentiel. Il est important de renforcer les analyses de risque pour de telles opérations dans les situations de FCV afin de se concentrer non seulement sur le risque économique, mais aussi sur le risque de tensions croissantes entre les groupes sociaux et avec l'État. Il est également important de veiller à ce que les trains de réformes soient simples et bien alignés sur la capacité de mise en œuvre du gouvernement.

176. ***Adaptez les réponses de développement du secteur privé aux difficultés et contextes spécifiques de FCV.*** Au nombre des obstacles au développement du secteur privé dans les situations de FCV figurent la taille limitée des acteurs du privé et leurs capacités généralement faibles, des structures de marché insuffisamment développées, des infrastructures et chaînes d'approvisionnement médiocres, des environnements juridiques et réglementaires défaillants et une faible capacité des pouvoirs publics. Pourtant, la mobilisation du secteur privé est essentielle pour aider les pays à croître et à créer des emplois. Au-delà des projets individuels, l'objectif primordial est de créer des marchés fonctionnels, de soutenir les investisseurs internationaux et locaux et de promouvoir des champions régionaux et locaux du secteur privé. Finalement, générer des revenus et des opportunités permet d'atténuer les risques liés aux situations de FCV.

177. **La Banque mondiale, IFC et la MIGA renforcent leur approche commune sur plusieurs fronts pour définir la nature et le niveau de leur travail dans le secteur privé dans les situations de FCV.**

- ***Coordination.*** Une coopération étroite pour aider à créer des marchés du secteur privé dans les situations de FCV est essentielle — y compris par le biais des CPSD, des stratégies-pays, des analyses sectorielles approfondies, de nouvelles unités en amont d'IFC et de nouvelles équipes sectorielles du Groupe de la Banque mondiale. Les questions de politique du secteur privé doivent être davantage systématisées.

- ***Développement de projets en amont.*** Faciliter un investissement accru dans les situations de FCV nécessite plus de flexibilité et une concentration sur le travail en amont et le conseil. Les approches comprennent :
  - **Initiatives régionales en matière de FCV :** À l'instar de l'actuel IFC FCS Africa, ces initiatives seront renforcées et étendues pour accroître l'application flexible du développement en amont du marché, des clients et des projets, en mettant l'accent sur la proximité des marchés et des parties prenantes publiques et privées.
  - Travail de coordination en amont dans les situations de FCV, notamment dans le cadre des **nouvelles unités en amont** d'IFC, qui auront des plans et des objectifs appropriés pour mettre en évidence les besoins uniques des pays FCS.
  - Mise en œuvre d'approches systématiques de **l'analyse de la sensibilité aux conflits, du contrôle préalable de l'intégrité et du travail de conseil ESG.**

- ***Programmation et formation.*** Dans les situations de FCV, il est vital, bien que difficile, d'attirer de nouveaux investisseurs, de développer les entreprises locales et d'étendre les chaînes de valeur. Les approches clés comprennent le soutien / les investissements des PME et les outils et programmes de réduction des risques pour stimuler les écosystèmes dans lesquels les PME peuvent prospérer. Cela nécessite également de consolider et d'étendre les programmes nationaux de formation professionnelle et de renforcement des compétences.

- ***Financement.*** Le développement du financement mixte, y compris le guichet du secteur privé IDA-IFC-MIGA, aide à réduire les risques pour les investisseurs sur les marchés des pays FCV et IDA et contribue à lancer des entreprises pionnières. Il est également nécessaire d'intensifier l'utilisation de fonds de conseil spéciaux, y compris le CMAW, pour faciliter la préparation et la mise en œuvre des projets en amont et en aval. Des efforts seront faits pour accroître ces ressources dans les situations de FCV concernant les pays à revenu intermédiaire. Dans des cas exceptionnels, cela peut nécessiter des capitaux supplémentaires pour augmenter les investissements dans les pays à haut risque. À cette fin, la MIGA continuera également à utiliser son Mécanisme de financement pour les économies touchées par les conflits et les économies fragiles (CAFEF) et à explorer les options pour le reconstituer.

Encadré 12. Mise en œuvre de l'approche en cascade dans les situations de FCV

L'approche de maximisation du financement pour le développement (MFD), également connue sous le nom d'approche en cascade, est la méthode systématique employée par le Groupe de la Banque mondiale pour aider les pays clients à élargir toutes les sources de financement, d'expertise et de solutions afin de soutenir la croissance durable, en mettant l'accent sur une participation accrue du secteur privé. En s'efforçant d'atteindre les ODD, les besoins en ressources des pays dépassent fréquemment leurs propres budgets et les fonds disponibles des bailleurs de fonds. L'approche du Groupe de la Banque mondiale encourage l'utilisation de fonds publics / APD rares pour aider à attirer des capitaux privés en supprimant les obstacles, les goulots d'étranglement, les réglementations lourdes et les risques. L'approche suit l'algorithme suivant :

Financement commercial : *Le financement commercial peut-il être mobilisé de manière rentable pour des investissements durables ? Si non…*

Réformes en amont et défaillances du marché : *Des réformes en amont — par exemple, politiques nationales et sectorielles, réglementations et tarification, institutions et capacités, etc. — peuvent-elles être mises en place pour remédier aux défaillances du marché ? Si non…*

Ressources publiques et concessionnelles pour les instruments de risque et le rehaussement de crédit : *Les instruments de risque et le rehaussement de crédit peuvent-ils couvrir de manière rentable les risques restants ? Si non…*

Financement public et concessionnel, y compris le financement à l'échelle infranational : *Les objectifs de développement peuvent-ils être atteints avec un financement public limité — par exemple, les banques de développement, les fonds souverains, les banques multilatérales de développement et les institutions de financement du développement ?*

C. Partenariats

178. **Les partenariats jouent un rôle essentiel et doivent devenir «la nouvelle norme» afin de pouvoir efficacement prévenir les conflits, accroître la résilience et maintenir la paix[97].** Aucune organisation ne peut, à elle seule, aider les pays à atténuer les défis que leur posent les situations de FCV. Il est indispensable, dans ces dernières, d'adopter une approche coordonnée associant les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la sécurité, de la consolidation de la paix et du secteur privé, et d'exploiter les avantages comparatifs de ces différents intervenants pour poursuivre des objectifs à court et à moyen terme et renforcer les systèmes nationaux.

179. **L'avantage comparatif que possède le Groupe de la Banque mondiale, en tant qu'acteur de développement,** tient aux efforts qu'il déploie aux côtés des autorités publiques pour influencer des réformes essentielles axées sur les facteurs déterminants des situations de FCV, à la mobilisation de financements qui encouragent l'investissement dans des activités visant à prévenir la fragilité et à lutter contre ses causes profondes, et à la poursuite d'initiatives inscrites dans la durée pour renforcer les institutions fondamentales et les capacités. L'aptitude du Groupe de la Banque à obtenir l'appui du secteur public pour promouvoir des solutions du secteur privé permettant de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, de promouvoir la cohésion sociale et de favoriser une croissance économique solidaire, ajoute également de la valeur à son action.

180. ***Mise en œuvre de partenariats efficaces pour optimiser l'impact sur le terrain.*** Pour être efficaces, les partenariats doivent poursuivre une action ciblée et réunir une large gamme de parties prenantes de manière à optimiser la portée de leur action et leur impact sur le terrain[98]. Il est important que les activités poursuivies aillent dans le droit fil de la mission des différents partenaires et exploitent leurs avantages comparatifs, que les partenaires en question soient des entités locales, nationales, régionales ou internationales.

181. **L'Organisation des Nations Unies et le Groupe de la Banque mondiale collaborent de plus en plus dans les situations de FCV, aussi bien sur le plan stratégique qu'au niveau opérationnel.** L'ONU et le Groupe de la Banque ont forgé un partenariat institutionnel dans plus de 40 contextes de crise. Ce type de collaboration qui relie les opérations d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix est nécessaire parce que les situations fragiles ont des causes profondes et que les conflits ont des effets de contagion. Dans ce contexte, le Groupe de la Banque mondiale vise à compléter les secours à court terme apportés par les acteurs humanitaires en apportant un appui au développement à plus long terme.

Encadré 13. Cadre de partenariat ONU–Banque mondiale pour les situations de crise

En avril 2017, l'ONU et le Groupe de la Banque mondiale ont lancé une plateforme conjointe qui permet aux deux organisations de mieux collaborer au renforcement de la résilience des populations les plus vulnérables, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration de la sécurité alimentaire, à la promotion d'une prospérité partagée et au maintien de la paix. Ce ***Cadre de partenariat pour les situations de crise,*** signé par le Secrétaire général des Nations Unies et par le Président du Groupe de la Banque mondiale, énonce les engagements concrets pris pour renforcer une collaboration stratégique. Les équipes de pays du Groupe de la Banque et de l'ONU ont réalisé d'importants progrès au regard de tous les engagements opérationnels du Cadre, en exploitant leurs avantages comparatifs dans les différentes situations de fragilité, de conflit et de crise.

Ces engagements visent à :

1. Recenser et réduire les risques de crise majeurs et multidimensionnels et prévenir de violents conflits dans les pays vulnérables.

2. Coordonner l'aide dans les situations de crise prolongée en harmonisant, dans la mesure du possible, les stratégies, les objectifs et les réalisations collectives, sur la base d'analyses et d'évaluations conjointes.

3. Procéder à des analyses conjointes ou élaborer des outils communs lorsque la complémentarité des missions offre la possibilité de rechercher des solutions plus efficaces.

4. Accroître l'impact des actions menées en mobilisant les financements et les avantages comparatifs existants et s'employer de manière systématique à faciliter la coopération et à améliorer l'efficacité des interventions moyennant les outils disponibles et des politiques opérationnelles.

5. Faire face aux nouveaux problèmes qui exigent des interventions concertées au niveau du Groupe de la Banque mondiale.

Il existe de nombreux exemples concrets des effets des partenariats au niveau des pays, notamment :

- Au Mali et en République centrafricaine, où le Groupe de la Banque mondiale collabore avec les forces des Nations Unies chargées du maintien de la paix à la fourniture d'un soutien crucial dans le domaine du développement pour s'attaquer aux facteurs d'insécurité.

- En Tunisie, où les conclusions d'une évaluation des risques et de la résilience ont fourni des informations utiles à la participation à des programmes conçus pour prévenir les troubles civils dans les zones à risque. Sur cette base, l'ONU a décidé d'élargir son action auprès des jeunes dans les collectivités frontalières.

Encadré 14. Cameroun, République centrafricaine et Tchad : produire des résultats dans le domaine du développement dans des situations très dangereuses

Le projet de facilitation des transports et du transit dans la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) a pour objet d'atténuer le risque de conflit en Afrique centrale. Dans le nord du Cameroun, Boko Haram a tué près de 1 300 civils et 120 soldats et a enlevé environ un millier de personnes en deux ans et demi. La région de l'Extrême-Nord, qui est l'une des plus pauvres du Cameroun, est le théâtre de conflits militaires depuis le début de 2015.

La CEMAC a entrepris de remettre en état 205 kilomètres de routes qui revêtent une importance cruciale pour la région et traversent une zone en proie à des conflits militaires, suivant des modalités de travail en régie donnant lieu à des décaissements basés sur des résultats convenus dans le cadre d'un accord conclu avec le Génie militaire. Cette approche pose, non seulement de graves dangers sécuritaires et sociaux, mais aussi des risques qui tiennent à l'absence de mesures de sauvegarde, de même que des risques fiduciaires, des risques opérationnels et des risques de réputation. Il a été décidé d'adopter des dispositions particulières pour l'exécution des activités ainsi que des mesures d'atténuation des risques sociaux afin de pouvoir mettre en œuvre les modalités proposées et de maîtriser les risques y afférents. Les principales innovations du projet concernent : i) la réalisation des travaux de génie civil par le Génie militaire sous la protection d'un détachement militaire spécial ; une robuste gestion des risques, notamment un rigoureux processus de sélection du personnel militaire, la fourniture de formations et l'adoption d'une politique de tolérance zéro des fautes avérées ; ii) l'établissement d'un mécanisme de gestion des plaintes adapté aux cultures locales ; et iii) l'adoption d'une approche régionale des liaisons de transport en situation de FCV.

182. **Les partenariats forgés avec des acteurs de la sécurité revêtent une importance grandissante pour l'aide au développement dans les contextes les plus dangereux.** Grâce à son étroite collaboration avec les acteurs de la sécurité — par exemple les missions de maintien de la paix de l'ONU au Mali, en République centrafricaine et en République démocratique du Congo —, le Groupe de la Banque mondiale est en mesure d'assurer un rapide soutien au développement dès que les zones dangereuses sont stabilisées.

183. **La Banque peut, dans des circonstances exceptionnelles, accorder à des tiers — notamment des institutions des Nations Unies et d'autres organisations internationales ou des entités ayant fait leurs preuves et ayant les capacités requises pour mettre en œuvre des projets et produire des résultats — des financements directs provenant de ses propres ressources ou de fonds fiduciaires.** Elle peut procéder de cette manière notamment dans des situations caractérisées par : i) l'absence d'un gouvernement au pouvoir ; ii) le manque de contrôle des sites du projet par les autorités publiques ; iii) la forte insuffisance des capacités techniques de l'État ; ou iv) l'impossibilité pour les agents de la Banque de se rendre dans les sites du projet pour cause d'insécurité. Les interventions de développement financées suivant ces modalités devront avoir pour objet de rétablir les systèmes nationaux ou locaux, de renforcer les institutions et les capacités et d'assurer la pérennité des actions menées.

184. ***Collaboration avec des organisations bilatérales, régionales et multilatérales.*** **Le Groupe de la Banque mondiale continuera de resserrer les partenariats avec ces acteurs qui jouent un rôle géopolitique essentiel et déterminent fréquemment l'ordre du jour politique, diplomatique et sécuritaire.** Le Groupe de la Banque mondiale vise à soutenir les efforts déployés à l'échelle internationale pour assurer la paix et la stabilité, et forgera des partenariats avec les organisations régionales qui doivent jouer un rôle important en prenant des mesures destinées à prévenir des problèmes sécuritaires dépassant le cadre des frontières nationales[99]. Il convient de citer ici, à titre d'exemple, les initiatives favorisées à l'échelle du continent par l'Union africaine, qui a créé des institutions spécialisées et mobilisé des ressources pour soutenir des activités de médiation politique, de reconstruction à l'issue de conflits et de maintien de la paix, notamment dans le cadre de l'Architecture africaine de paix et de sécurité. Il faut aussi mentionner les mécanismes de prévention et de règlement des conflits des communautés économiques régionales — comme la CEDEAO, l'IGAD, EAC et la CEEAC —, d'autres instances et plateformes régionales — comme l'alliance pour le Sahel — et d'importantes organisations régionales comme la Banque africaine de développement.

185. **Le Groupe de la Banque mondiale resserre également ses partenariats avec d'autres banques multilatérales de développement dans les domaines d'intervention communs du programme d'action pour les FCV.** La plateforme lancée par les banques multilatérales de développement pour coordonner les actions entreprises dans le contexte des migrations économiques et des déplacements forcés est un exemple de collaboration[100] visant à promouvoir l'harmonisation des stratégies et à renforcer la coordination des opérations sur le terrain. Les efforts qui seront déployés à l'avenir donneront lieu, de manière plus régulière, à l'organisation de formations conjointes et à l'établissement de diagnostics communs — notamment par l'intermédiaire de plateformes nationales — donc la portée peut être élargie de manière à développer

Encadré 15. Aspects concrets des partenariats établis avec des institutions des Nations Unies et des ONG

Les partenariats sont un élément essentiel du travail mené par la Banque mondiale dans les situations de FCV. C'est le cas, par exemple, lorsque les capacités d'exécution d'un pays doivent être renforcées par celles de tiers. La participation de ces derniers peut être financée par la Banque (directement au moyen des ressources de l'IDA ou de fonds fiduciaires) ou par l'intermédiaire des autorités publiques (qui reçoivent à cette fin des financements de l'IDA, de la BIRD ou de fonds fiduciaires). Les institutions des Nations Unies sont des partenaires de longue date, et la Banque a standardisé les modalités suivies pour conclure des marchés avec ces dernières durant les phases de mise en œuvre compte tenu des différents modèles d'activité, prescriptions stratégiques et processus internes des parties intéressées. Elle a aussi établi des modèles d'accord (pour les marchés de fournitures, de services et de produits) qui permettent d'alléger la charge que doivent assumer les pays clients passant des marchés et des contrats avec des institutions des Nations Unies et qui sont employés par 12 de ces dernières. Durant la période couverte par les exercices 06 à 16, la Banque mondiale a accordé des financements de l'ordre de 4 milliards de dollars par l'intermédiaire des institutions des Nations Unies à l'appui de l'exécution de projets, et 26 % de ces financements ont bénéficié à des opérations menées dans des situations de FCV. Les partenariats de la Banque et de l'ONU prennent rapidement de l'ampleur dans les pays en situation de FCV, puisque les financements accordés par l'intermédiaire d'institutions des Nations Unies ont atteint environ 2 milliards de dollars entre l'exercice 17 et l'exercice 20.

Depuis l'exercice 17, les Administrateurs de la Banque mondiale ont approuvé, à titre exceptionnel, des dons directs de l'IDA aux institutions des Nations Unies et au Comité international de la Croix-Rouge pour financer des activités liées à des projets menés dans le cadre d'opérations d'urgence. La collaboration avec les institutions des Nations Unies donnant lieu à l'octroi de dons directs de la Banque est régie par l'accord-cadre de gestion financière conclu entre cette dernière et l'ONU, la politique de financement des projets d'investissement, et le protocole de lutte contre la fraude et la corruption de l'Accord Banque mondiale-ONU sur les principes fiduciaires. Le passage direct de marchés et de contrats avec des institutions des Nations Unies au titre de travaux auxquels la Banque est associée, par exemple la passation de marchés de suivi par des tiers avec l'ONU, s'effectue conformément aux procédures institutionnelles habituelles de passation des marchés et des contrats de la Banque.

La Banque procède à un examen régulier des instruments qu'elle emploie pour collaborer avec des tiers — notamment les institutions des Nations Unies, les ONG et les organisations internationales —, compte tenu de l'expérience et des leçons tirées des activités de mise en œuvre, afin de s'assurer qu'ils continuent d'être adaptés à des partenariats évolutifs et aux besoins existant dans les situations de FCV. Elle coordonne également un réseau de partenariats opérationnels avec d'importantes institutions des Nations Unies dans le but de remédier rapidement à tout goulet d'étranglement qui pourrait se manifester dans le cadre d'opérations particulières.

une conception commune des facteurs de FCV, et à la formulation d'approches concertées permettant de relever collectivement ces défis. Un forum des BMD a été lancé en 2009, durant les Assemblées annuelles du Groupe de la Banque mondiale et du FMI, dans le but de renforcer la coopération et d'adopter des approches communes pour les analyses et les opérations dans les situations de FCV.

186. **Les plateformes nationales qui viennent d'être mises en place permettront également de renforcer la coordination dans les situations de FCV.** Ces plateformes ont été établies sous la direction des autorités nationales afin de renforcer l'impact de l'action menée sur le plan du développement en améliorant la coordination des réformes et des investissements visant à remédier aux principaux facteurs de la fragilité. Elles donnent la possibilité aux partenaires de développement, y compris le secteur privé, de débattre des questions pertinentes, mais aussi de coordonner et d'harmoniser leur appui aux priorités nationales. Ces plateformes peuvent être établies à l'échelle nationale, infranationale ou sectorielle, selon les questions considérées ou le niveau auquel la coordination des efforts peut être la plus efficace. Le Groupe de la Banque mondiale compte fournir un appui en ce domaine à plusieurs pays en situation de FCV. Il est important de partager les travaux de diagnostic et d'analyse entre les acteurs participant à une plateforme, de recenser les réformes et les investissements qui pourraient avoir un grand impact et de collaborer à leur mise en œuvre. La coordination, l'établissement des priorités et la cohérence des actions permises par les plateformes pourraient largement contribuer à accroître l'ampleur des investissements du secteur privé.

187. **La coopération du Groupe de la Banque mondiale et du FMI revêt une importance cruciale, car il est essentiel d'assurer la stabilité macroéconomique et de procéder à des ajustements au niveau macro durant et après un conflit.** Il importe d'établir avec soin l'ordre dans lequel les opérations relevant de la politique de développement, les mesures de viabilité de la dette et les réformes macroéconomiques doivent être poursuivies, et de veiller à ce qu'elles soient adaptées aux situations de FCV. Le FMI et le Groupe de la Banque mondiale coopéreront de manière plus systématique à la gestion des investissements publics, notamment en ce qui concerne les dépenses favorables aux pauvres, le renforcement des institutions, la réduction de la corruption et la promotion d'une croissance solidaire.

188. ***Élargissement de la collaboration avec la société civile.*** Le Groupe de la Banque mondiale élargira le champ de sa collaboration avec les organisations de la société civile (OSC) opérant au niveau national dans des situations de FCV, en particulier celles qui s'efforcent de consolider la paix dans des zones dangereuses, en fonction des besoins particuliers de chaque pays[101]. Ces organisations peuvent apporter un appui complémentaire aux programmes du Groupe de la Banque grâce à leur connaissance du terrain et soutenir les efforts menés dans le domaine de la responsabilité sociale et de la participation citoyenne, notamment pour fournir des services aux populations les plus défavorisées et marginalisées. La Banque mondiale soutient les OSC avec lesquelles elle collabore à l'aide de financements directs et indirects. Les financements directs peuvent consister en des dons de fonds fiduciaires de l'IDA (suivant des procédures soumises à l'approbation des Administrateurs). Les dossiers types d'appel d'offres peuvent faciliter la passation de marchés et contrats entre les emprunteurs et les OSC. La situation et les besoins des différents pays sont les principaux facteurs déterminants de la participation des OSC, tout comme les modalités de collaboration.

189. **Les OSC peuvent jouer un rôle crucial en s'attaquant aux causes profondes de la fragilité, en assurant des services, en assurant une participation sans exclusive et la consolidation de la paix, en menant des activités de suivi et d'évaluation et en renforçant l'éthique de responsabilité.** En collaborant avec la société civile dans le cadre d'approches à caractère participatif à tous les stades de la conception et de l'exécution des projets, les équipes du Groupe de la Banque mondiale renforceront l'adhésion, l'efficacité et la responsabilité. Le Groupe de la Banque se réunira régulièrement avec des OSC et des organisations confessionnelles au niveau des pays dans le but d'échanger des informations sur les possibilités de collaboration et, si possible, de renforcer leurs capacités et, ce faisant, leur efficacité. Au niveau institutionnel, il utilisera les plateformes nationales pour promouvoir des approches innovantes et diffuser les acquis de l'expérience et les bonnes pratiques. Il soutiendra également la participation des OSC aux plateformes régionales et mondiales, notamment les Assemblées annuelles et les Réunions de printemps. Le Groupe de la Banque mondiale établira des modules de formation à l'intention de ses agents et de ses clients couvrant la cartographie des OSC qui sont des parties prenantes et l'établissement de rapports.

190. ***Utilisation du secteur privé comme un levier.*** **Le Groupe de la Banque mondiale établit également des partenariats avec d'autres institutions de financement du développement (IFI) et la communauté des investisseurs dans le but de soutenir le développement du secteur privé dans les situations de FCV.** Cette initiative, qui repose sur la collaboration de la Banque mondiale, d'IFC et de la MIGA[102], vise à définir les priorités et l'ordre dans lequel les actions doivent être menées, et à assurer la réalisation d'activités conjointes nécessaires à un développement fructueux du secteur privé, en particulier lors d'interventions menées en amont et de la création de marchés. Le Groupe de la Banque mondiale sait aussi qu'il est nécessaire de travailler en partenariat avec d'autres IFI afin de pouvoir catalyser l'investissement privé de manière à lever les ressources dont les pays en situation de FCV ont besoin pour atteindre les ODD[103]. Des efforts sont aussi déployés dans le cadre d'opérations pilotes menées dans certains pays dans le but d'éliminer les freins à l'investissement, de faciliter le dialogue avec les autorités publiques et le secteur privé, de favoriser la constitution d'une réserve de projets solides grâce à des activités menées en amont, et de créer des opportunités d'investissement conjoint. Le Groupe de la Banque collabore de plus en plus non seulement avec les IFI, mais aussi avec la communauté des investisseurs dans son ensemble — réseaux, investisseurs à objectif d'impact, entités de financement souhaitant produire des résultats — pour mobiliser de nouveaux financements et viser de nouvelles frontières du développement comme les technologies numériques.

191. ***Constitution de partenariats dans les domaines de l'analyse, de l'apprentissage et de la formation.*** Pour bien collaborer, il est nécessaire d'avoir une perception commune du contexte, des facteurs de la fragilité et de l'évaluation des besoins. Le Groupe de la Banque mondiale encourage la réalisation d'analyses conjointes dans le cadre de mécanismes tels que les évaluations du redressement et de la consolidation de la paix (RPBA)[104], instrument trilatéral utilisé par l'Union européenne, l'ONU et le Groupe de la Banque mondiale. Il est possible de resserrer les partenariats en favorisant les synergies grâce à des opérations conjointes d'analyse des données et de formation. L'harmonisation des stratégies et des opérations du Groupe de la Banque mondiale et du HCR a permis d'obtenir des résultats concrets dans le domaine des déplacements forcés grâce, essentiellement, à la complémentarité des programmes et à la poursuite d'un dialogue concerté sur l'action à mener avec les autorités des pays clients ainsi qu'à la réalisation d'évaluations et à la collecte et l'analyse des données de manière concertée. La mise en place d'un Centre commun de statistiques sur les déplacements forcés est un exemple de ce type d'activité. Conscient de l'importance des formations communes, le Groupe de la Banque mondiale a entrepris d'organiser des formations régionales portant sur les questions de FCV, auxquelles elle associe à présent des partenaires multilatéraux et bilatéraux[105].

D. Personnel

192. **En raison de l'intensification de ses opérations dans les situations de FCV, le Groupe de la Banque mondiale doit, pour mener une action efficace, rapprocher de ses clients un plus grand nombre d'agents ayant les compétences et la motivation requises.** Accroître et gérer la présence du Groupe de la Banque mondiale dans des situations de FCV soulève des difficultés particulières qui tiennent à la volatilité, à la dynamique et, souvent, à l'insécurité de ces situations. Certains postes de travail se trouvent dans des « lieux d'affectation excluant la famille ». Cela peut réduire la diversité du personnel, exiger l'adoption de modalités plus souples et, dans certains cas, l'affectation des agents dans des bureaux relativement proches en raison de problèmes liés à l'éducation, à la santé et à l'emploi des conjoints. Grâce à l'attention portée par la direction à cette question, le nombre d'agents placés dans des pays FCS a fortement augmenté ces dernières années et devrait continuer d'augmenter parallèlement à l'accroissement des activités menées par le Groupe de la Banque mondiale dans ces pays.

193. **Les activités de formation et de renforcement des capacités des agents affectés aux pays en situation de FCV se sont également améliorées ; il importe toutefois de les développer davantage de manière à établir de solides communautés de professionnels en mesure d'adapter le savoir mondial aux besoins et aux circonstances des pays FCV.** La direction du Groupe de la Banque mondiale doit aussi apprécier les efforts déployés par les membres de son personnel qui sont chargés des opérations menées dans des pays FCS ou travaillent dans de tels pays. Le Groupe de la Banque doit, en particulier, faire plus pour accroître l'attrait de ces affectations pour ses agents, notamment en les faisant bénéficier de services de mentorat, en planifiant leur lieu d'affectation suivant et en définissant leur profil de carrière. Les agents doivent également avoir le sentiment que l'institution aura toujours à cœur d'assurer leur sécurité.

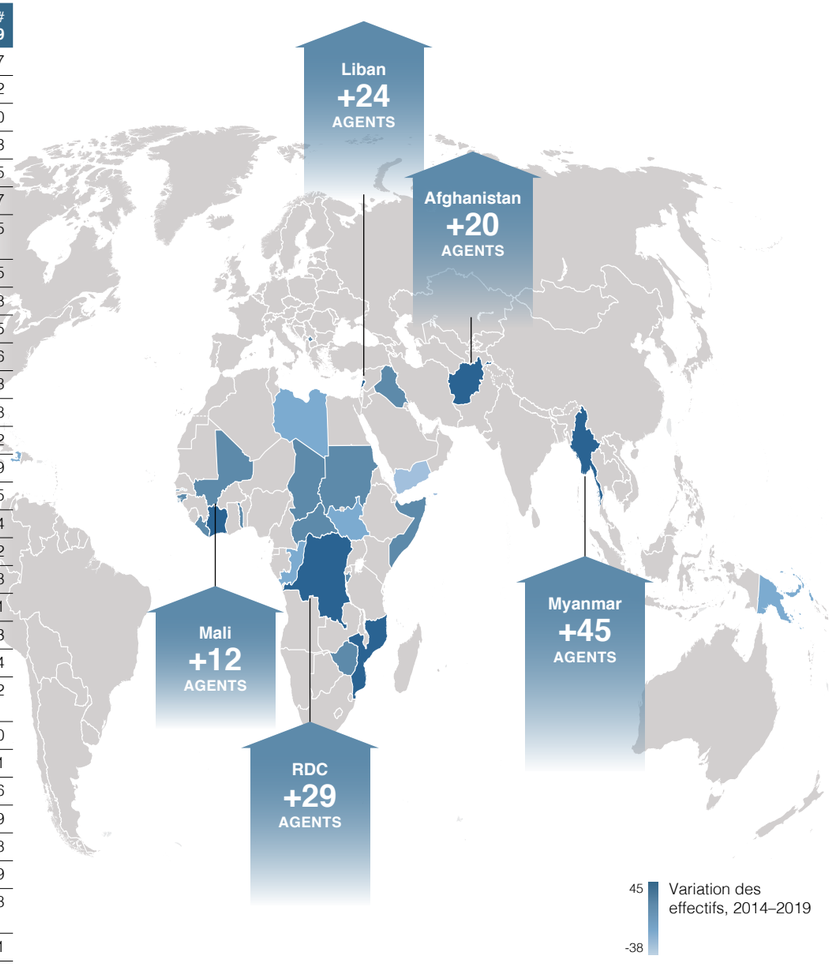
194. **La stratégie FCV vise à assurer que toutes les compétences nécessaires et les agents requis seront présents sur le terrain si nécessaire et que les membres des services de l'institution ont la motivation et les incitations requises pour travailler dans et sur des contextes de FCV.** Les actions qui doivent être menées à cette fin sont appuyées par la nouvelle Stratégie de la Banque mondiale relative aux ressources humaines pour les exercices 20 à 22, qui met l'accent sur les contextes de FCV, et par les efforts de portée plus générale déployés par le Groupe de la Banque afin d'accroître sa présence à travers le monde, de sorte qu'environ 55 % des agents de la Banque et 65 des agents d'IFC sont affectés sur le terrain à compter du milieu des années 2020. Cette démarche d'accroissement de la présence sur le terrain du Groupe de la Banque mondiale devrait privilégier les FCS, puisque l'une des grandes priorités opérationnelles consiste à installer sur le terrain la moitié de tous les directeurs et directrices des pôles — dont un tiers en Afrique — d'ici l'exercice 22, et d'accroître le nombre d'agents basés dans des FCS ou à proximité. La proportion grandissante de chefs d'équipe en poste dans des FCS devrait également continuer de s'accroître. La stratégie FCV énonce des mesures conçues de manière spécifique pour promouvoir deux grands objectifs qui consistent à : i) continuer d'accroître le nombre d'agents déployés dans des FCS et de compléter ces effectifs par des affectations dans des bureaux situés à proximité ; et ii) accroître les compétences et les capacités des agents tout en améliorant les incitations et les primes destinées aux membres du personnel travaillant et poursuivant leur carrière dans des FCS.

195. ***Empreinte, recrutement et éventail de compétences :*** le Groupe de la Banque mondiale n'épargne aucun effort pour accroître ses effectifs dans les FCS. La Banque compte déjà 900 agents sur le terrain et un millier d'autres ayant une expérience de ces situations. Au cours des cinq dernières années, le nombre de ses agents affectés dans des FCS est passé de 705 à 888, ce qui représente un accroissement de 183 (figure 7). Cette augmentation a eu lieu, pour l'essentiel, durant le cycle d'IDA-18 : le nombre d'agents placés dans des FCS-IDA a augmenté de plus de 130 et devrait atteindre la cible de 150 agents supplémentaires, sur une base nette, d'ici le 30 juin 2020. Les effectifs ont augmenté davantage dans les FCS en faveur desquels la Banque a fortement accru le volume de ses financements et intensifié ses activités, comme l'Afghanistan (augmentation de 26 % du nombre d'agents), le Mali (33 %), la République démocratique du Congo (76 %) et le Liban (58 %). Les nouveaux agents déployés dans des FCS au cours des cinq dernières années se répartissent comme suit : 90 % occupent au moins un poste de niveau GE, plus de 50 % sont des femmes et 66 % sont des personnes recrutées sur le plan local.

196. **Les efforts entrepris pour déployer un plus grand nombre d'agents dans les contextes les plus difficiles se poursuivront, la priorité étant donnée à l'affectation de personnel sur le terrain dans les FCS durant la mise en œuvre de la stratégie FCV. Dans le cadre d'IDA-19, la Banque affectera d'ici juin 2023 au moins 150 agents occupant des postes de niveau GE et plus, y compris des consultants engagés pour des périodes de longue durée, dans des FCS clients de l'IDA ou à proximité.** Ces actions s'accompagneront d'une augmentation des communications par contact vidéo et dans le cadre de missions dans les FCS. IFC a l'intention, pour sa part, d'accroître son appui à ces pays en envoyant plus d'agents qualifiés sur le terrain tout en continuant d'appliquer son modèle de centres régionaux. Elle veillera à établir une fonction mondiale dotée de ressources suffisantes pour piloter et coordonner la mise en œuvre de la stratégie.

Figure 7 : Augmentation des effectifs du Groupe de la Banque mondiale dans les FCS (2014-2019)
Nombre absolu d'agents ; plus la couleur est sombre, plus les effectifs ont augmenté

Pays FCS	Effectifs # 2014	Effectifs # 2019
Afghanistan	77	97
Burundi	16	22
RCA	10	20
Tchad	15	23
Comores	0	5
RDC	38	67
Congo, République du	17	15
Côte d'Ivoire	47	65
Djibouti	2	8
Gambie	2	5
Guinée-Bissau	1	6
Haïti	29	38
Iraq	14	18
Kiribati	0	2
Kosovo	15	19
Liban	41	65
Libéria	32	34
Libye	4	2
Mali	36	48
Micronésie	0	1
Mozambique	55	73
Myanmar	29	74
Papouasie–Nouvelle-Guinée	21	22
Îles Salomon	11	10
Somalie	0	1
Soudan du Sud	30	16
Soudan	28	29
Timor-Leste	21	18
Togo	16	19
Cisjordanie et Gaza	41	48
Yémen	39	1
Zimbabwe	18	17
Total	705	888



Note : Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur cette carte n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'institution reconnaît ou accepte ces frontières.

La MIGA a déjà affecté des membres de ses services opérationnels aux questions concernant les FCS-IDA et pourrait élargir le recours à ces ressources spécialisées.

197. **Lorsqu'il ne lui sera pas possible d'envoyer des agents de manière permanente sur le terrain pour des raisons sécuritaires ou familiales, la Banque fera appel à des bureaux situés à proximité pour accroître le soutien aux FCS.** Ces lieux d'affectation permettront d'agir dans le prolongement des unités de gestion-pays (CMU), certains des agents qui y seront établis étant essentiellement chargés de travailler dans des FCS voisins. Ces agents pourront ainsi travailler dans le même fuseau horaire, se déplacer relativement aisément et être déployés avec souplesse en fonction des besoins opérationnels.

198. **Dans le but d'optimiser son impact sur le terrain, le Groupe de la Banque mondiale déploiera systématiquement les compétences nécessaires pour permettre aux membres des services opérationnels de travailler dans ou sur des FCS, en procédant à des recrutements, en planifiant les affectations futures, en assurant des formations et en constituant un groupe d'agents spécialisés dans les questions de FCV[106].** Ces efforts donneront notamment lieu à la constitution de compétences pertinentes pour les questions de FCV dans les quatre groupes suivants : i) les membres des services opérationnels essentiels, comme les chefs d'équipe qui conçoivent et dirigent les projets ; ii) les agents des fonctions de soutien aux opérations, comme les spécialistes de la passation des marchés, de la gestion financière et des mesures de sauvegarde ; iii) les spécialistes des questions de FCV qui aident les CMU à s'occuper des principaux facteurs de la fragilité dans le cadre des CPF, du dialogue sur l'action à mener et des programmes ; et iv) les membres des services non opérationnels des vice-présidences chargées des questions institutionnelles, de la gouvernance et de l'administration — notamment les services de sécurité de l'institution, les services de santé, et le service BPS (Budget, examen de la performance et planification stratégique) qui soutiennent la mise en œuvre des opérations.

199. **Dans toutes ces catégories, il est important que le Groupe de la Banque mondiale s'appuie sur des agents recrutés sur les plans national et international ainsi que sur des ressortissants de pays tiers, y compris ceux qui couvrent plusieurs pays et régions.** Les agents recrutés au niveau national ont une profonde connaissance du contexte local et une excellente compréhension des questions d'économie politique locales et régionales, maîtrisent les langues locales et ont l'expérience des opérations. La direction accroîtra le nombre de spécialistes des questions de FCV basés sur le terrain de manière à renforcer l'appui directement fourni aux CMU concernées[107]. Le Groupe de la Banque mondiale continuera de surcroît de renforcer les compétences en ce domaine et de recourir systématiquement à des spécialistes des FCV en mettant l'accent sur le recrutement et le renforcement des compétences en matière de FCV des agents subalternes, et en faisant appel à l'expérience de professionnels en milieu de carrière.

200. **Il est également important que l'équipe dirigeante de l'institution ait une expérience des FCV.** Le Programme des jeunes professionnels (YPP), qui est le programme phare de recrutement de la Banque mondiale, contribue de manière importante à attirer des agents qui, à terme, accèdent fréquemment à des fonctions de direction essentielles. Le Groupe de la Banque mondiale a entrepris de moderniser ce programme pour donner une plus grande place aux affectations sur le terrain, en particulier dans les FCS. Cet effort contribuera à mettre en exergue l'importance fondamentale que revêt une expérience en matière de FCV pour l'efficacité du Groupe de la Banque mondiale.

201. **IFC et la MIGA exploiteront les possibilités de s'appuyer sur la présence des agents de la Banque mondiale dans les FCS pour faciliter la réalisation d'objectifs de croissance ambitieux.** IFC assurera à un groupe particulier d'agents de la Banque basés dans des bureaux-pays une formation portant sur les critères et les méthodes qu'elle utilise pour élaborer de nouveaux projets.

202. ***Perspectives de carrière :*** La Banque resserrera le lien entre l'expérience des FCS et les perspectives de carrière. Elle veillera à ce que cette expérience soit systématiquement prise en compte lors des évaluations de la performance et des compétences ainsi que dans la planification des futures affectations, et qu'elle joue un rôle très important dans le processus de sélection des cadres de direction. Elle mettra en place un programme de mentorat et de parrainage axé sur les situations de FCV pour aider les agents travaillant dans et sur les FCS à bénéficier des orientations nécessaires à leur carrière et à obtenir un appui avant, pendant et après leur affectation à des postes concernant des FCS.

203. **Les affectations dans des pays FCS ou concernant ces derniers sont fondamentalement différentes des autres, et il importe, de ce fait, de tenir compte de la performance des agents de la Banque travaillant dans de tels contextes.** Le Groupe de la Banque mondiale continuera, à l'évidence, d'évaluer son personnel sur la base des résultats et des prestations de chaque individu, mais la direction devra aussi prendre en compte les difficultés particulières rencontrées par les agents dans les situations de FCV lors de l'évaluation de leur performance. L'institution mettra en place un système d'affectation ultérieure garantie pour les agents actuellement chargés des FCS dont les prestations sont satisfaisantes[108]. IFC envisage également la possibilité de donner la priorité aux agents chargés des questions de FCS dans le cadre des affectations effectuées par la nouvelle fonction centralisée de répartition des compétences qu'elle pilote actuellement. La Banque mondiale, IFC et la MIGA continueront aussi de recourir à des programmes d'attribution de primes pour récompenser les contributions des agents travaillant dans et sur les FCV.

204. ***Renforcement des capacités et apprentissage :*** des mesures seront prises pour accroître, diversifier et rationaliser la panoplie de formations proposées et les initiatives de partage des connaissances grâce à la mise en place d'un programme d'apprentissage axé sur les FCV qui permettra aux agents travaillant dans ou sur des FCS d'acquérir les compétences dont ils ont besoin dans le cadre de leurs activités. La direction exigera que tous les agents basés dans des FCS suivent l'intégralité des modules d'analyse et d'opération. Elle recommandera aussi à tous les autres agents traitant des questions relatives aux situations de FCV de suivre ce programme. Ce dernier contribuera également à la prise en compte de l'expérience acquise dans le contexte de FCS dans la planification des affectations ultérieures, la gestion des résultats et le profil de carrière. Il harmonisera les programmes de formation proposés actuellement à l'échelle du Groupe de la Banque[109] et associera des formations en présentiel à des apprentissages en ligne afin que les agents acquièrent les compétences analytiques, opérationnelles et personnelles nécessaires à la conception et l'exécution de projets dans des situations de FCV. Il visera à renforcer :

- ***Les compétences analytiques*** pour permettre aux agents de mieux comprendre et diagnostiquer les risques de FCV, les défis posés par ces situations et les facteurs de résilience — par exemple l'économie politique des FCV et les profils de marginalisation et d'exclusion, les outils de diagnostic, les mécanismes de financement dans les situations de FCV, et le développement macroéconomique dans ces contextes.
- ***Les compétences opérationnelles*** de manière à disposer des outils nécessaires à la conception et à la mise en œuvre de programmes et de projets dans des situations de FCV — par exemple, l'adoption et l'application de démarches opérationnelles souples aux fins de la conception de projets dans des situations de FCV ; la constitution de partenariats efficaces entre les acteurs des l'aide humanitaire, du développement et de la paix ; l'exploitation de solutions offertes par les TIC ou l'organisation d'un suivi par des tiers à des fins de supervision ; la mobilisation du secteur privé ; et une conception différente des stratégies, des programmes et des projets pour les situations de FCV.
- ***Les compétences en conduite des opérations et des hommes et l'efficacité personnelle*** de manière à comprendre les problèmes de santé et de sécurité personnelle que les agents peuvent rencontrer et y faire face, et à développer l'aptitude à travailler en équipe, ainsi que la capacité à diriger et les compétences administratives, linguistiques et relationnelles nécessaires pour travailler de manière efficace dans des situations de FCV.

205. ***Capacité à diriger :*** les critères de sélection des chefs-pays et des directeurs des opérations en poste dans les FCS seront revus et renforcés de manière à mieux prendre en compte la complexité de la gestion des activités du Groupe de la Banque mondiale dans des situations de FCV ; il sera tenu compte, à cet égard, des dimensions opérationnelles et comportementales associées, par exemple, à la gestion de projets dans des milieux présentant des risques élevés, à la collaboration avec des parties prenantes dans des environnements complexes, à l'exercice du devoir de protection et à la prise de décisions en temps de crise. Des adaptations sont actuellement apportées au programme de formation intitulé *Mastering the Role of Heads of Country Offices* pour les chefs-pays et les représentants résidents basés dans des FCS ou des bureaux situés en d'autres lieux qui supervisent des agents opérant dans des FCS. Elles donneront lieu à l'organisation de cercles de mentorat par les pairs, ainsi qu'au recrutement d'administrateurs spéciaux. Les agents affectés à des FCS devront obligatoirement participer à des activités de renforcement des capacités spécialement axées sur les FCV.

206. ***Avantages :*** L'admissibilité à bénéficier des avantages prévus pour les agents vivant et travaillant dans les milieux les plus difficiles sera fonction de la classification des FCS et de considérations connexes telles que la difficulté des conditions de vie et la situation sécuritaire. Elle sera déterminée en définitive par un système de gouvernance interne qui établira les avantages accordés dans les pays FCS et dans les postes d'affectation excluant la famille, compte tenu de la tolérance au risque et des besoins opérationnels du Groupe de la Banque mondiale. Il sera ainsi possible de garantir que l'admissibilité à bénéficier des avantages prévus est fonction de la situation sécuritaire et sanitaire dans le monde et que l'exposition aux risques dans les situations de FCV peut être gérée avec souplesse. Le Groupe de la Banque mondiale continuera d'apporter un appui aux agents et à leurs familles, sous leurs diverses formes, qui sont affectés dans des FCS, conformément aux politiques et systèmes de prestations en vigueur, notamment en prenant en compte les problèmes auxquels sont confrontés les époux de même sexe et les parents célibataires, et en mettant l'accent sur l'équité à l'échelle du système, l'égalité des chances et la cohérence dans la mise en œuvre.

207. ***Soutien institutionnel.*** **Le soutien institutionnel sera renforcé dans deux domaines principaux de manière à promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être du personnel avant, durant et après une affectation dans une situation de FCV :**

a) **Santé, sécurité et bien-être du personnel :** le Groupe de la Banque mondiale continuera d'améliorer son soutien sanitaire et psychosocial en privilégiant :
   - **Le déploiement d'équipes sanitaires et sécuritaires pluridisciplinaires :** la Direction de la santé et la

sécurité (HSD) accroîtra progressivement sa présence sur le terrain durant les exercices 20 à 23, en déployant des équipes spécialisées fournissant des services médicaux et psychologiques et des prestations en matière de santé et sécurité au travail. Il sera ainsi possible aux agents et à leur famille se trouvant dans des sites FCV majeurs de bénéficier d'un soutien plus proche. Les équipes assureront sur place un appui à la gestion des risques environnementaux et des dangers sanitaires et sécuritaires sur les lieux de travail, fourniront des consultations médicales et psychosociales individuelles et en groupe, offriront les services de santé requis en cas de déplacement, recenseront les établissements de santé et les médecins locaux offrant des services de qualité et aideront à obtenir des soins si nécessaire.

- **Le renforcement d'un appui à la santé mentale :** bien que la nouvelle stratégie pour la santé mentale mandatée par le Groupe de la Banque mondiale s'applique à tous les agents de l'institution, aux personnes à leur charge et à tous les lieux d'affectation, elle revêt une importance particulière dans les FCS où les risques liés à la santé mentale et les facteurs de stress sont particulièrement importants. Les interventions particulièrement pertinentes comprennent les sessions confidentielles d'information axées sur la résilience organisées avant et après les affectations, et l'intégration d'éléments ayant trait à la santé mentale dans les formations préalables aux affectations dans des situations de FCV ; l'accroissement des contacts entre les membres des services d'appui à la santé mentale et les personnes affectées dans des FCS dans le cadre de consultations individuelles ou en groupe, selon les besoins, et notamment la fourniture d'un appui adapté aux agents recrutés au niveau local ; l'apport d'un appui particulier aux cadres de direction pour les aider à fournir des orientations à leur personnel, l'organisation de vérifications de sécurité plus systématiques et régulières pour les agents et de leurs familles et la fourniture de ressources à ces derniers ; l'organisation d'une campagne de sensibilisation et de déstigmatisation portant sur les questions de santé mentale ; et un examen approfondi de l'appui qui peut être apporté aux agents et à leurs familles dans les FCS, y compris de la couverture de l'assurance médicale.

- **L'organisation de formations dans les domaines de la santé et de la sécurité :** HSD a préparé une panoplie de nouveaux cours de formation en ligne accessibles à partir de la plateforme d'apprentissage du Groupe de la Banque mondiale et intitulés *AED, CPR, and Bleeding Control : Learn to Save Lives ; Connecting with Your Health, Safety, and Well-being; What to Know Before You Go;* and *Leading Health, Safety and Well-being: Roles and Responsibilities of Managers, Supervisors, and TTLs.* Certaines de ces formations sont obligatoires pour les agents déployés dans des situations de FCV à compter de l'exercice 20.

- **Le soutien au renforcement de la plateforme logicielle pour la santé et la sécurité :** d'importantes améliorations sont actuellement apportées à la plateforme logicielle, y compris le système électronique de gestion des dossiers médicaux[110] du personnel et le système de gestion de la santé et la sécurité environnementales — nouvelle plateforme conçue comme un système complet de gestion des risques environnementaux.

b) **Sécurité du personnel :** en même temps qu'il élargit le champ de ses activités dans les situations de FCV, le Groupe de la Banque mondiale revoit la démarche qu'il suit pour assurer la sécurité de son personnel. Il a investi dans un solide système de gestion des risques sécuritaires coordonné par son Service de la sécurité institutionnelle. Ce dernier poursuit son action notamment dans les domaines suivants :

- ***Effectifs :*** le Service de la sécurité institutionnelle continuera d'affecter des spécialistes aux pays où la sécurité est menacée, en particulier dans des contextes de FCV, au cours des trois prochains exercices. Ces spécialistes viendront s'ajouter aux 63 membres des services de sécurité actuellement déployés sur le terrain de manière à assurer la poursuite d'une stratégie suivant deux axes : *i)* le contrôle de l'exposition à des menaces sécuritaires, qui couvre en priorité les membres du personnel se trouvant dans des pays où la sécurité continue d'être la plus gravement menacée ; et *ii)* l'affectation dans chaque CMU concernée d'au moins un spécialiste de la sécurité pouvant fournir aux équipes-pays des conseils en gestion du risque sécuritaire afin de leur permettre de remplir leurs fonctions conformément au Cadre de responsabilité.

- ***Gestion du risque sécuritaire :*** le Service de la sécurité institutionnelle continuera de fournir aux bureaux-pays le matériel de sécurité nécessaire pour gérer les risques en ce domaine — notamment des outils de communication, des équipements de protection individuelle et des véhicules blindés. Le déploiement de ce matériel sera fonction des menaces sécuritaires existantes et des ressources disponibles.

- ***Suivi des agents en déplacement :*** le Service de la sécurité institutionnelle coopère avec le Service des technologies de l'information (ITS) dans le but d'améliorer le dispositif d'autorisation des déplacements dans les pays et, par conséquent, les visites effectuées sur le territoire d'un pays donné par les agents en mission. Le nouveau système d'autorisation des déplacements complétera les autres ressources mises au service des effectifs déployés dans les bureaux-pays présentant des risques sécuritaires notables. Des coordinateurs chargés de suivre et d'enregistrer les déplacements des membres du personnel seront nommés dans les pays accueillant de nombreuses missions ; ils auront essentiellement pour mission de conduire le processus d'autorisation des missions des bureaux-pays et de veiller à obtenir de toutes les personnes devant se rendre à l'intérieur du pays des informations détaillées sur leur itinéraire, les hôtels dans lesquels ils doivent descendre et les moyens de les contacter avant de délivrer une autorisation.

- ***Protocole pour les missions sur le terrain :*** le Service de sécurité institutionnelle mettra en œuvre de manière plus systématique un cadre d'évaluation et d'atténuation des risques pour les missions effectuées sur le terrain en dehors des capitales, de manière à uniformiser la procédure pour les missions, quel que soit le pays visité, même si l'intensité des mesures d'atténuation diffère. Ce cadre implique ce qui suit :

a. **Déploiement de sentinelles :** lorsque la situation sécuritaire d'un pays l'exige, une fonction de sentinelle sera incluse dans les contrats de service de personnels de sécurité dans le but d'assurer le suivi en temps réel des déplacements des agents en mission dans le pays, en particulier en dehors de la capitale.

b. **Suivi géospatial :** ce type d'activité permettra au Centre des opérations de sécurité (*Security Operations Center* – SOC) de suivre les événements qui se déroulent à proximité des actifs du Groupe de la Banque mondiale, notamment à partir des bureaux de l'institution et des véhicules blindés administrés par le Service de sécurité institutionnelle grâce aux dispositifs de localisation par GPS dont ils sont équipés. Il sera ainsi possible au SOC de mieux répondre aux menaces sécuritaires.

E. Panoplie de financements pour les situations de FCV

208. Le Groupe de la Banque mondiale ne cesse d'adapter et d'élargir ses capacités de financement en fonction des besoins de milieux FCV, comme en témoigne l'architecture financière des reconstitutions de ressources de l'IDA et du programme d'augmentation et de réforme du capital de la BIRD et d'IFC, ainsi que le portefeuille de plus en plus important de fonds fiduciaires du Groupe. Pour relever les défis importants et complexes associés aux situations de FCV, il faut disposer d'une panoplie d'instruments de financement adaptés permettant de prendre en compte les diverses dynamiques de la fragilité observées dans ces pays.

Figure 8: Panoplie d'instruments de financement

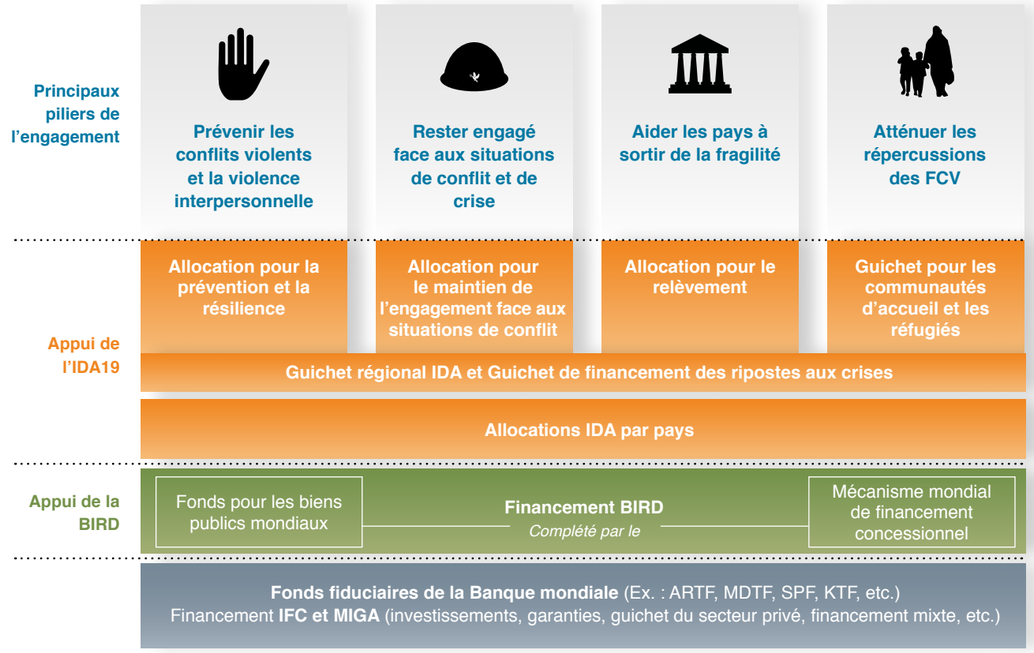
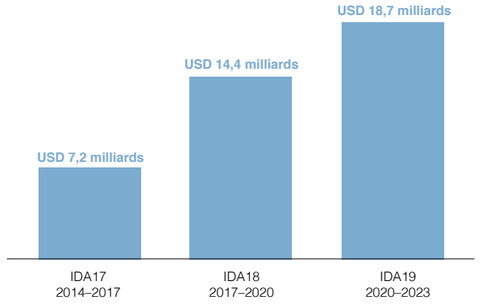


Figure 9 : Augmentation des ressources en faveur des pays FCV, IDA-17 à 19



209. ***Pays admissibles à l'IDA.*** **IDA-19 apportera un appui supplémentaire et mieux adapté aux pays IDA fragiles et touchés par un conflit (FCS).** Les allocations aux pays IDA continuent d'être l'instrument de financement principal de l'Association, et les ressources qu'elles procurent serviront à lutter contre les facteurs de FCV et à promouvoir les sources de résilience dans tous les pays FCS-IDA. IDA-19 a de surcroît donné lieu à une innovation — l'enveloppe FCV — qui doit permettre de compléter les allocations aux pays et de fournir un soutien supplémentaire à ceux qui sont confrontés à différents défis de FCV. Cette enveloppe a été conçue largement en fonction des enseignements tirés des activités poursuivies durant IDA-18 et est utilisée suivant une démarche basée sur les règles dans le cadre d'une solide structure d'incitation et de responsabilisation de manière à garantir que les programmes accordent une place prioritaire à la gestion du risque de FCV. Durant la période d'IDA-19, un montant de 18,7 milliards de dollars pourra être mis à la disposition des pays en situation de FCV — ce qui constitue une augmentation par rapport aux 14,4 milliards de dollars mobilisés pour IDA-18 et aux 7,2 milliards de dollars d'IDA-17. Cette enveloppe pourra revêtir la forme d'investissements dans des actions de prévention, d'aide au développement durant un conflit et d'appui à la sortie de la fragilité. Les ressources affectées aux questions de FCV dans le cadre d'IDA-19 sont supérieures de 23 % à la dotation d'IDA-18, qui représentait déjà le double des financements en faveur des FCV pour le cycle précédent. Toujours dans le cadre d'IDA-19, 2,2 milliards de dollars seront mis à disposition pour fournir un soutien aux réfugiés et aux communautés d'accueil, et 2,5 milliards de dollars pour encourager des investissements du secteur privé, notamment dans des milieux fragiles et touchés par un conflit.

210. **L'enveloppe FCV d'IDA-19 comprend trois catégories d'allocations aux pays liées aux situations de FCV, qui correspondent chacune à l'un des piliers de la stratégie FCV.**

(a) L'**allocation pour la prévention et la résilience (PRA**) permettra de renforcer l'aide fournie aux pays qui risquent de tomber dans une situation de conflit intense ou de violence généralisée, cette aide étant basée sur l'engagement des pouvoirs publics et des critères convenus. Les pays bénéficiaires recevront une aide supplémentaire égale à 75 % de leur allocation PBA plafonnée à 700 millions de dollars pour IDA-19.

(b) Une nouvelle **Allocation pour la poursuite des opérations pendant un conflit (RECA)** permettra à l'IDA de maintenir un niveau d'intervention de base dans un petit nombre de pays en proie à des conflits de forte intensité et dont le gouvernement a des capacités très limitées. L'allocation RECA permet également de codifier les possibilités de collaboration entre la Banque mondiale et les institutions des Nations Unies ou les organisations non gouvernementales internationales dans certaines circonstances pour des projets de développement qui bénéficient aux pays RECA.

(c) L'**Allocation pour le redressement (TAA)** permettra d'aider des pays sortant d'un conflit, d'une crise politique ou sociale ou d'une période pendant laquelle ils n'ont pas reçu de financements de l'IDA et dans lesquels il est possible d'engager des réformes susceptibles d'accélérer la transition d'une situation de fragilité à la résilience, cette aide étant basée sur l'engagement des pouvoirs publics et sur des critères convenus. Cette aide supplémentaire pourra atteindre 125 % de leur allocation, jusqu'à hauteur de 1,25 milliard de dollars par pays pendant IDA-19.

211. Le ***Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil (WHR)***, qui complétera l'enveloppe FCV, appuiera le quatrième pilier de la stratégie qui vise à atténuer la propagation des effets des situations de FCV. Grâce un financement de 2,2 milliards de dollars durant IDA-19, ce guichet (antérieurement appelé Sous-guichet pour l'aide aux réfugiés) continuera de soutenir des opérations conçues pour promouvoir les possibilités de développement à moyen et à long terme des réfugiés et des communautés d'accueil dans les pays IDA. D'ici l'examen à mi-parcours d'IDA-19, l'IDA a l'intention de procéder à une revue systématique des cadres d'action et des dispositifs institutionnels des pays admis à bénéficier de ce guichet. Elle pourra ainsi dégager des informations utiles qui lui permettront de fournir un appui supplémentaire à ces pays pour créer des opportunités de développement socioéconomique aussi bien pour les réfugiés que pour les communautés d'accueil.

212. Le **Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA (PSW)** permet à l'Association de mobiliser des investissements privés dans les marchés les plus pauvres et les plus fragiles auquel elle apporte un appui en répartissant les risques dans le contexte des investissements d'IFC et des garanties de la MIGA. À ce jour, une trentaine de projets bénéficiant d'un appui du Guichet de promotion du secteur privé, portant au total sur 662 millions de dollars, ont été approuvés — dont la moitié dans des pays FCS. Le guichet exerce un effet de levier très efficace : ses ressources ont appuyé des investissements d'IFC et des garanties de la MIGA portant sur plus de 1,6 milliard de dollars et permis de mobiliser plus de 1,7 milliard d'investissements auprès d'autres sources de financement, notamment le secteur privé. Le PSW poursuivra ses opérations durant IDA-19, et sera doté à cette fin d'une allocation de 2,5 milliards de dollars qui devrait lui permettre de mobiliser de plus amples investissements du secteur privé dans les pays admissibles, y compris les FCS. Les améliorations apportées à son cadre ont permis : i) d'utiliser les ressources du guichet pour financer des interventions programmatiques au titre desquelles jusqu'à 20 % du total des investissements peuvent être effectués dans des pays autres que ceux admis à bénéficier de ces ressources, et ii) d'examiner la possibilité de recourir à de nouveaux instruments pour renforcer les prêts en monnaie nationale dans les pays admissibles aux ressources du guichet, y compris les FCS, par l'intermédiaire du Mécanisme de financement en monnaie nationale et du Mécanisme de financements mixtes.

213. Le **Guichet régional de l'IDA** apporte des financements concessionnels pour aider les pays IDA à accroître l'ampleur des investissements régionaux qui ont des retombées positives. Ces ressources seront accrues d'au moins 50 % durant IDA-19 pour permettre à l'Association d'élargir la portée et l'impact de ses financements. Sur la base des informations produites par les RRA régionales et les diagnostics correspondants, l'IDA investira dans au moins trois programmes régionaux — couvrant notamment le Sahel, la région du lac Tchad et la Corne de l'Afrique — durant cette période dans le but d'atténuer la fragilité et les risques sécuritaires et de promouvoir la collaboration entre les acteurs de la sécurité et du développement. Le guichet régional financera également des opérations axées sur un pays donné, mais qui ont des retombées positives au-delà de leurs frontières, notamment dans des situations de pandémie ou de catastrophe naturelle, ou qui peuvent promouvoir l'adoption de technologies innovantes. Il sera également possible d'employer les ressources du guichet pour financer des opérations qui soutiennent l'intégration économique régionale. Les FCS-IDA bénéficieront plus particulièrement de l'accroissement des ressources de ce guichet.

214. Le **Mécanisme de réponse aux crises (CRW)** fournit des ressources supplémentaires aux pays IDA lorsque ces derniers sont victimes d'une catastrophe naturelle majeure, se trouvent dans des situations d'urgence qui compromettent la santé publique ou se heurtent à de graves crises économiques. Le mécanisme, qui a pour objet d'aider les pays à retrouver leur trajectoire de développement à long terme et a été lancé dans le cadre d'une opération pilote durant IDA-15, puis mis officiellement en place durant IDA-16, est un élément essentiel de la panoplie d'outils utilisés par le Groupe de la Banque mondiale pour gérer les crises. Son champ d'application sera élargi durant IDA-19 pour inclure les crises qui se manifestent plus lentement,

Encadré 16. Le Mécanisme mondial de financement concessionnel

Le Mécanisme mondial de financement concessionnel a été mis en place en 2016 dans le but de fournir des financements concessionnels aux pays à revenu intermédiaire admissibles, et ainsi de leur permettre de créer un bien public mondial en accueillant un grand nombre de réfugiés. Il est le fruit d'un partenariat forgé par la Banque mondiale, l'ONU et le Groupe de la Banque islamique de développement pour soutenir l'octroi de prêts à des taux favorables au titre de projets de banques multilatérales de développement (BMD) — notamment la BEI, la BERD, la BIRD et la BIsD — qui profitent aux réfugiés ainsi qu'aux communautés qui les accueillent. Il utilise les contributions des bailleurs de fonds pour ramener le coût des prêts des BMD au titre de ces projets de développement à des niveaux concessionnels (ou semblables à ceux des crédits de l'IDA). Au cours des trois années qui ont suivi sa mise en place, le mécanisme a approuvé des dons portant sur plus de 600 millions de dollars et a débloqué plus de 3 milliards de dollars de financements concessionnels au titre de projets de développement.

Le champ d'application de ce mécanisme, créé pour faire face à la crise des réfugiés syriens, a été élargi de manière à aider les pays à revenu intermédiaire admissibles à faire face aux crises de réfugiés là où elles se produisent. À ce jour, les pays ayant bénéficié du mécanisme sont la Jordanie, le Liban, la Colombie et l'Équateur. Le mécanisme vise à combler l'écart entre l'aide humanitaire et l'aide au développement et à renforcer la coordination des interventions menées par l'ONU, les bailleurs de fonds, les BMD et les pays d'accueil. Il reçoit actuellement des ressources de l'Allemagne, du Canada, de la Commission européenne, du Danemark, des États-Unis, du Japon, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Norvège et de la Suède.

Encadré 17. Des arguments convaincants à l'appui de l'octroi de financements en cas de catastrophe

Les pas en situation de FCV sont souvent les plus vulnérables à des catastrophes et ne disposent que de capacités très limitées pour se préparer à ces dernières et intervenir lorsqu'elles se produisent. La Banque a mis au point plusieurs mécanismes de financement pour les situations d'urgence, notamment :

- **Les composantes d'intervention d'urgence conditionnelle (CERC).** Ces composantes, qui sont intégrées dans les financements des projets d'investissement, permettent de réaffecter rapidement les ressources non-engagées au titre de projets financés par la Banque pour répondre à des besoins urgents et financer des interventions de redressement dans les domaines physique, économique et social en situation de crise ou d'urgence. La Banque fournit un appui aux CERC sous forme de notes d'orientation, d'un service d'aide et d'un mécanisme CERC à flux tendu qui alloue des dons sur demande à hauteur de 50 000 dollars pour financer des opérations d'appui technique à la conception, à l'élaboration et/ou à la mise en place de plans d'urgence après l'établissement de CERC.

- **Les options de tirage différé pour les risques liés aux catastrophes (Cat-DDO).** Ces options, qui sont intégrées dans les prêts à l'appui des politiques de développement, ont pour objet de renforcer les capacités de gestion des risques de catastrophe des pays en encourageant le réaménagement des politiques et les réformes institutionnelles et en assurant le financement d'interventions rapides après une catastrophe naturelle ou une situation d'urgence sanitaire. Ces financements assurent une marge de manœuvre qui permet de faire face aux besoins immédiats avant l'obtention de financements plus importants à l'appui des efforts de reconstruction et de remise en état qui peuvent être accordés au moyen d'instruments différents. La BIRD a fait bénéficier des pays clients de l'IDA de Cat-DDO durant IDA-18.

- **Les programmes d'assurance régionaux,** par l'intermédiaire desquels le Groupe de la Banque mondiale soutient les pays qui constituent des fonds communs régionaux de gestion des risques de catastrophe, comme le Mécanisme d'assurance contre les risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes (CCRIF). Ces initiatives sont des solutions régionales durables qui ont l'adhésion des pays et reçoivent l'appui de multiples bailleurs de fonds. À ce jour, plus de 10 petits États insulaires en développement ont bénéficié de ressources émanant de fonds communs de gestion des risques. Les fonds décaissés par le CCRIF en faveur d'Haïti ont été le premier apport de liquidité reçu par le pays après l'important séisme de 2010. Haïti a également bénéficié des plus importants décaissements effectués par le CCRIF jusqu'à présent à la suite du cyclone Matthew en 2016.

Le Groupe de la Banque mondiale pourra, à l'avenir, accélérer le recours à ces instruments dans les situations de FCV. Il lui faudra, à cette fin, assurer un suivi attentif des contextes locaux et bien comprendre ces derniers. Le Mécanisme mondial de financement des risques accorde des dons qui permettent de mettre à l'essai, dans le cadre d'opérations pilotes, des instruments de financement qui aident les pays en développement à mieux gérer les répercussions financières de chocs et d'autres crises, puis à en accroître la portée.

notamment l'apparition de foyers de maladie et l'insécurité alimentaire. Les FCS-IDA devraient compter parmi ses principaux bénéficiaires.

215. **L'IDA adoptera également une politique de financement durable de la dette pour inciter les pays IDA à maintenir leur endettement sur une trajectoire viable**. Cette politique s'accompagnera d'efforts visant à améliorer la communication des données de la dette de manière à accroître la transparence et la responsabilité du secteur public et à renforcer la gestion de la dette.

216. ***Pays BIRD.*** Les quelques pays BIRD rentrant dans la catégorie des FCS ne sont pas touchés par les hausses des tarifs prévus dans le programme d'augmentation et de réforme du capital de la BIRD et d'IFC de 2018. Ce programme tient compte du fait que les situations de FCV concernent aussi bien les pays à faible revenu que les pays à revenu intermédiaire et qu'il est nécessaire de disposer d'instruments de financement pour répondre aux besoins particuliers des pays à revenu intermédiaire exposés à des chocs extérieurs.

217. **Le Mécanisme mondial de financement concessionnel accorde des financements concessionnels aux pays à revenu intermédiaire qui accueillent un nombre considérable de réfugiés et fournissent ainsi un bien public mondial.** Ce mécanisme permet de tirer des enseignements, qui peuvent être utiles dans le cadre d'autres efforts internationaux, sur la manière de catalyser des biens publics mondiaux. Lorsqu'une crise survient, il est possible, en accordant à ces pays des ressources concessionnelles à titre exceptionnel, de promouvoir leur résilience et leur stabilité et de créer des opportunités économiques pour tous.

218. **Le programme d'augmentation et de réforme du capital de la BIRD et d'IFC a motivé une autre innovation, à savoir la mise en place par la Banque du Fonds de la BIRD pour des solutions novatrices à l'appui de biens publics mondiaux (le Fonds GPG)[111].** Ce fonds a pour objet d'encourager la recherche de solutions innovantes pour créer des biens publics mondiaux en ayant recours à des financements concessionnels à l'appui d'opérations de la BIRD qui ont des avantages à l'échelle mondiale ou régionale[112]. Cet appui doit initialement viser les répercussions des situations de FCV. Le Fonds offre un moyen important de s'attaquer aux questions de FCV dans les pays à revenu intermédiaire et pourrait prendre de l'ampleur selon les résultats initiaux obtenus et les leçons

tirées de l'expérience. Les premières allocations seront effectuées durant l'exercice 20.

219. **Fort de l'expérience acquise dans le cadre du Mécanisme mondial de financement concessionnel et du Fonds GPG, le Groupe de la Banque mondiale continuera d'examiner les mécanismes de financement et les instruments qui peuvent être employés pour les pays à revenu intermédiaire.** Il portera plus particulièrement son attention sur la promotion d'activités de prévention et de préparation qui permettent d'atténuer les risques de FCV aux niveaux national et infranational, qui visent à relever des défis touchants plusieurs pays ou qui remédient aux lacunes de l'architecture du financement du développement dont souffrent les emprunteurs de la BIRD.

220. **Bien qu'une grande partie des fonds pouvant être utilisés pour les activités de conseil et le financement mixte des projets du secteur privé ne puissent bénéficier qu'au pays IDA ou aux FCS, nombre des nouvelles situations de FCV — dues, notamment, à des conflits infranationaux ou à l'afflux massif de réfugiés dans un pays — concernent des pays à revenu intermédiaire**. Pour relever ce défi, IFC et la MIGA examineront la possibilité d'accroître les ressources disponibles grâce à l'octroi de nouveaux financements mixtes au pays à revenu intermédiaire qui n'ont pas accès au Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA.

Les fonds fiduciaires jouent un rôle essentiel dans les situations de FCV

221. **Les fonds fiduciaires apportent une contribution essentielle aux interventions menées par le Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV.** Les ressources provenant de ces fonds ont permis au Groupe de la Banque de collaborer dans une plus large mesure avec des partenaires de l'action humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix, de piloter des démarches innovantes et d'intervenir rapidement dans des situations d'urgence. Les fonds fiduciaires dont les ressources sont destinées à des milieux sortant de conflit ou d'autres crises peuvent améliorer l'efficacité avec laquelle ces ressources sont utilisées en réduisant les coûts de transaction et en gérant les risques élevés inhérents à ces contextes. La mise en commun des ressources de différents fonds fiduciaires peut également contribuer à réduire les frais administratifs des partenaires de développement.

222. **Les ressources des fonds fiduciaires complètent les financements de la BIRD et de l'IDA et permettent ainsi d'apporter un appui financier souple et rapide aux pays à faible revenu et à revenu intermédiaire se trouvant dans des situations difficiles**. Les fonds fiduciaires se sont révélés essentiels aux opérations entreprises par la Banque dans le contexte de crises liées à des conflits ou à des catastrophes et donnent la possibilité de bénéficier des valeurs ajoutées par les diverses parties prenantes en leur permettant de mener des interventions concertées dans les pays touchés par des situations de FCV. Un montant de 7,3 milliards de dollars provenant de fonds fiduciaires exécutés par les bénéficiaires, soit 46 % du montant total des décaissements de ces fonds fiduciaires, a été déboursé durant la période couverte par les exercices 14 à 18 au titre d'interventions dans des situations fragiles. Des fonds fiduciaires ont été constitués dans le but d'assurer :

- **Un soutien systématique et prolongé aux activités de reconstruction.** Constitué en 2002 pour appuyer les efforts de reconstruction, le Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan est actuellement le plus important fonds fiduciaire multidonateurs du Groupe de la Banque mondiale. Ce fonds, qui est alimenté par 34 donateurs et est administré par le Groupe de la Banque mondiale, a été créé en tant que mécanisme de financement conjoint du budget et des projets nationaux prioritaires de l'État afghan. Il finance près de 40 % du budget de l'État et la moitié de toutes les dépenses de développement, et ce faisant, produit des résultats dans les domaines de l'éducation, de la santé, du développement urbain et rural, de l'infrastructure, de l'agriculture et de la gouvernance. Sa structure contribue à assurer la prévisibilité de l'aide dans un cadre caractérisé par l'application de règles fiduciaires rigoureuses et l'exercice d'un suivi attentif. Au cours des 17 années écoulées depuis sa création, ce fonds a directement profité à 19 millions de personnes à l'échelle de tous les secteurs et appuyé 6 000 projets.

- **Des interventions rapides dans les situations d'urgence dues, notamment, à des catastrophes naturelles[113] et des activités de reconstruction à l'issue d'un conflit.** Le fonds fiduciaire multidonateurs pour le Programme transitoire de démobilisation et de réintégration a été constitué en 2015 dans le but d'aider les ex-combattants africains à réintégrer la vie civile et de promouvoir la paix et la sécurité sur le continent. Le Fonds fiduciaire pour la reprise et la reconstruction des pays touchés par le virus Ebola a également été constitué en 2015 — à la suite de l'apparition de foyers de maladie en Afrique de l'Ouest — pour soutenir la reprise économique et le redressement de la situation sanitaire et sociale dans les pays touchés[114].

- **L'adoption de mesures de prévention de crises et de préparation à ces dernières.** Les fonds fiduciaires multidonateurs de gestion des catastrophes en Indonésie et de reconstruction à la suite du séisme au Népal sont d'autres exemples des activités poursuivies par la Banque en ce domaine

- **Un appui aux pays non-membres et aux pays accusant des arriérés.** Les fonds fiduciaires permettent

Encadré 18. Appui d'IFC et de la MIGA aux MPME dans les pays fragiles et touchés par un conflit

Les opérations d'IFC dans les pays FCS visent essentiellement les MPME et les petits exploitants agricoles par des investissements dans les secteurs financier et agroindustriel. Entre 2014 et 2018, environ un tiers du volume des investissements d'IFC et la moitié de ses projets dans les FCS étaient axés sur le secteur financier, et plus particulièrement sur les PME et les microentreprises, dans bien des cas. IFC a également un programme grandissant sur les agro-industries dans les FCS, dont bon nombre de projets ciblent des agriculteurs. En 2018, les clients d'IFC opérant dans le secteur financier de FCS avaient accordé à environ 69 000 entreprises des prêts dont l'encours se chiffrait à 5,7 milliards de dollars, ainsi que 957 000 microprêts d'un montant total de 599 millions de dollars.

En mars 2010 par exemple, Rawbank, une cliente d'IFC qui est en importance la deuxième banque de la République démocratique du Congo, a lancé un programme intitulé *« Lady's First »* destiné spécifiquement à encourager l'entrepreneuriat féminin. Rawbank est la seule banque du pays qui offre un tel programme. Au Liban, le partenariat forgé par IFC avec Bank Audi a fourni des conseils précis sur la manière de lancer un programme pionnier de services bancaires aux PME qui donne lieu à l'octroi de prêts sans garantie aux petites entreprises. Ce programme a bénéficié jusqu'à présent à environ 5 000 petites entreprises.

La First Microfinance Bank Afghanistan, qui est également cliente d'IFC, a décaissé plus de 760 millions de dollars dans le cadre de prêts accordés à plus de 540 000 entreprises afghanes depuis l'ouverture de ses portes. Elle est le plus important établissement de microfinance du pays et compte environ la moitié de tous les emprunteurs actifs du pays, dont 20 % sont des femmes.

IFC a également mis en place le programme SME Ventures, qui a pour objet de soutenir des fonds accordant des financements à partir de leurs propres ressources à de petites entreprises. Elle a recours à ce programme pour élargir la portée de ses interventions dans les marchés fragiles, notamment en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Libéria, au Népal et en Sierra Leone.

Les investissements d'IFC ont bénéficié à plus de 130 000 agriculteurs de FCS en 2018, soit plus du double du nombre enregistré cinq ans plus tôt. En Afghanistan, un investissement d'IFC et une garantie de la MIGA ont contribué à l'établissement d'une usine moderne de transformation de raisins qui relèvera le niveau de vie d'environ 3 000 exploitants. IFC administre également deux mécanismes de financements mixtes pour les MPME et les agriculteurs — le mécanisme mondial de financement des PME et le programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire.

Entre 2014 et 2018, près de la moitié des investissements d'IFC dans le secteur financier et les agro-industries de pays FCS ont donné lieu à des financements mixtes. Le guichet de promotion du secteur privé de l'IDA a de surcroît alloué 120 millions de dollars au programme de garantie des prêts de faible montant d'IFC, qui aide les institutions financières à prendre davantage de risques pour financer des PME dans des marchés difficiles.

Ces dernières années, la MIGA a appuyé des investissements dans BRAC Afghanistan Bank conjointement à un mécanisme de financements mixtes, dans les opérations de Raiffeisen Bank au Kosovo et dans les opérations de ProCredit dans plusieurs FCS d'Europe de l'Est.

au Groupe de la Banque mondiale de fournir un appui lorsqu'il n'est pas possible de faire appel à l'IDA, par exemple parce que le pays ou l'entité n'est pas membre de l'Association — comme la Cisjordanie et Gaza — ou que le pays accuse des arriérés comme le Zimbabwe.

- **La stabilité dans des poches de fragilité de pays à revenu intermédiaire.** Le premier fonds fiduciaire multidonateurs pour Mindanao, région des Philippines théâtre de conflits, a été mis en place en 2006 dans le but de promouvoir la paix et la sécurité dans la région. Au Pakistan, le fonds fiduciaire multidonateurs administré par la Banque mondiale pour la province de Khyber Pakhtunkhwa, les zones tribales sous administration fédérale et le Baloutchistan, a été établi en 2010 dans le but de concrétiser l'évaluation des besoins post-conflit par la poursuite des opérations. Le fonds fiduciaire pour la paix et la période post-conflit en Colombie a été lancé en 2014 pour appuyer la phase de préparation du programme national à l'issue du conflit.
- **Des approches novatrices pour les situations de FCV :** Le Fonds fiduciaire d'édification de l'État et de consolidation de la paix[115] facilite l'adoption d'approches novatrices pour faire face aux défis posés par les situations de FCV, tandis que le Fonds fiduciaire de la Corée pour les transitions économiques et la consolidation de la paix appuie des initiatives de consolidation de la paix ainsi que des interventions visant à faciliter la reprise et les transitions économiques, en particulier dans la région Asie-Pacifique, dont la portée pourrait être élargie dans le cadre d'opérations de la BIRD et de l'IDA. À l'avenir, ces fonds fiduciaires auront pour priorités fondamentales, en combinaison avec des financements de l'IDA et de la BIRD, de contribuer à la concrétisation de la stratégie FCV sur le terrain.
- **Des analyses qui traitent directement des chevauchements entre différents risques.** Le tout nouveau Programme conjoint DRM-FCV montre comment structurer une initiative thématique appuyant la mission principale du Dispositif mondial de réduction des effets des catastrophes et de relèvement (GFDRR), qui consiste à aider les pays à mieux comprendre et à réduire leur vulnérabilité aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques.

Dispositifs de financements mixtes et fonds de services-conseils pour les projets du secteur privé

223. **Pour atteindre les cibles ambitieuses qu'elle s'est fixées en ce qui concerne l'élargissement de ses activités dans les situations de FCV, IFC aura besoin de l'appui systématique des bailleurs de fonds au titre de services-conseils**. Il sera nécessaire, pour surmonter les défis posés par la création de marchés privés dans des situations de FCV, de déployer d'amples efforts pour renforcer les activités en amont, en ce qui concerne la conception des projets, l'évaluation des conflits et le recensement des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, ainsi que les activités en aval, à savoir le renforcement des capacités des entreprises et la mise en œuvre des projets. Dans bien des cas, ces efforts devront être appuyés par des fonds de services-conseils. Au nombre de ceux qui couvrent actuellement les FCS figurent le CMAW, le Programme pour les FCS en Afrique (y compris l'initiative CASA), et de nombreux autres fonds alimentés par des bailleurs qui ont pour objet de financer des activités portant notamment sur le climat de l'investissement et le renforcement des capacités des clients, y compris dans les domaines environnementaux et sociaux et en matière de gouvernance.

224. **Il importera aussi de renforcer les programmes de financements mixtes**. Dans certains cas, il sera nécessaire de bénéficier d'un appui temporaire sous forme de financements mixtes constitués à la fois d'un soutien concessionnel de bailleurs, de ressources propres d'IFC et de garanties de la MIGA, pour faciliter le lancement de projets pionniers du secteur privé ayant une forte incidence sur le développement de pays en situation de FCV. Il faudra aussi maintenir les mécanismes de financement mixte et, au bout du compte, en accroître l'envergure en même temps qu'on relèvera les niveaux d'engagements, afin d'atteindre les cibles de la Stratégie FCV. IFC a mis en place de solides procédures de gouvernance, de transparence et de responsabilité pour régir le recours à ces mécanismes, qui donnent lieu à la publication des motifs de l'emploi des financements mixtes ainsi que des montants accordés à des conditions concessionnelles.

F. Gestion des risques dans les situations de FCV

225. **Les risques dont sont entachés les résultats dans le domaine du développement sont plus élevés dans les situations de FCV que dans les autres.** Il est fondamentalement plus risqué de poursuivre une action de développement dans des situations de FCV : ces dernières se caractérisent fréquemment par des contextes politiques fragiles et volatils, l'instabilité macroéconomique et des capacités d'exécution réduites. Environ un dixième du portefeuille d'opérations en cours de la Banque dans les pays non-FCS ont une note globale de risque maximale, contre plus d'un tiers des opérations entreprises dans les pays FCS — soit le triple.

226. **La Banque mondiale mène actuellement une étude officielle pour évaluer et comparer l'appétence pour le risque et la tolérance au risque dans les opérations visant des pays non-FCS et des pays FCS.** L'appétence pour le risque s'entend du type et du degré de risque que la Banque est prête à accepter ou à tolérer à un moment donné, tandis que la tolérance pour le risque est définie par l'écart par rapport au degré de risque que la Banque est prête à accepter sans prendre de mesures supplémentaires. Il semble, sur la base des niveaux de risque qui caractérisent le portefeuille actuel de la Banque, mis en évidence par l'outil SORT[116], que la Banque tolère un degré d'exposition plus important aux risques résiduels pour obtenir les résultats voulus en matière de développement dans les situations de FCV et d'urgence que dans les autres situations. En d'autres termes, la Banque sait que les risques sont plus difficiles à évaluer et atténuer dans les situations de FCV et d'urgence et ont par conséquent une plus forte probabilité de se concrétiser, mais que les objectifs sont suffisamment importants sur le plan stratégique pour justifier sa tolérance à ces risques résiduels.

227. Plus précisément, les données produites par l'outil SORT indiquent que dans certains domaines — pays, situation macroéconomique, conception des opérations et capacités d'exécution des clients —, l'appétence de la Banque pour le risque est plus élevée pour les opérations dans les FCS que dans les autres pays. Dans chacun de ces domaines, le profil des approbations de projets montre que la Banque accepte le fait que, pour aussi bien conçus et appliqués qu'ils puissent être, les cadres de contrôle mis en place pour atténuer les risques recensés peuvent ne pas produire les résultats escomptés en raison de circonstances imprévues, de sorte que les risques identifiés se concrétisent au bout du compte.

228. Dans d'autres domaines en revanche — non-respect des normes établies pour la passation des marchés, la gestion financière et les sauvegardes environnementales et sociales —, l'appétence de la Banque pour le risque est plus faible dans les FCS que dans les autres pays, bien que certaines modalités conférant une souplesse accrue aux politiques établies permettent parfois aux FCS clients de l'institution de respecter ces normes d'une autre manière. La Banque s'efforce systématiquement d'éliminer sa vulnérabilité aux risques résiduels aussi bien dans les contextes de FCS que dans les autres, dans des domaines tels que la sécurité de ses agents, la fraude et la corruption, le travail forcé et le travail des enfants, la violence fondée sur le genre, la menace d'extinction d'espèces et le recours à la force létale par le personnel de sécurité[117].

229. **Bien qu'il soit difficile d'entreprendre des opérations dans les situations de FCV, les risques et les coûts associés à l'inaction sont encore plus importants.** Les risques associés aux projets menés dans les situations de FCV comprennent : i) le risque de réputation ; ii) l'important risque posé à la sécurité physique des agents du Groupe de la Banque mondiale, des effectifs de l'État et des partenaires chargés de l'exécution des projets et des bénéficiaires ; iii) le risque de ne pas pouvoir atteindre les groupes vulnérables et marginalisés ou le risque de détournement des projets ; iv) les risques posés au niveau de la mise en œuvre par l'insuffisance ou l'absence de capacités institutionnelles qui empêchent d'obtenir un impact sur le développement ; et v) les risques que sont censées prévenir les mesures de sauvegarde et les risques fiduciaires, notamment le risque de fraude et de corruption. Malgré les mesures d'atténuation, les risques résiduels et la probabilité que les projets ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs de développement sont plus élevés dans les situations de FCV.

230. **Les nouveaux outils et les nouvelles technologies peuvent aider à gérer certains risques en permettant d'assurer une supervision plus efficace tout en générant des économies d'échelle et en réduisant les coûts.** La gestion du risque de violence fondée sur le genre, les activités de suivi par des tiers, les mécanismes de gestion des plaintes et d'autres modalités de suivi et de supervision peuvent être regroupés pour un ensemble d'activités de développement présentant des caractéristiques similaires — parce que, par exemple, elles sont réalisées dans une même aire géographique, ont les mêmes bénéficiaires ou ont un profil de risque similaire. Les technologies de cartographie basées sur des SIG ou d'autres systèmes, et d'autres méthodes de surveillance à distance (par exemple au moyen de drones) évoluent rapidement et peuvent générer un volume considérable de données et d'informations qui facilitent la supervision des projets, même dans les sites où la pénétration d'Internet est limitée.

231. **Il n'en demeure pas moins que l'élargissement des efforts menés dans les situations de FCV exige une plus grande tolérance au risque, puisque la probabilité que certains risques se concrétisent durant l'exécution du programme est plus forte dans ces contextes.** Les opérations en situation de FCV se déroulent dans des contextes plus dynamiques, caractérisés par d'importants risques-pays et risques macroéconomiques et des capacités d'exécution plus limitées. Pour mener de telles opérations, il importe par conséquent d'accroître le niveau de risque acceptable pour la Banque tout en faisant preuve de la diligence voulue et en respectant pleinement les normes de l'institution. Il faut toutefois aussi, pour obtenir des résultats dans le domaine du développement malgré les défis rencontrés dans ces situations, que les équipes de la Banque aient la latitude requise pour innover, prendre des risques et mettre à l'essai des approches inédites du développement, si nécessaire. Un grand nombre des risques rencontrés dans les situations de FCV doivent être considérés comme des problèmes de développement à long terme ; ils nécessitent un renforcement des systèmes et des politiques itératives plutôt que la réalisation d'activités de développement indépendantes. Pour que la Banque puisse s'adapter systématiquement et s'ajuster dûment aux difficultés complexes et rapidement changeantes qui caractérisent les opérations dans les situations de FCV, il importe de considérer les projets qui ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs de développement aussi bien dans une optique d'apprentissage que sous l'angle de la responsabilité.

232. **IFC et la MIGA peuvent utiliser leurs outils, notamment le Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA et d'autres mécanismes de financements mixtes, pour contribuer à atténuer le risque financier ou le risque de crédit des investissements du secteur privé dans les situations de FCV.** De nombreux projets d'investissement d'IFC offrant d'importantes perspectives de développement ne parviennent toutefois pas à remplir les critères de l'institution en matière de crédit[118]. Il est par conséquent nécessaire de mettre en place des mécanismes supplémentaires pour accroître sensiblement les investissements dans les situations de FCV. Les efforts actuellement déployés visent :

- **Les risques associés aux portefeuilles d'IFC et de la MIGA.** IFC et la MIGA feront face à l'augmentation des risques et des coûts des projets dans les pays en situation de FCV, où les risques politiques, les risques de conflits, les incertitudes relatives au marché et les coûts des opérations sont plus élevés, en diversifiant leurs programmes au niveau des secteurs et des pays.
- **La réduction du risque financier grâce au recours à de nouveaux outils d'atténuation des risques.** Le Programme de garantie des prêts de faible montant, par exemple, offre aux institutions financières une structure de partage des risques qui leur permet d'atténuer leurs risques et les aide à accroître leur portefeuille de PME.
- **L'augmentation de l'enveloppe d'IFC pour les risques associés aux FCS,** qui permet d'accroître la tolérance au risque pour un nombre limité d'investissements d'IFC dans des situations de FCV.
- **Le renforcement des possibilités de financements mixtes auxquels participe la MIGA.** Le Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA est essentiel à l'accroissement continu des garanties accordées par la MIGA dans les FCS. La MIGA examinera également la possibilité d'accroître la dotation du Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza et du Mécanisme de financement pour les économies touchées par les conflits et les économies fragiles (CAFEF), qui soutiennent la fourniture d'assurances contre le risque politique dans les FCS, et d'innover dans le contexte de ces mécanismes.

233. **Il sera aussi essentiel, pour accroître les investissements dans les situations de FCV, de gérer les importants risques non financiers associés à l'intégrité des promoteurs, aux questions de gestion environnementale et sociale, aux possibilités de conflit et à l'incidence sur le développement.** Si l'on peut remédier en partie à ces risques durant la conception des programmes, il n'est pas possible d'atténuer tous les risques dans les situations de FCV — qui se concrétisent parfois pendant la phase de mise en œuvre et compromettent l'obtention de résultats dans le domaine du développement. Il importe qu'IFC et la MIGA ainsi que leurs Administrateurs comprennent mieux les risques associés aux projets et soient plus prêts à les accepter pour avoir un plus grand impact dans les situations de FCV. Si le coût des interventions est élevé, le coût de l'inaction l'est encore plus. Une approche proactive sera donc suivie lorsque les risques se concrétiseront.

G. Impact attendu au niveau des pays

234. **La Stratégie FCV présente des orientations stratégiques et un cadre opérationnel indiquant la manière dont le Groupe de la Banque mondiale procédera dans différentes situations de FCV.** La stratégie énonce 23 mesures opérationnelles qui permettent de fournir des orientations concrètes et un appui aux équipes de pays et de projet pour les aider à accroître leur impact dans les situations de FCV, et aux pays pour leur permettre de relever les défis particuliers auxquels ils sont confrontés du fait de ces situations. Ces mesures visent à assurer un soutien plus adapté sur le terrain, à accroître la rapidité de l'appui et la souplesse des interventions en raison de l'évolution rapide de la situation sur le terrain, de l'ampleur des conflits et du degré d'insécurité, des contraintes de capacité des homologues et du niveau plus élevé des risques et des coûts des interventions dans les situations de FCV.

235. **La révision du cadre des politiques opérationnelles dans la PO 2.30 permettra à la Banque de mieux intégrer dans ses politiques son rôle évolutif dans les situations de FCV.** Le personnel de l'institution aura ainsi une meilleure idée des activités qui peuvent être autorisées dans le cadre des différentes interventions pouvant être menées dans ces contextes difficiles. Les équipes de pays et de projet auront un cadre d'autorisation auquel elles pourront se référer pour travailler en partenariat avec les acteurs humanitaires et sécuritaires, traiter des questions de sécurité et de justice et intervenir dans des situations relevant du secours humanitaire et de l'aide au développement, comme les crises des déplacements forcés. Il sera ainsi possible de recenser et d'atténuer plus systématiquement les risques et d'assurer une plus grande cohérence des opérations tout en maintenant la souplesse nécessaire et en évitant de suivre la même approche dans tous les contextes.

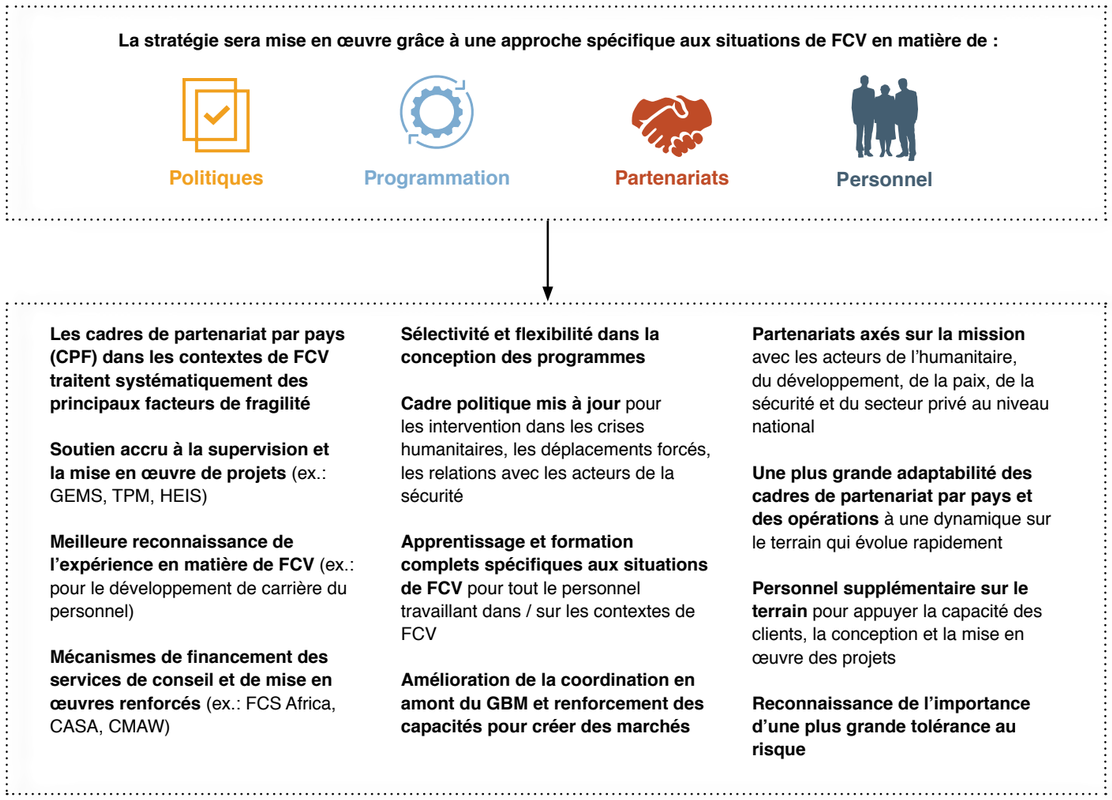
236. **En adaptant les produits d'analyse de manière à mieux comprendre les défis posés par les situations de FCV et fournir des éléments à l'appui de la formulation des stratégies et des programmes nationaux, le Groupe de la Banque mondiale s'attaquera de manière plus systématique aux facteurs fondamentaux de la fragilité dans les pays en situation de FCV.** Les stratégies établies pour les pays donneront lieu à l'adoption d'approches adaptées au contexte pour déterminer la manière dont les programmes du Groupe de la Banque mondiale doivent aborder les causes profondes de la fragilité à l'aide de produits d'analyse plus solides, comme des RRA. Des modifications seront apportées à la méthodologie utilisée pour ces dernières, qui auront pour objet de renforcer les recommandations concernant les opérations et de prendre en compte les déterminants des situations de FCV à court et à long terme, en collaboration avec les partenaires, selon les besoins. Les mesures proposées faciliteront également l'adaptation des CPF à l'évolution rapide de la dynamique sur le terrain qui caractérise fréquemment les situations de FCV. Il sera ainsi possible de réorienter les programmes-pays, si nécessaire, en fonction des nouvelles priorités susceptibles d'apparaître dans un contexte national fluide.

237. **Parce qu'ils mettront l'accent sur les principaux déterminants des situations de FCV, les programmes permettront de mieux s'attaquer aux défis connexes et cibleront plus précisément, d'un point de vue géographique, les régions les plus touchées par ces derniers ainsi que les domaines dans lesquels l'aide au développement du Groupe de la Banque mondiale peut avoir le plus d'impact.** Les opérations du Groupe de la Banque mondiale pourront s'adapter avec plus de souplesse aux contraintes de sécurité des pays en intégrant systématiquement des considérations sécuritaires dans la conception des projets. Les services du Groupe de la Banque pourront, grâce à de meilleurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs, mesurer plus précisément l'avancement des opérations sur le terrain, apporter des modifications à ces dernières si nécessaire et améliorer la conception des futures opérations de manière à pouvoir mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. En ce qui concerne le secteur privé, le Groupe de la Banque mondiale renforcera son évaluation des principaux problèmes dans le cadre des CPSD, améliorera la conception des projets en amont et aura davantage recours à des outils d'atténuation des risques — y compris à des financements mixtes — pour accroître les investissements et les résultats.

238. **Le Groupe de la Banque mondiale augmentera son appui à la mise en œuvre de projets et programmes dans des situations de FCV en exploitant la marge de manœuvre qu'offrent ses opérations, en renforçant les capacités de son personnel et en encourageant l'emploi de nouvelles technologies et de nouveaux outils.** Les programmes du Groupe de la Banque mondiale devraient gagner en efficacité en raison de l'intensification de l'appui concret à la mise en œuvre des activités dans les pays en situation de FCV et des efforts déployés pour définir des modalités plus souples et différentes si nécessaire — sans toutefois compromettre le respect des normes environnementales et sociales. Les mesures prises pour accroître l'appui à la mise en œuvre privilégieront également la collaboration avec les parties prenantes et les communautés locales tout au long du cycle des projets.

239. **Le Groupe de la Banque mondiale sera plus présent dans les pays FCS en augmentant ses effectifs sur le terrain et en renforçant leurs compétences et leurs motivations. Il est essentiel de procéder de la sorte pour assurer le soutien nécessaire aux opérations dans les milieux les plus difficiles.** Il faudra nécessairement accroître le nombre d'agents affectés dans des FCS et à proximité, de même que le nombre de directeurs de pôles d'expertise et d'équipes sur le terrain, pour assurer un soutien systématique de proximité aux autorités publiques et aux clients du secteur privé. Le renforcement des programmes d'accompagnement de la carrière et le mentorat des agents travaillant dans les FCS augmenteront les incitations et le soutien dont les agents de l'institution ont besoin pour produire des résultats. Enfin, le réaménagement du programme de formation axée sur les situations de FCV permettra au personnel de mieux comprendre la nature particulière du travail dans de tels milieux — comme l'importance des partenariats et la nécessité d'appliquer différentes méthodes de supervision et de mise en œuvre —, d'acquérir les qualifications nécessaires pour y travailler, et d'être plus apte à apporter un soutien adapté au client sur le terrain.

Figure 10. Effets attendus au niveau des opérations : principales mesures d'appui à la mise en œuvre de la stratégie



H. Suivi des progrès et rapports correspondants

240. **Le Groupe de la Banque mondiale mettra en œuvre la stratégie FCV à quatre niveaux :**

i. À travers chacune des 23 mesures spécifiques décrites ci-dessous, qui visent à adapter l'approche du Groupe de la Banque mondiale et à renforcer son efficacité dans les situations de FCV (tableau 2). Les mesures opérationnelles comprennent des cibles et des calendriers spécifiques qui servent de plan d'action pour permettre de suivre les progrès et de mesurer la mise en œuvre.

ii. Par des stratégies, initiatives et engagements institutionnels qui font une place prioritaire aux situations de FCV, tels que la reconstitution d'IDA-19, le programme d'augmentation du capital de la BIRD et d'IFC, la stratégie RH 20-22 et la stratégie de la MIGA pour les exercices 21 à 23. Par exemple, la reconstitution d'IDA-19 comprend six engagements stratégiques portant spécifiquement sur la problématique FCV ; quant au programme d'augmentation du capital de la BIRD et d'IFC, il comprend des cibles spécifiques pour les investissements d'IFC dans les FCS, qui feront l'objet d'un suivi et de rapports[119]. En outre, les accords existants — tels que le Cadre de partenariat ONU-Banque mondiale pour les situations de crise — rendent compte chaque année de l'état de ce partenariat dans les pays en situation de FCV.

iii. Dans le cadre des programmes nationaux et régionaux. À l'avenir, les cadres de partenariat avec les pays FCV prendront systématiquement en compte les principales causes de fragilité et sources de résilience. Ces actions feront également l'objet d'un suivi et de rapports dans le cadre du processus IDA, car l'engagement stratégique 1 stipule que « tous les CPF, CEN et PLR concernant les FCS-IDA indiqueront comment les programmes du Groupe de la Banque mondiale, en collaboration avec les partenaires concernés, traiteront les facteurs de FCV et les sources de à la lumière d'études diagnostiques solides telles que des RRA ou d'autres évaluations des situations de FCV ».

iv. Par des analyses et des opérations dans les pays en situation de FCV dont la conception et la mise en œuvre sont différentes de celles des autres pays. Par exemple, le Groupe de la Banque mondiale surveillera le nombre d'opérations dans les pays FCV qui intègrent des volets sécuritaires dans la conception de leurs programmes, le nombre de programmes qui ont recours aux TIC tels que ceux faisant intervenir des outils GEMS pour la supervision et la mise en œuvre, et le nombre d'investissements du secteur privé qui prennent en compte des approches sensibles aux conflits.

241. **Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie FCV feront l'objet d'un suivi et seront communiqués régulièrement au Conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale.** Les évaluations et les progrès réalisés dans le cadre de la Stratégie FCV seront inclus dans les présentations annuelles faites au Conseil d'administration sur la FCV. De plus, un examen à mi-parcours axé particulièrement sur la mise en œuvre de la stratégie FCV aura lieu en 2022. Le Groupe indépendant d'évaluation du Groupe de la Banque mondiale procédera également à un examen indépendant de l'état d'avancement de la stratégie d'ici à 2024.

242. **Compte tenu du lien étroit avec le thème spécial FCV d'IDA-19, les progrès concernant plusieurs indicateurs opérationnels de la stratégie FCV seront suivis et communiqués dans le cadre du processus d'IDA, y compris lors de son propre examen à mi-parcours.** Les progrès réalisés dans l'exécution de l'enveloppe FCV et les enseignements qui en découleront seront communiqués durant l'examen à mi-parcours d'IDA-19, tant en ce qui concerne les allocations que les efforts déployés par les pays pour concevoir ou réajuster leurs portefeuilles. Outre les rapports complets à ce stade, il y aura des rapports annuels sur l'état d'avancement des engagements stratégiques d'IDA-19.

Tableau 2 : Mesures détaillées pour rendre opérationnelle la stratégie FCV du Groupe de la Banque mondiale

Politiques, processus et pratiques	Description	Calendrier
1. ***Expliquer comment le Groupe de la Banque mondiale interviendra dans des situations de crise humanitaire, celles concernant les réfugiés et les déplacés de force, et dans le cadre d'échanges avec les acteurs de la sécurité et les militaires***, en particulier dans des milieux où règne l'insécurité ; et ***actualiser la PO 2.30 sur la coopération au service du développement et les conflits***.	La politique actualisée sera soumise au Conseil des Administrateurs de la Banque mondiale pour approbation à l'issue d'une discussion avec le Comité pour l'efficacité du développement (CODE). La PO 2.30 actualisée comportera des orientations destinées au personnel, notamment sur des sujets portant sur la FCV, comme le soutien à la mise en œuvre et à la supervision des projets de la Banque dans des environnements caractérisés par l'insécurité.	**Discussion avec le CODE d'ici juin 2020**
2. ***Systématiser l'utilisation de solutions numériques dans les situations de FCV*** — y compris la géoactivation pour la surveillance et la supervision (GEMS) et les technologies de télédétection — afin d'améliorer la supervision et la mise en œuvre. [*Voir aussi l'engagement stratégique 5 d'IDA-19 en matière de FCV*].	Soutenir le renforcement des capacités des clients dans 50 % des pays FCS pour leur permettre d'utiliser des outils numériques libres adaptés aux réalités du terrain pour la collecte et l'analyse de données géolocalisées ; et appliquer ces technologies pour améliorer la mise en œuvre et la coordination des projets.	**D'ici juin 2023**
3. ***Renforcer l'utilisation des flexibilités opérationnelles selon les besoins dans les situations de FCV.*** Il s'agit notamment de former le personnel et de promouvoir des cercles de professionnels afin de faire davantage connaître aux équipes les flexibilités opérationnelles qui existent dans les situations de FCV, en particulier pour la passation des marchés, les mesures de sauvegarde environnementale et sociale et la gestion financière.	Élaborer et mettre en œuvre un programme d'appui permanent aux CMU et aux équipes de projet, qui inclut la communication sur les flexibilités existantes, la sensibilisation des équipes et la formation.	**En continu**
4. ***Améliorer les cadres de suivi et d'évaluation*** afin de promouvoir l'accès à des données plus fiables, concevoir des solutions spécifiques au contexte et mesurer l'impact sur le terrain dans des situations de FCV, notamment en utilisant des outils TIC et des modèles d'enquête plus adaptés pour recueillir pleinement les réactions des bénéficiaires.	Mettre à jour les guides destinés aux équipes sur les cadres de résultats et de suivi-évaluation afin de mieux prendre en compte les facteurs de FCV dans la conception des projets et les cadres de suivi-évaluation, avec une marge de flexibilité pendant la mise en œuvre des projets.	**D'ici juin 2021**
5. ***Améliorer le cadre d'évaluation utilisé par le Groupe de la Banque mondiale pour les programmes et opérations dans les pays en situation de FCV,*** notamment en encourageant plus de réalisme dans la définition des objectifs et la conception et la mise en œuvre des projets, ainsi que l'adaptabilité aux circonstances et situations dynamiques caractérisées par de faibles capacités institutionnelles et de hauts niveaux d'incertitude et de risque.	Peaufiner le guide harmonisé Banque mondiale/IEG pour la préparation des rapports de fin d'exécution et de résultats (ICR) et les orientations pour les CLR afin de clarifier et d'améliorer les méthodes de mesure et d'évaluation des difficultés rencontrées dans les situations de FCV.	**D'ici juin 2021**
6. ***Simplifier et rationaliser les procédures d'IFC et de la MIGA afin de relever avec plus de souplesse les défis posés par les situations de FCV,*** notamment en rationalisant le traitement des petits prêts.	IFC et la MIGA mettront en œuvre certaines initiatives pour rationaliser leurs procédures internes afin de faciliter le traitement rapide des petits projets. Harmoniser davantage les engagements sur les plans environnemental et social (E&S) et concernant les vérifications préalables d'intégrité (IDD) entre IFC et la MIGA et encourager les initiatives visant une harmonisation accrue entre les partenaires de développement.	**En continu** **D'ici juin 2023**

Programmation	Description	Calendrier
7. ***Réviser la méthodologie des évaluations des risques et de la résilience (RRA) et veiller à ce qu'elles soient effectuées systématiquement pour les pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence.*** Chaque RRA/évaluation de la fragilité analysera les facteurs de FCV et les sources de résilience et inclura des recommandations opérationnelles pouvant être intégrées dans la programmation par pays. *[Voir également l'engagement stratégique 1 d'IDA-19 en matière de FCV*].	La nouvelle génération de RRA et d'autres évaluations des situations de FCV permettront de mieux cerner les principaux déterminants de la fragilité afin d'améliorer la compréhension multidimensionnelle des griefs et des facteurs de risque qui exacerbent ces situations, d'accorder l'attention nécessaire à l'égalité entre les hommes et les femmes et de mieux identifier les points d'entrée stratégiques et opérationnels pour promouvoir la prévention et renforcer la résilience.	**D'ici juin 2020**
8. ***Veiller à ce que les cadres de partenariat-pays et les opérations dans les situations de FCV prennent systématiquement en compte les principaux facteurs de fragilité et sources de résilience.*** *[Voir également l'engagement stratégique 1 d'IDA-19 en matière de FCV].*	Tous les CPF, les notes sur l'action menée dans le pays (CEN) et les PLR concernant les FCS-IDA indiqueront comment les programmes du Groupe de la Banque mondiale traiteront les facteurs de FCV et les sources de résilience à la lumière d'études diagnostiques solides telles que des RRA ou d'autres évaluations des situations de FCV.	**D'ici juin 2023**
9. ***Veiller à ce que les opérations dans les situations de FCV prennent en compte les questions de sécurité tout au long du cycle du projet,*** y compris en intégrant les problèmes de sécurité dans la conception et la documentation, la mise en œuvre, la supervision, le suivi et l'évaluation du projet.	Les orientations concernant le financement de projets d'investissement seront actualisées afin de garantir que les opérations dans des milieux FCV prennent en compte les questions de sécurité dans la conception des projets, les dispositions institutionnelles nécessaires et les risques (y compris les mesures d'atténuation).	**D'ici décembre 2020**
10. ***Promouvoir l'emploi de revues de portefeuilles, de filtres de conflit et du prisme de la paix dans les situations de FCV*** afin que les équipes de la Banque de puissent s'assurer que les portefeuilles et les opérations recensent et traitent les déterminants de la fragilité et les risques de conflit, en particulier dans les pays ayant des poches de fragilité.	Intégrer dans les RRA les enseignements pertinents tirés des revues de portefeuilles. Renforcer la formation du personnel à la participation sans exclusive et à la paix, en incluant notamment des modules sur le prisme de la paix et les filtres de conflit dans les programmes d'apprentissage.	**En continu**
11. ***Intensifier les programmes régionaux et transfrontaliers, avec une attention particulière aux principaux risques de fragilité.*** Mener des RRA régionales susceptibles d'éclairer la programmation régionale et nationale pour faire face aux dimensions régionales de la fragilité. *[Voir également l'engagement stratégique 2 d'IDA-19 en matière de FCV].*	Formuler et mettre en œuvre au moins trois initiatives régionales (pour compléter les programmes nationaux) dans le Sahel, la Corne de l'Afrique et la région du lac Tchad, sur la base des RRA régionales, d'autres analyses et des consultations des parties prenantes. Mettre l'accent sur l'atténuation des principaux risques liés à la fragilité, au développement et à la sécurité afin de promouvoir la mobilisation en faveur des interventions dans la sphère sécurité-développement.	**2020-2023**
12. ***Systématiser les approches sensibles aux conflits pour les investissements du secteur privé dans les situations de FCV,*** en s'appuyant sur l'analyse contextuelle au niveau du pays et l'analyse des conflits au niveau de projets pilotes. *[Voir également l'engagement stratégique 6 de IDA-19 en matière de JET].*	Prendre en compte les outils existants et en développer de nouveaux pour intégrer une analyse contextuelle des risques et des conflits dans les diagnostics, le suivi-évaluation et les opérations, et collaborer avec d'autres institutions de financement du développement afin d'établir des cadres communs dans ce domaine.	**En continu**
13. ***Mener des actions concertées à l'échelle de l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale pour développer le secteur privé et contribuer à la création de marchés dans des situations de FCV ;*** cela implique la préparation de projets en amont, la réalisation de diagnostics-pays systématiques (SCD) et de diagnostics du secteur privé des pays (CPSD) ainsi que la mise en œuvre de l'approche en cascade ou d'optimisation du financement du développement.	Les SCD/CPF et les programmes de prêts du Groupe de la Banque mondiale prendront en compte les enjeux stratégiques importants du secteur privé. Engagements d'IFC dans les FCS découlant d'activités en amont.	**En continu**
14. ***Développer les mécanismes spéciaux de financement et de mise en œuvre des services-conseils d'IFC,*** notamment le guichet consultatif IFC de création de marchés, FCS Africa, et un programme consultatif élargi sur les questions environnementales et sociales et la gouvernance (ESG), pour accroître l'appui au développement des marchés et au renforcement des capacités, et répondre aux besoins en matière de FCV dans les pays à revenu intermédiaire qui ne sont pas couverts par les mécanismes actuels.	Développer les mécanismes de financement et de mise en œuvre des services-conseils en vue d'élargir les opérations d'IFC dans les situations de FCV.	**En continu**

Partenariats	Description	Calendrier
15. ***Systématiser les partenariats avec les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la sécurité et de la consolidation de la paix au niveau des pays,*** en tirant parti de l'avantage comparatif du Groupe de la Banque mondiale en tant qu'acteur du développement, en renforçant l'impact des opérations sur le terrain et en garantissant selon le besoin des accords de mise en œuvre efficaces avec des tiers. Cela comprend la réalisation plus systématique d'évaluations conjointes telles que les évaluations de la reconstruction et la consolidation de la paix (RPBA), et l'approfondissement de la coordination au niveau des pays avec les acteurs opérant dans des environnements précaires.	Faire un compte rendu annuel dans le cadre du rapport de suivi du partenariat entre les Nations Unies et la Banque mondiale, qui fait le point de tous les progrès réalisés dans l'amélioration de la collaboration stratégique entre les organisations au niveau des pays dans l'ensemble des situations de FCV et de crise.	**Annuellement**
16. ***Rendre opérationnels et approfondir les partenariats avec les banques multilatérales de développement (BMD) au niveau des pays*** dans les domaines prioritaires du programme portant sur les situations de FCV, notamment par le biais de formations conjointes et des diagnostics communs plus réguliers.	Promouvoir des échanges réguliers au niveau des pays afin de partager des connaissances sur les principaux produits d'analyse, les modules de formation et les diagnostics communs. Étendre les programmes pilotes menés conjointement dans les pays par IFC et les institutions de financement du développement, en vue d'accroître les investissements privés dans les pays en situation de FCV.	**En continu**
17. ***Continuer à consolider les partenariats avec les organisations régionales*** qui ont l'autorité et la capacité de relever les défis transfrontaliers en matière de FCV.	Intervenir dans les foyers de tension régionaux (Sahel, lac Tchad et Corne de l'Afrique) en collaboration avec des organisations et des initiatives régionales comme le G5 Sahel, le CILSS, la CEDEAO, l'IGAD et la Commission du bassin du lac Tchad. Renforcer le dialogue avec la Commission de l'Union africaine (CUA) dans des domaines tels que la transformation numérique, les épidémies, la collecte et l'analyse de données et la facilitation du commerce. Renforcer les partenariats avec les institutions régionales spécialisées afin de stimuler les marchés régionaux, notamment dans des secteurs spécifiques tels que l'énergie.	**En continu**
18. ***Renforcer la collaboration avec les organisations de la société civile (OSC)*** dans les pays en situation de FCV, en particulier celles qui opèrent dans des zones sujettes à l'insécurité et à proximité de communautés vulnérables et marginalisées, et celles qui sont dirigées par des femmes ou qui favorisent l'autonomisation des femmes et des filles.	Approfondir les connaissances institutionnelles des OSC : i) investir dans la cartographie des organisations de la société civile qui mettent un accent particulier sur les organisations de jeunes ou de femmes, et dans les OSC locales/nationales ; ii) Définir des critères de sélection des OSC tenant compte des situations de FCV en vue de consultations, de partenariats, de contrats et d'autres collaborations. Soutenir les OSC qui militent pour la responsabilité sociale collaborative afin d'améliorer la transparence et la responsabilité des acteurs étatiques à l'égard des citoyens, la participation des citoyens à la prestation des services, la mobilisation sociale et la collaboration entre la société civile et les acteurs étatiques.	**À partir de juillet 2020** **En continu**

Personnel	Description	Calendrier
19. ***Accroître la présence sur le terrain en déployant plus de personnel professionnel dans des milieux fragiles et en conflit*** ainsi que dans les sites voisins. *[Voir également l'engagement stratégique 6 d'IDA-19].*	Accroître de 150 le nombre d'agents de la Banque de grade GE+ affectés à des FCS-IDA. Lancer un programme de jeunes professionnels repensé accordant une grande importance au travail sur le terrain, en particulier dans les pays FCS. IFC valorisera sa stratégie de dotation en personnel dans les pays FCS en combinant une présence accrue dans le pays avec un modèle de centre régional renforcé.	**D'ici juin 2023** **En continu**
20. ***Renforcer le lien entre l'expérience en matière de FCS et les perspectives de carrière*** en définissant de nouvelles mesures pour inciter davantage le personnel du Groupe de la Banque mondiale à travailler dans des situations de FCV et en veillant à ce que l'expérience acquise dans des milieux FCS soit systématiquement reconnue et prise en compte dans le cadre de l'évaluation de la performance, des évaluations de talents et de la planification de la prochaine affectation.	Prendre en compte l'expérience en situation de FCS et les défis spécifiques du travail dans ces pays lors de l'évaluation des performances du personnel. L'expérience des pays FCS doit être largement reconnue dans les évaluations de talents et dans la planification de futures affectations. À la Banque mondiale, l'expérience en situations de FCS est fortement recommandée dans les processus de recrutement du personnel d'encadrement. À IFC, des directives relatives à la gestion des ressources humaines doivent être publiées en vue de garantir que l'expérience acquise dans les FCS soit reconnue pour des postes donnés. Augmenter les prestations d'affectation afin de favoriser davantage la mobilité du personnel dans les contextes de FCV. Créer et mettre en œuvre un programme de mentorat en faveur du personnel affecté dans des pays FCS. Continuer à valoriser les contributions apportées aux pays FCS par le biais du Programme institutionnel de récompenses d'IFC et du Programme de prix de la vice-présidence exécutive de la MIGA.	**En continu** **En continu** **D'ici juin 2022** **D'ici juin 2021** **En continu**
21. ***Mettre en place un programme d'apprentissage renforcé en matière de FCV pour le personnel travaillant dans les situations de FCV,*** l'apprentissage visant le renforcement des compétences opérationnelles et analytiques ainsi que de l'efficacité individuelle. Les agents et les responsables travaillant dans ou sur des situations de FCV devront participer à toutes les formations pertinentes.	Un programme d'apprentissage axé sur les situations de FCV qui est renforcé, efficace et prêt à être déployé pour tout le personnel travaillant dans et sur des situations de FCV. La direction exigera que tout le personnel basé dans un pays FCS suive l'intégralité du programme analytique et opérationnel. Ce programme sera recommandé pour tous les autres membres du personnel travaillant sur des questions de FCV.	**À partir de juillet 2020**
22. ***Fournir un soutien accru pour le bien-être, la sûreté et la sécurité du personne***l avant, pendant et après les affectations dans les situations de FCV, notamment un soutien sanitaire et psychosocial, ainsi qu'une sensibilisation à la sécurité et une formation à la gestion.	Cours amélioré d'apprentissage en ligne sur la sensibilité à la sécurité, et formation sur les approches sûres et sécurisées sur le terrain (SSAFE). Adoption de protocoles de sécurité sur le terrain dans tous les bureaux-pays ; tenue obligatoire de séances d'information sur la sécurité pour tous les directeurs des opérations et chefs-pays travaillant sur des situations de FCS ; renforcement du système d'autorisation de la reprise des opérations dans un pays. Déploiement d'équipes pluridisciplinaires de santé et de sécurité (H&S) ; amélioration de la prise en charge des problèmes de santé mentale ; formation effective aux mesures de santé et de sécurité ; appui renforcé à la plateforme logicielle de santé et sécurité.	**D'ici juin 2020** **D'ici juin 2021** **2020-2023** **En continu**
23. ***Tirer parti du personnel de la Banque mondiale dans les pays où IFC n'a pas de présence sur le terrain*** en offrant une formation et un accompagnement aux agents et responsables de la Banque mondiale qui remplissent des fonctions de la Société dans ces contextes.	Former une cohorte de personnel de la Banque mondiale aux stratégies et procédures d'IFC concernant les pays FCS. Mettre à l'essai une représentation d'IFC par la Banque mondiale dans les pays FCS.	**D'ici juin 2021** **En continu**

Conclusion

243. La présente stratégie en matière de fragilité, conflit et violence s'appuie sur l'expérience acquise et les progrès accomplis par le Groupe de la Banque mondiale dans les situations de FCV, sur les enseignements tirés des meilleures pratiques internationales et sur les acquis des pays qui ont réussi à surmonter leur fragilité. Le Groupe de la Banque mondiale entend fournir une aide au développement plus adaptée aux collectivités et aux pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence, renforcer l'efficacité sur le terrain et approfondir les partenariats avec un ensemble d'acteurs divers, en fonction de leurs complémentarités et leurs avantages comparatifs respectifs. Pour ce faire, le Groupe aborde sa mission avec un sentiment d'humilité, en reconnaissant l'importance d'un engagement total des acteurs locaux, nationaux et internationaux pour réaliser des progrès.

244. La stratégie reconnaît que les opérations en situation de FCV comportent des risques et des défis inhérents et incontrôlables, quoique les risques et les coûts de l'inaction soient encore plus élevés. L'expérience acquise dans les situations de FCV confirme l'existence de risques plus élevés, notamment pour la réputation, en matière fiduciaire, environnementale et sociale, en ce qui concerne la gouvernance institutionnelle, et en lien avec l'exacerbation des incertitudes politiques, l'imprévisibilité des marchés et la sécurité du personnel. La conduite des activités dans les situations de FCV souligne la nécessité de relever le niveau de tolérance au risque du Groupe de la Banque mondiale et d'accepter l'éventualité que des projets échouent.

245. Le but de la stratégie FCV est de renforcer la capacité du Groupe de la Banque mondiale à aider les pays à remédier aux facteurs et incidences de la fragilité, des conflits et de la violence et à renforcer leur résilience, en particulier pour leurs populations les plus vulnérables et les plus marginalisées. S'appuyant sur l'expérience opérationnelle et analytique acquise dans les situations de FCV, la stratégie articule une approche différenciée de la fragilité, des conflits et de la violence axée sur un ensemble de principes directeurs et quatre piliers d'intervention qui vise à renforcer la démarche du Groupe de la Banque mondiale et à relever les défis rencontrés dans toutes les situations de FCV. Ce cadre permettra d'éclairer les stratégies et programmes régionaux et nationaux, et au bout du compte, de fournir un soutien plus efficace et mieux adapté aux pouvoirs publics, au secteur privé et aux populations les plus vulnérables. La stratégie définit également de nouvelles approches pour faire face aux défis posés par les situations de FCV, notamment en privilégiant la prévention, le renforcement du capital humain, la réduction des écarts entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, en s'attaquant aux questions de sécurité et de justice et en soutenant les approches régionales de résolution des crises transfrontalières. Elle souligne la capacité du Groupe de la Banque mondiale à appuyer les initiatives publiques et privées destinées à remédier aux facteurs de FCV, car elles peuvent contribuer à créer des emplois, fournir des services, favoriser la cohésion sociale et promouvoir une croissance économique qui profite à tous.

246. Pour rendre opérationnel le cadre d'intervention, cette stratégie définit 23 mesures spécifiques destinées à soutenir plus efficacement les clients touchés par la fragilité, les conflits et la violence. Ces mesures sont regroupées sous les « 4 P » que sont : politiques, programmation, personnel et partenariats. Elles sont complétées par une panoplie d'instruments de financement sur mesure visant à aider les pays en situation de FCV. Au cours des cinq prochaines années, la mise en œuvre complète de la stratégie et l'application des 23 mesures constitueront la mission commune des agents et des responsables de la Banque mondiale, d'IFC et de la MIGA. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie seront suivis et communiqués aux actionnaires du Groupe de la Banque mondiale. Les questions de FCV seront prises en compte dans tous les travaux d'analyse, toutes les opérations et toutes les activités d'assistance technique, y compris dans les stratégies régionales et sectorielles, les programmes-pays, les projets et les investissements du Groupe de la Banque mondiale. Le succès de la stratégie sera mesuré par la manière dont le Groupe de la Banque mondiale adapte son approche à la nature particulière des situations de FCV, et par l'amélioration de son efficacité et de son impact sur le terrain d'ici 2025.

247. En fin de compte, relever les défis posés par les situations de FCV s'avère essentiel pour réaliser le double objectif du Groupe de la Banque mondiale, à savoir mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Face à la détérioration du paysage de la fragilité, des conflits et de la violence, il est indispensable d'engager une action concertée à l'échelle internationale qui réunit les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la consolidation de la paix, de la sécurité et du secteur privé. La présente stratégie représente donc un jalon essentiel de la contribution du Groupe de la Banque mondiale pour remédier à l'un des grands problèmes de notre époque.

Stratégie du Groupe de la Banque mondiale **Fragilité, conflits et violence** 2020–2025

Annexes

Annexe 1 :
Proposition de nouvelle classification des situations de fragilité et de conflit applicable aux opérations du Groupe de la Banque mondiale

Annexe 2 :
Principaux enseignements tirés des situations de FCV

Annexe 3 :
Principales caractéristiques du portefeuille FCS du Groupe de la Banque mondiale

Annexe 4 :
Quelques illustrations de l'action du Groupe de la Banque mondiale dans des situations de fragilité, de conflit et de violence

Annexe 5 :
Contexte budgétaire pour les projets FCV

Annexe 6 :
Renforcement de la politique du Groupe de la Banque mondiale en matière de santé, sécurité et sûreté du personnel

Annexe 7 :
Consultation mondiale pour élaborer la Stratégie FCV du Groupe de la Banque mondiale

Annexe 1 : Proposition de nouvelle classification des situations de fragilité et de conflit applicable aux opérations du Groupe de la Banque mondiale

INTRODUCTION

1. **La présente note a pour but d'éclairer le processus de décision sur les stratégies et opérations du Groupe de la Banque mondiale** en proposant une subdivision des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire touchés par la fragilité et les conflits — appelés aussi par « situations de fragilité et de conflit » (FCS). Il s'agit pour le Groupe de la Banque d'être à même de mener des actions efficaces et adaptées au contexte grâce à un cadre opérationnel simple et pratique (et des moyens de mesure associés) susceptible d'aider à la fois à recenser les pays les plus touchés par des problèmes liés à la fragilité et aux conflits et à établir des distinctions entre ce type de situations. Cette démarche s'inscrit dans les engagements pris par le Groupe de la Banque mondiale dans le cadre de la 18e reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement (IDA) et de l'augmentation de capital de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD).

2. **La nouvelle classification FCS part de la Liste harmonisée des situations fragiles** et d'autres travaux de partenaires dans l'optique de corriger certaines faiblesses des systèmes actuels. La Liste harmonisée en vigueur aujourd'hui est fondée sur deux critères : une note CPIA harmonisée inférieure à 3,2[120] et la présence d'une mission de l'ONU ou d'une mission régionale de maintien ou de consolidation de la paix. Ce faisant, elle regroupe toutes les dimensions de la fragilité et du conflit en une catégorie unique et ne différencie pas suffisamment les divers types de situations.

OBJECTIF ET UTILISATION DE LA CLASSIFICATION

3. **La nouvelle classification proposée a pour objectif premier de garantir que les priorités stratégiques et programmatiques du Groupe de la Banque mondiale dans les pays touchés par des problèmes liés aux FCS soient adaptées aux enjeux variés auxquels ces pays sont confrontés.** Elle établit une distinction entre les pays en fonction de la nature et de la gravité des problèmes liés aux FCS qu'ils rencontrent afin de permettre une différenciation des approches, des mesures à prendre et des instruments, et d'aider à adapter les actions du Groupe de la Banque aux situations difficiles et complexes de la manière la plus appropriée au contexte concerné. Elle vise à assurer une bonne priorisation, sélectivité, cohérence et pertinence des interventions.

4. **La classification est parfaitement en phase avec la nouvelle Stratégie du Groupe de la Banque mondiale en matière de fragilité, conflit et violence (FCV), dont le but est d'établir une approche différenciée pour définir les pays touchés par des situations de FCV et intervenir dans ces pays, afin que le Groupe de la Banque puisse renforcer son impact et son efficacité opérationnelle dans ce type de contextes.** La Stratégie FCV qui sera présentée au Conseil des Administrateurs début 2020 se fondera sur la classification proposée et l'intégrera.

5. **De plus, la nouvelle classification servira de référence dans plusieurs domaines de la politique opérationnelle et des instruments du Groupe de la Banque** ainsi que dans leurs applications, d'après la situation de chaque groupe de pays, à savoir :

- **Liens avec les ressources de l'IDA et de la BIRD.** En ce qui concerne l'IDA, la liste des FCS sera employée pour le suivi des allocations IDA aux pays. Par ailleurs, le train de mesures d'IDA-19 prévoit la création d'une enveloppe FCV permettant d'augmenter les allocations, et ses critères sont alignés sur la liste des FCS. Cette liste pourra aussi être utilisée pour déterminer l'admissibilité à certains mécanismes (par exemple le Guichet de promotion du secteur privé). Du côté de la BIRD, la liste pourra servir pour les exemptions des modifications tarifaires de la BIRD dans le cadre du programme d'augmentation et de réforme du capital BIRD/IFC 2018. Elle pourra être utilisée également pour les financements concessionnels du Fonds GPG, l'une des mesures prises dans le cadre du plan de financement de la BIRD : ce fonds propose des aides renforcées au profit de projets en rapport avec des biens publics mondiaux, notamment des opérations traitant des répercussions de situations de FCV.
- **Ressources humaines :** y compris potentiellement des systèmes d'incitation, la gestion de carrière, des dispositifs de rémunération – combinés à d'autres avantages tels qu'une prime non prise en compte dans le calcul de la pension et destinée aux agents affectés pour une durée indéterminée dans des milieux FCS (*Hazard and Fragility Pay*), des primes de placement prioritaire pour des affectations temporaires ou de courte durée (*Priority Placement Premium*), ou des jours de congés et des primes de voyages pour s'éloigner périodiquement d'un environnement de travail difficile afin de se reposer et de récupérer (*Rest and Recuperation*) –, l'inscription d'une mention spéciale dans le profil de carrière des membres du personnel faisant référence à une expérience en matière de FCV, et des dispenses pour les consultants et personnels temporaires en contrat de courte durée jusqu'à 190 jours.
- **Politiques opérationnelles :** y compris potentiellement l'application des dispositions de la PO 2.30 et du paragraphe 12 de la PO 10, ainsi que d'autres politiques applicables dans différents groupes de pays.
- **Dotations budgétaires de la Banque :** y compris la fourniture des moyens nécessaires pour intervenir efficacement dans différents types d'environnements opérationnels complexes.
- **Suivi et communication de rapports internes :** y compris le remplacement de l'actuelle Liste harmonisée dans les rapports institutionnels — par exemple, le suivi du portefeuille et les fiches de performance institutionnelle — et le suivi de certains engagements pris par l'IDA ou la BIRD et liés à cette liste.

TYPOLOGIE DES FCS

6. **Pour rendre compte de la nature différente des états de fragilité et de conflit, la classification sera fondée sur des méthodes établissant une distinction entre les pays des catégories suivantes :**

- **Pays présentant un niveau élevé de fragilité institutionnelle et sociale**, d'après des indicateurs publics mesurant la qualité des politiques publiques et des institutions ainsi que des manifestations de fragilité précises.
- **Pays touchés par des conflits violents**, d'après un nombre seuil de décès liés aux conflits en pourcentage de la population. Cette catégorie sera décomposée en deux sous-catégories fonction de l'intensité des violences : i) **pays touchés par des conflits d'intensité élevée**, et ii) **pays touchés par des conflits d'intensité moyenne.**

7. **On s'intéressera aussi aux pays touchés par les répercussions des situations de FCV, en particulier ceux qui accueillent un grand nombre de réfugiés.** Ces pays peuvent aussi apparaître dans la principale classification des FCS comme étant soit fragiles, soit touchés par des conflits.

8. **Il est prévu de compléter la classification proposée par des travaux en cours afin de soutenir d'autres pays moins gravement touchés par des situations de FCV, et de repérer les contextes où les risques de fragilité et d'escalade des conflits augmentent.** Cette démarche s'inscrirait dans la volonté plus générale du Groupe de la Banque mondiale de tenir davantage compte des risques pour le développement et d'appuyer des initiatives visant à atténuer les risques liés aux situations de FCV. Sans demander forcément des dotations supplémentaires ou des mesures ou des instruments particuliers, ces situations peuvent appeler l'attention de la direction à la nécessité d'agir rapidement. La Plateforme mondiale de gestion des risques de crise (GCRP) peut permettre de recenser ces pays d'après une panoplie de critères qualitatifs et quantitatifs, et d'étudier les ripostes possibles du Groupe de la Banque mondiale.

MÉTHODOLOGIE

9. **Les pays présentant un niveau élevé de fragilité institutionnelle et sociale** comprennent un ensemble de pays confrontés à des crises institutionnelles profondes, où le niveau de transparence et de contrôle des pouvoirs est très faible, ou bien dont les capacités institutionnelles sont déficientes. À ces difficultés viennent parfois s'ajouter des menaces dues au changement climatique (par exemple pour certains petits États insulaires du Pacifique). Afin de cibler plus précisément les pays où la grande fragilité des institutions pose les problèmes de développement les plus aigus, la note CPIA seuil a été abaissée de 3,2 à 3,0.

- **Les pays fragiles sont définis comme étant :**
  - i) ceux présentant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : a) le cadre d'action et les dispositifs institutionnels les plus déficients, caractérisés par une note CPIA harmonisée révisée[121] inférieure à 3,0 pour les pays IDA (pour lesquels les notes CPIA sont communiquées)[122]; **ou** b) la présence d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, car celle-ci traduit une reconnaissance par la communauté internationale de la nécessité d'un investissement important pour y maintenir la paix et la stabilité; **ou** c) la fuite vers d'autres pays d'au moins 2 000 personnes pour 100 000 habitants, considérées au niveau international comme des réfugiés nécessitant une protection internationale[123], car elle témoigne d'une crise politique ou sécuritaire majeure; et
  - ii) ceux qui ne sont pas touchés par des conflits d'intensité moyenne ou élevée (voir la méthodologie ci-dessous), car ces derniers ont dépassé le stade de la fragilité.

Les sources de données sont la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement pour les notes CPIA[124]; le Département des opérations de paix des Nations Unies pour la présence de missions de maintien de la paix[125]; et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour le nombre de réfugiés[126].

10. Les **pays en conflit** sont définis comme tels d'après le nombre de décès provoqués par le conflit en valeur absolue et en pourcentage de la population.

- Les **pays touchés par des conflits d'intensité élevée** sont définis comme étant ceux : a) dont le nombre absolu de décès liés aux conflits est supérieur à 250 d'après l'ACLED *et* à 150 d'après l'UCDP ; **et** ii) dont le nombre de décès liés aux conflits est supérieur à 10 pour 100 000 habitants d'après l'ACLED *et* l'UCDP, ce qui atteste de violences fréquentes et intenses dans de nombreuses régions de ces pays.
- Les **pays touchés par des conflits d'intensité moyenne** sont définis comme étant : i) les pays touchés par des conflits de plus faible intensité, à savoir a) dont le nombre absolu de décès liés aux conflits est supérieur à 250 d'après l'ACLED *et* à 150 d'après l'UCDP ; et b) dont le nombre de décès liés aux conflits pour 100 000 habitants est compris entre 2 et 10 d'après l'ACLED *et* entre 1 et 10 d'après l'UCDP ; **ou** ii) les pays présentant une détérioration rapide de leur situation sécuritaire telle que mesurée par a) un nombre moins élevé de décès liés aux conflits pour 100 000 habitants, compris entre 1 et 2 (ACLED) *et* entre 0,5 et 1 (UCDP) et b) un nombre de victimes ayant plus que doublé l'année précédente.

Les sources de données sur les décès liés aux conflits sont l'Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED) et l'Uppsala Conflict Data Project (UCDP)[127]. Pour que la classification soit la plus fiable possible, un pays est inclus dans une catégorie uniquement s'il satisfait aux critères seuils des deux bases de données.

GOUVERNANCE

11. La classification FCS et la liste de pays associée doivent être actualisées chaque année par le Groupe FCV du Groupe de la Banque mondiale, en consultation avec les services suivants de la Banque mondiale — Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS), Financement du développement (DFI) — et par les vice-présidences régionales. La mise à jour sera diffusée avant le 1er juillet de chaque année (après la mise au point définitive des CPIA).

12. La classification est accessible au public et la liste est consultable à l'adresse https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/brief/harmonized-list-of-fragile-situations.

Incidences indicatives d'une subdivision des pays sur le plan des stratégies et des opérations

Groupes de pays	**Axe stratégique indicatif**	**Incidences possibles sur le plan opérationnel et financier[128]**
Pays touchés par des conflits d'intensité élevée	Engagement dans le cadre d'un effort de stabilisation international, condition préalable à la réduction de la pauvreté et à un développement durable : 1) Soutenir le processus de paix en tant que de besoin, dans les limites du mandat du Groupe de la Banque (notamment par des analyses, une capacité de mobilisation, etc.) et établir des partenariats avec des acteurs politiques et de la sécurité si nécessaire. 2) Compléter le secours humanitaire par des activités de développement susceptibles d'aider à atténuer l'impact de la crise (en fonction de l'avantage comparatif du Groupe de la Banque). 3) Aider à maintenir les institutions clés et le capital humain qui joueront un rôle déterminant dans le relèvement et la stabilité du pays. 4) Se préparer et apporter un appui aux efforts de relèvement économique et social, notamment le renforcement des institutions, l'emploi et les opportunités économiques, et la fourniture de services.	Financements : • Ces pays peuvent avoir accès à l'Allocation pour la poursuite des opérations pendant un conflit ou à l'Allocation pour le redressement, toutes deux proposées par l'IDA, à condition de satisfaire les critères respectifs. • Accès possible au Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA • Pour les pays accueillant des réfugiés, accès possible au Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'IDA (pays à faible revenu) et au GCFF (pays à revenu intermédiaire). • Accès possible au Fonds GPG de la BIRD. • Possibilité d'être exempté des modifications tarifaires de la BIRD dans le cadre du programme d'augmentation et de réforme du capital de 2018. Autres : • Opérations systématiquement « à haut risque ». • Plus grande souplesse opérationnelle, avec une surveillance rapprochée sur le plan fiduciaire et des mesures de sauvegarde. Recours possible aux modalités d'exécution par des tiers et/ou de suivi par des tiers, et/ou à la géocartographie.
Pays touchés par des conflits d'intensité moyenne	Intervention à l'appui d'un effort de stabilisation ou de consolidation de la paix piloté par les autorités nationales, condition préalable à la réduction de la pauvreté et à un développement durable : 1) Établir un dialogue avec les autorités gouvernementales sur les mesures prioritaires à prendre dans le cadre des initiatives de consolidation de la paix et d'atténuation des conflits. 2) Centrer le programme d'action dans le pays sur le traitement des vecteurs de fragilité et le renforcement des facteurs de résilience — en ciblant particulièrement l'insertion sociale et le soutien au développement institutionnel à moyen terme ; les opportunités économiques, la croissance portée par le secteur privé et l'emploi ; et la fourniture de services. 3) Apporter un soutien localisé aux zones à risque, aux groupes vulnérables (les jeunes, par exemple), et/ou aux secteurs essentiels à la gouvernance (les industries extractives, par exemple). 4) Soutenir les processus de paix en tant que de besoin, dans les limites du mandat du Groupe de la Banque (notamment par des analyses, la mobilisation, etc.) et établir des partenariats avec les hommes politiques et les acteurs de la sécurité si nécessaire. 5) Se préparer et apporter un appui aux efforts de redressement économique et social, lorsque l'occasion se présente. 6) Surveiller activement l'évolution des conflits et des risques.	Financements : • Ces pays peuvent avoir accès à l'Allocation pour la prévention et la résilience ou à l'Allocation pour le redressement, toutes deux proposées par l'IDA, à condition de satisfaire les critères respectifs. • Accès possible au Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA. • Pour les pays accueillant des réfugiés, accès possible au Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'IDA (pays à faible revenu) et au GCFF (pays à revenu intermédiaire). • Possibilité d'être exempté des modifications tarifaires de la BIRD dans le cadre du programme d'augmentation et de réforme du capital de 2018. Autres : • Opérations probablement « à haut risque », surtout dans les « zones à haut risque ». • Plus grande souplesse opérationnelle, avec une surveillance rapprochée sur le plan fiduciaire et des mesures de sauvegarde, surtout dans les « zones à haut risque ». • Recours possible aux modalités d'exécution par des tiers et/ou de suivi par des tiers, et/ou à la géocartographie, surtout dans les « zones à haut risque ».
Pays présentant un niveau élevé de fragilité institutionnelle et sociale	Appui à un effort général visant à améliorer la gouvernance et remédier aux principaux vecteurs de fragilité, condition préalable à la réduction de la pauvreté et à un développement durable : 1) Centrer le programme d'action dans le pays sur la recherche de solutions aux déterminants de la fragilité, sur le renforcement des facteurs de résilience et sur les dynamiques qui maintiennent les pays dans l'engrenage de la fragilité — en ciblant plus particulièrement la responsabilité et la performance des autorités gouvernementales ainsi que l'insertion sociale. 2) Apporter un soutien localisé aux zones à risque, aux groupes vulnérables (les jeunes, par exemple), et/ou aux secteurs essentiels à la gouvernance (les industries extractives, par exemple). 3) Se préparer et apporter un appui aux efforts de redressement économique et social, lorsque l'occasion se présente.	Financements : • Ces pays peuvent avoir accès à l'Allocation pour le redressement, à condition de satisfaire les critères correspondants. • Accès possible au Guichet de promotion du secteur privé de l'IDA. • Pour les pays accueillant des réfugiés, accès possible au Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'IDA (pays à faible revenu) et au GCFF (pays à revenu intermédiaire). • Possibilité d'être exempté des modifications tarifaires de la BIRD dans le cadre du programme d'augmentation et de réforme du capital de 2018. Autres : • Opérations probablement « à haut risque », surtout dans les secteurs ou zones géographiques sensibles. • Surveillance rapprochée sur le plan fiduciaire et des mesures de sauvegarde, surtout dans les secteurs ou zones géographiques sensibles. • Recours possible au suivi par des tiers et/ou à la géocartographie, surtout dans les secteurs ou zones géographiques sensibles.
Autres pays touchés par une situation de FCV (ne figurant pas dans la liste)	Appui à un programme de réduction de la pauvreté et de développement durable piloté par les autorités nationales, avec une attention particulière aux questions de fragilité, de conflit et de violence : 1) Centrer le programme d'action dans le pays sur les problèmes de développement auxquels le pays est confronté. 2) Explorer les possibilités de remédier aux vecteurs de FCV, par exemple par l'insertion sociale ou un soutien localisé aux zones à risque et/ou aux groupes vulnérables (les jeunes, par exemple). 3) Apporter un soutien supplémentaire, en fonction des besoins et des possibilités, aux régions touchées par des conflits infranationaux ; ou sur des problèmes liés à la violence interpersonnelle ou aux risques institutionnels et sociaux ; ou en faveur des réfugiés et des communautés d'accueil.	Financements : • Pour les pays accueillant des réfugiés, accès possible au Guichet pour les réfugiés et les communautés d'accueil de l'IDA (pays à faible revenu) et au GCFF (pays à revenu intermédiaire). • Les pays confrontés à des niveaux élevés de violence interpersonnelle peuvent avoir accès à l'Allocation pour la prévention et la résilience ou à l'Allocation pour le redressement, toutes deux proposées par l'IDA, à condition de satisfaire les critères respectifs. Autres : • Opérations probablement « à haut risque », surtout dans les secteurs ou zones géographiques sensibles. • Absence de publication de données par les pays concernés.

Annexe 2 : Principaux enseignements tirés des situations de FCV

Trois grands rapports — le *Rapport sur le développement dans le monde 2011 « Conflits, sécurité et développement »*, celui de 2017 sur la gouvernance et la loi, et le rapport *Chemins pour la paix* — présentent des exemples de pays ayant réussi à s'extraire d'une situation de fragilité, de conflit ou de violence. Chaque pays doit tracer son propre chemin vers la paix, mais certains enseignements commencent à se dégager de l'expérience de pays ayant accompli d'importants progrès. Avant toute chose, il est nécessaire d'accepter le fait qu'entrer dans une situation de fragilité et en sortir est un processus de longue haleine, et qu'il est extrêmement important de maintenir les efforts bien au-delà du retour de la croissance et du rétablissement des fonctions gouvernementales.

- **Un pays ou une région d'un pays met généralement longtemps à se retrouver dans une situation de FCV, c'est pourquoi il faut de la patience et un engagement ininterrompu pour l'aider à en sortir.** Durant ce processus, les pays suivent souvent une trajectoire dépendant du parcours emprunté, fortement influencée par leur histoire, leur géographie, leurs structures sociales et économiques ou leur organisation du pouvoir — des éléments tous difficiles à modifier. Les mécontentements suscités par la marginalisation et l'exclusion, et le sentiment d'inégalités entre groupes, sont des facteurs qui peuvent conduire à des conflits violents, et avoir d'importantes répercussions à l'échelon régional[129] Dissiper des mécontentements profondément enracinés, améliorer la prise en compte des citoyens et la responsabilité des institutions, et instaurer la confiance entre les groupes sociaux est un processus délicat qui s'étend habituellement sur plusieurs dizaines d'années. Déclarer prématurément qu'un pays a réussi à sortir d'une situation de FCV, et se remettre à fonctionner comme avant, sont des causes importantes de rechute.

  La communauté internationale voit souvent une crise comme une situation d'échec dont il faut s'extraire, alors que dans la plupart des cas, il s'agit non seulement d'un phénomène normal s'inscrivant dans le processus de sortie de la fragilité, mais aussi d'une occasion d'apprendre. En fait, certaines crises ouvrent des opportunités. En Indonésie par exemple, à Aceh, le tsunami de 2004 a donné l'occasion de parvenir à un accord entre belligérants : la crise humanitaire a encouragé les rebelles à rejoindre la table des négociations[130]. De même, le séisme de 2015 au Népal a accéléré l'adoption d'une nouvelle constitution, après des années de blocage[131].

- **L'ampleur du défi mondial que représentent les situations de FCV nécessite d'agir à la croisée du secours humanitaire, des actions de développement et des efforts de paix.** Les pays qui ont réussi à sortir de situations de fragilité et de conflits violents ont travaillé simultanément sur de nombreux problèmes. Ils ont procédé par tâtonnements, en expérimentant selon un mode itératif diverses réformes touchant à la sécurité, à la justice, à la primauté du droit, aux ajustements macroéconomiques et à la participation de tous en politique, en « rectifiant le tir » au fur et à mesure. Toutes leurs démarches ont en commun le besoin de maintenir la fourniture des services, d'éviter de perdre des générations, et d'encourager et de mettre en œuvre un plus grand nombre d'initiatives de secours humanitaire, de développement et de paix simultanées, collaboratives, exhaustives et complémentaires.

- **La stabilité macroéconomique est indispensable pour renforcer la résilience et gérer les risques liés aux situations de FCV.** Les conflits et les crises se répercutent sur elle, entraînant souvent une accumulation rapide de dettes publiques, la fuite de capitaux, une inflation élevée et galopante, un taux de change instable, et d'autres phénomènes de dislocation. En général, les chocs macroéconomiques affaiblissent les facteurs de résilience dans l'ensemble de l'économie et de la société. Il est impératif de disposer d'une marge de manœuvre budgétaire suffisante et de maîtriser la politique monétaire pour parvenir à fournir des services publics convenables, développer le secteur privé et assurer la résilience aux chocs. En Éthiopie par exemple, les autorités ont mis en œuvre un ambitieux programme de développement — comprenant des mesures diverses allant de la libéralisation des prix et des échanges à des réformes fiscales, en passant par la révision de la structure des taux d'intérêt et des codes de l'investissement et du travail — après quoi le taux de croissance par habitant s'est accéléré pour s'établir juste au-dessus de 6 % par an entre 2000 et 2017[132]. Toutefois, dans des environnements polarisés, il est particulièrement essentiel d'engager les programmes de réforme selon un calendrier bien étudié, afin que les mesures retenues ne soient pas considérées comme touchant injustement certains groupes socioéconomiques tout en protégeant d'autres.

- **Les mesures prises pour intégrer et autonomiser de vastes segments de la société peuvent aider à prévenir les situations de FCV et à y remédier.** Les données récentes montrent l'importance de s'attaquer aux vulnérabilités qui touchent différents groupes, et de prendre des initiatives de développement tenant compte des liens entre genre, fragilité et résilience[133]. De même, les jeunes ne forment pas un groupe homogène ; toutes les actions menées pour réduire leur exclusion doivent prendre en compte leur diversité[134]. Les initiatives de développement doivent viser à lever systématiquement les obstacles à l'autonomisation et à l'égalité. Les investissements en matière d'égalité entre les sexes doivent s'employer à améliorer la participation des femmes à tous les niveaux de la gouvernance, y compris dans les processus d'édification de l'État et de consolidation de la paix. Il est indispensable de donner de l'espoir aux jeunes en leur disant qu'ils ont un rôle important à jouer dans la société, et que leur pays est engagé sur une trajectoire positive.

- **Les dirigeants jouent un rôle déterminant dans ce processus, soit négativement — en poussant des groupes à la violence — soit positivement, en gérant des incitations de court terme pendant qu'ils poursuivent une stratégie de transformation pacifique sur le long terme.** Un exercice du pouvoir destructif peut politiser davantage des mécontentements qui, au départ, revêtent en général un caractère social ou économique, et qui poussent des groupes à adopter des comportements violents, y compris ceux qui servent les intérêts des élites au pouvoir. Une fois que les violences ont commencé, différents groupes d'intérêt sont habituellement mobilisés pour les intensifier ou les prolonger, et l'on voit notamment apparaître des économies de guerre qui s'enracinent profondément dans les sociétés. Les humiliations et les violations des droits fondamentaux vécues font partie des facteurs de motivation les plus forts pour tomber dans la violence[135].

  À l'inverse, des dirigeants respectés ont souvent pris des initiatives difficiles ou impopulaires sur des enjeux tels que la réforme du secteur de la sécurité, la réforme foncière et d'autres réaffectations des investissements sur le territoire, et la décentralisation – des mesures qui, toutes, font des gagnants et des perdants à court terme. Un exercice du pouvoir constructif est essentiel, car les tensions ont tendance à s'accumuler dans des environnements à haut risque ; les dirigeants doivent alors se montrer déterminés à anticiper ces tensions et à les désamorcer. Les dirigeants ont la capacité d'infléchir une trajectoire, comme le montre l'exemple de l'ancien président du Burundi qui, en affirmant sa volonté de mettre en place un gouvernement ouvert à tous, a contribué à la conclusion des Accords d'Arusha en 2000[136]. Les acteurs du développement sont les plus à même de prévenir ou d'atténuer les situations de fragilité lorsqu'ils font partie d'une alliance capable de soutenir vigoureusement ces initiatives nationales.

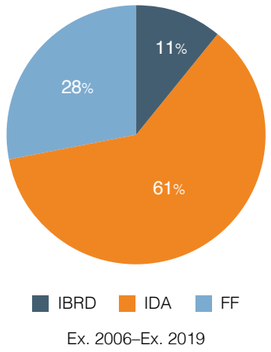
- **Le développement du secteur privé est essentiel pour remédier aux situations de FCV.** Les entreprises privées jouent un rôle central en créant des emplois qui contribuent à assurer la stabilité. Des emplois et des services accessibles à tous, notamment aux femmes et aux jeunes, et qui desservent un large éventail d'entreprises locales et régionales — y compris des PME capables d'intervenir dans des environnements où il est difficile d'investir — peuvent diversifier les participants à l'économie. L'aide au secteur privé et la création de marchés dans des situations de FCV demandent de concevoir de grands projets, de réformer la réglementation et de renforcer les capacités. Elles demandent également d'agir pour remédier aux problèmes environnementaux et sociaux et soutenir les entreprises pionnières.

Annexe 3 : Principales caractéristiques du portefeuille FCS du Groupe de la Banque mondiale

L'unité Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS) a procédé en 2018 à un examen du portefeuille FCS en se fondant sur les données des rapports standard et de l'IEG[137] du Groupe de la Banque. Cet examen, combiné à d'autres données de l'unité DFI et des BWI[138], a permis au Groupe FCV d'analyser le portefeuille FCS du Groupe de la Banque par rapport à son portefeuille non-FCS depuis la création de la Liste harmonisée des FCS en 2006. L'analyse a mis en évidence les caractéristiques et les performances des projets, les points positifs à exploiter et les aspects à améliorer à l'intérieur du portefeuille[139]. Celui-ci a une structure unique, comprenant à la fois des pays IDA et des pays BIRD ; il balaye toutes les régions et peut évoluer rapidement en fonction de l'inscription des pays dans la Liste harmonisée des FCS et de leur suppression de cette liste. Les tendances sont inégales et sporadiques, et les variations marquées entre les pays, les pôles d'expertise et les instruments de prêt — d'où une fragmentation des opérations.

Depuis la création de la Liste des FCS en 2006, le portefeuille de la Banque mondiale[140] a engagé un total de 583 milliards de dollars[141], dont 58 milliards de dollars[142] au profit des pays FCS (soit environ 10 % du portefeuille total). L'IDA arrive en tête des contributions aux projets FCS avec 35 milliards de dollars (61 %), suivie des fonds fiduciaires[143] avec 16 milliards de dollars (28 %), et de la BIRD avec 6,6 milliards de dollars (11 %). Pendant cette période – exercices 06 à 19 –, les régions Afrique et Asie du Sud ont reçu la plus grande part des concours de la Banque aux pays FCS — 42 et 26 % respectivement[144].

Total des engagements de la Banque mondiale dans des projets FCS

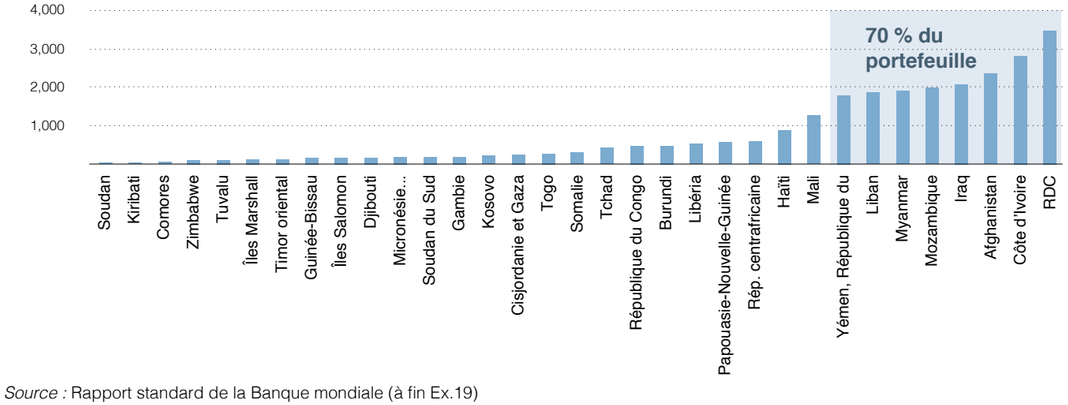


Ex. 2006–Ex. 2019

Les cinq premiers pays en pourcentage des engagements FCS sont l'Afghanistan pour un total de 13,2 milliards de dollars[145] (dont 74 % sont fournis via des fonds fiduciaires et 26 % via l'IDA)[146], la République démocratique du Congo avec 5,8 milliards de dollars, l'Iraq avec 5,8 milliards de dollars, la Côte d'Ivoire avec 4,3 milliards de dollars, et le Yémen avec 3 milliards de dollars[147]. L'IDA apporte la plus grande partie des engagements à tous ces pays hormis l'Iraq, qui reçoit ses financements de la BIRD. Sur cette période, le taux de croissance annuel composé (CAGR) pour l'IDA dans les engagements FCS s'élève à 11,59 %, et à 19,87 % pour les projets financés par des fonds fiduciaires[148].

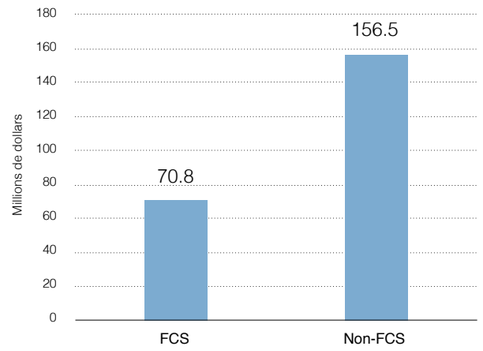
<u>Composition du portefeuille de projets en cours :</u>
Le portefeuille FCS des projets en cours est constitué de 361 projets dans 33 pays pour un montant total de 26 milliards de dollars, dont 69 nouveaux projets approuvés sur l'exercice 19. À titre de comparaison, le portefeuille non-FCS comprend 1325 projets dans 97 pays pour un montant total de 210 milliards de dollars, dont 224 nouveaux projets approuvés sur l'exercice 19[149].

Montant des engagements nets *(USD M, par pays)*

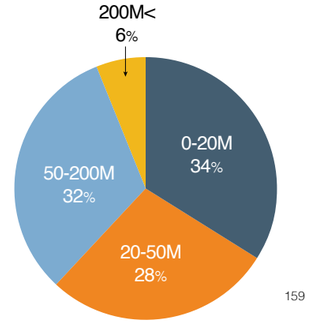


Source : Rapport standard de la Banque mondiale (à fin Ex.19)

Taille moyenne des projets



Taille des projets dans les pays FCS



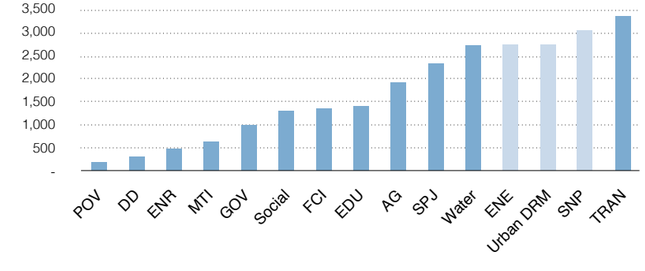
159

Entre les exercices 06 et 19, le nombre de pays figurant sur la Liste harmonisée a fluctué entre 32 et 36[150], 19 pays ne l'ayant pas quittée depuis sa création[151]. Depuis l'exercice 06, la région Afrique a toujours affiché le plus grand nombre de projets FCS[152] et elle continue de détenir la plus grande part des prêts FCS dans le portefeuille actuel de projets en cours[153]. Néanmoins, 70 % de ce portefeuille (en volume) est dominé par huit pays[154], c'est pourquoi l'ensemble du portefeuille FCS est lourdement tributaire des performances de ce petit groupe de pays[155].

<u>Caractéristiques du portefeuille :</u> Le portefeuille FCS s'élève à 26 milliards de dollars. Plus de 60 % des projets de ce portefeuille font moins de 50 millions de dollars[156] ; la taille moyenne est inférieure de 55 % à celle des projets non-FCS156. Sur les pays bénéficiant de projets FCS[157], 39 % détiennent un portefeuille de 200 millions de dollars ou moins, et 18 % ont moins de cinq projets. Ces projets demandent davantage de contrats de suivi par des tiers et sont mis en œuvre sur une plus courte période — ce qui entraîne un renouvellement plus rapide du portefeuille[158]. Cela peut s'expliquer en partie par le pourcentage élevé de petits pays dans la liste des pays FCS ; cependant, la composition du portefeuille FCS entraîne une fragmentation des opérations.

<u>Répartition par secteurs :</u> À la fin de l'exercice 19, le pôle mondial d'expertise en Transports (TRAN) de la Banque mondiale détenait le plus grand portefeuille en volume dans les pays FCS. Les cinq premiers pôles mondiaux d'expertise concernés — Transports, Santé, Développement urbain, Énergie et industries extractives, et Eau — représentaient plus de la moitié du portefeuille de projets FCS. Dans certains secteurs, les investissements dans les pays FCS sont beaucoup moins importants que dans les pays non-FCS. Par exemple, l'écart de pourcentage en volume est le plus large dans le pôle Macroéconomie, commerce et investissement (MTI), car l'appui budgétaire est comparativement minime et peu fréquent dans les pays touchés par la fragilité et les conflits[160].

Volume des engagements dans les différents pôles de la Banque mondiale



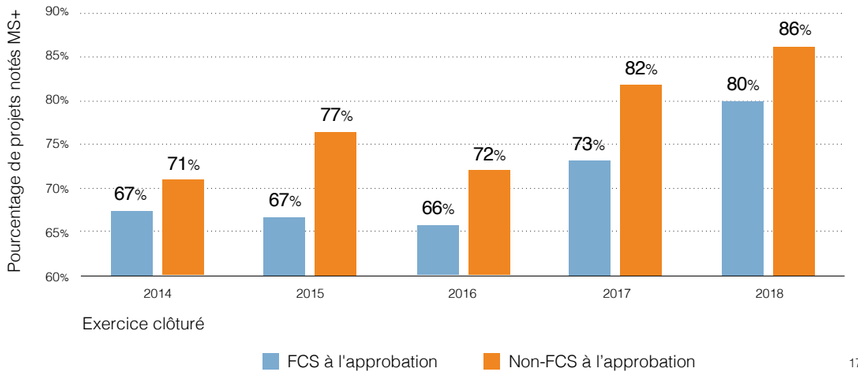
Performance des projets : Ces dernières années, les opérations dans les pays FCS ont affiché une progression régulière selon les notes d'évaluation des projets. L'augmentation du soutien aux budgets administratifs et la dotation en personnel des représentations dans les pays FCS ont contribué à cette évolution. Cependant, bien que les prêts à des projets FCS aient plus que triplé pendant cette période[161], la performance des opérations FCS est restée inférieure à celle des pays non-FCS[162], avec également des notes de risque plus élevées[163]. Des capacités plus faibles, des incertitudes plus importantes et des risques sécuritaires plus élevés compliquent les opérations et la supervision des projets dans les pays FCS[164]. En outre, bien que les résultats des stratégies d'aide-pays du Groupe de la Banque soient supérieurs à leur moyenne historique dans toutes les régions[165], la performance des stratégies d'aide aux pays FCS et les résultats en matière de développement ont été de 20 à 30 % inférieurs à ceux enregistrés pour les pays non-FCS sur les dix dernières années[166].

Dans la mesure où huit pays prédominent dans le portefeuille en cours, la performance globale du portefeuille FCS dépend fortement de celle de ce petit groupe de pays. L'Afghanistan et le Yémen en font partie et offrent une bonne illustration de la manière dont la performance globale du portefeuille FCS peut être biaisée : la récente tendance générale à la baisse est due pour une grande part à la performance négative des projets dans ces deux pays en proie à des conflits actifs pendant la période considérée. Si l'on excluait l'Afghanistan et le Yémen, l'analyse montrerait une légère hausse des notes pour les autres pays FCS-IDA[167].

Les projets FCS utilisent majoritairement des financements de projet d'investissement (FPI) — qui représentent actuellement 94 % du portefeuille (en volume), soit 17 % de plus que les projets non-FCS[168]. Les opérations de prêt à l'appui des politiques de développement (DPL) dans des contextes FCS décaissent le plus rapidement, beaucoup plus vite que les DPL dans des contextes non-FCS. Néanmoins, leur emploi dans les pays FCS recule rapidement puisqu'il est passé de 34 % à seulement 6 % entre les exercices 17 et 18[169]. Bien que les notes de performance globale soient à la traîne à la clôture des projets, les projets FCS en cours sont légèrement mieux notés que les projets non-FCS sur le plan de l'avancement de la mise en œuvre et de l'objectif de développement[170]. Tout particulièrement, les pays détenant les plus grands portefeuilles font mieux en moyenne sur l'objectif de développement et un peu moins bien pour l'avancement de la mise en œuvre. La République démocratique du Congo — le plus grand portefeuille des pays FCS — et la Côte d'Ivoire sont toujours en dessous de la moyenne. En général, les projets FCS exploitent largement la souplesse offerte par les financements additionnels[171].

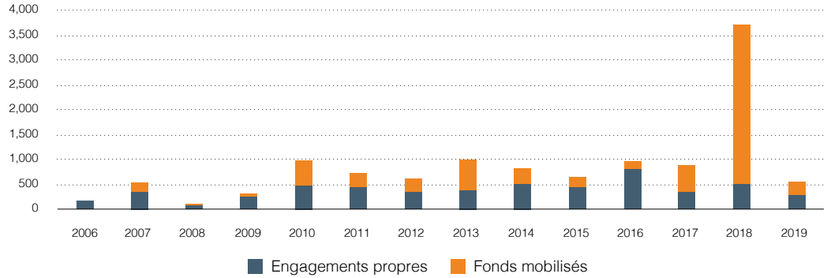
Points positifs à exploiter : En moyenne, la durée de préparation des projets FCS est beaucoup plus courte que celle des projets non-FCS. Dans les projets FCS, les décaissements commencent plus tôt, la mise en œuvre est plus rapide, le pourcentage de projets rencontrant des problèmes est moins élevé, et des initiatives sont prises en amont plus vite. La préparation de projets FCS dure environ deux mois de moins que celle de projets non-FCS, et le premier décaissement intervient plus d'un mois plus tôt[173]. Le nombre moyen de mois à l'état « problème » est aussi légèrement moindre pour les projets FCS, 5 % d'initiatives de plus étant prises en amont. Les équipes qui travaillent sur des projets FCS réagissent plus rapidement aux complications lorsqu'elles surviennent, avec des projets restant sensiblement moins longtemps à l'état « problème »[174], ce qui montre que la souplesse opérationnelle donne des résultats dans une certaine mesure.

Résultats notés MS+ par l'IEG



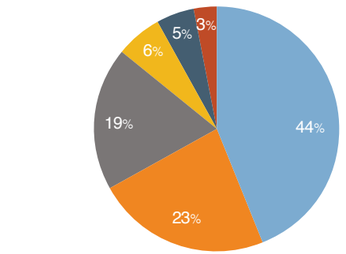
172

Engagements à long terme d'IFC dans des projets FCV, Ex. 06-19*

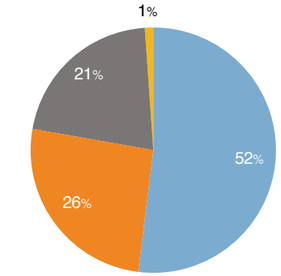


** On ne dispose pas de données sur les fonds mobilisés pour l'exercice 06 car IFC a commencé à les répertorier systématiquement à partir de l'exercice 07.*

IEngagements propres d'IFC à long terme dans des projets FCV par région
Ex. 06–19



Engagements propres d'IFC à long terme dans des projets FCV par groupe de secteurs
Ex. 06–19



Aspects à améliorer : Malgré plusieurs points forts dans le portefeuille FCS, il reste du travail à faire pour réduire les variations entre les projets et pour améliorer la performance globale. La performance et la répartition du portefeuille soulignent la nécessité d'adopter une approche globale pour regrouper les projets, afin d'avoir des programmes plurisectoriels moins nombreux, mais plus efficaces et plus étendus. Cette approche permet de se concentrer sur les principaux déterminants de la fragilité, du conflit et de la violence, et peut améliorer la supervision des projets, l'accompagnement de la mise en œuvre et la gestion des risques[175]. Le fait que les projets soient approuvés et mis en œuvre à un rythme accéléré peut générer des risques et des tensions, en particulier dans les contextes de FCV, et il est donc impératif que les chefs d'équipes de projet en aient une bonne compréhension pour que la performance des projets FCV puisse être améliorée. Des outils existent (financement rétroactif, report d'application des instruments de sauvegarde, dispositions fiduciaires, etc.), mais sont encore insuffisamment utilisés.

PORTEFEUILLE FCS D'IFC

L'un des éléments primordiaux de la Stratégie du Groupe de la Banque mondiale en matière de fragilité, conflit et violence est de favoriser davantage le développement du secteur privé par des opérations d'investissement et de services-conseils d'IFC, ainsi que par des garanties de la MIGA. IFC travaille depuis très longtemps sur les marchés en situation de FCV ; la Société s'est notamment engagée très tôt auprès de l'Indonésie dans les années 60, et auprès de la Bosnie-Herzégovine dans les années 90. Elle a su faire évoluer ses activités en mettant en place des financements spécifiques pour les services-conseils et les personnels en poste dans des pays FCS via l'Initiative en faveur des pays africains touchés par un conflit (CASA) lancée en 2008 et FCS Africa depuis 2014, en ajoutant les situations de fragilité et de conflit à ses priorités stratégiques en 2010, et en introduisant des objectifs concernant les pays FCS et les pays à faible revenu bénéficiaires de l'IDA dans le programme d'augmentation et de réforme du capital de 2018.

D'autres financements pour des services-conseils dans les contextes FCS sont disponibles depuis peu avec le Guichet de services-conseils pour la création de marchés (CMAW), tandis que la hausse des investissements dans les pays FCS est encouragée par une augmentation récente des fonds de financement mixte qui visent les pays IDA et FCS, notamment le Guichet de promotion du secteur privé (PSW) de l'IDA.

Les engagements de financements de longue durée d'IFC[176] dans les pays FCS ont représenté environ 4 % à 5 % du total de ses engagements, et ont progressé au même rythme que celui-ci. Alors que les investissements FCS occupent une petite place dans le portefeuille total d'IFC, une bonne partie des services-conseils d'IFC bénéficient aux pays FCS, qui comptent pour environ 20 % dans le total des dépenses de conseil. Les pays FCS dans les régions Afrique subsaharienne, MENA, et Asie de l'Est et Pacifique ont reçu les engagements les plus élevés de la part d'IFC, dont une combinaison d'investissements dans les infrastructures, les marchés des capitaux et les secteurs de la transformation, de l'agroalimentaire et des services. IFC a aussi accordé d'importants crédits commerciaux à court terme à des pays FCS.

Sur les 10 dernières années, les résultats sur le plan du développement et la rentabilité des projets FCS d'IFC ont été inférieurs à ceux des pays non-FCS. Les résultats sur le plan du développement ont été moindres dans le portefeuille FCS d'IFC que dans son portefeuille non-FCS, d'environ 15 points de pourcentage[177]. Les résultats des projets FCS ont été un peu moins bons dans les régions Afrique et MENA que dans les autres, mais relativement meilleurs dans le secteur financier et les infrastructures. D'après les évaluations réalisées sur les investissements FCS d'IFC, un grand nombre de projets ayant obtenu des résultats médiocres ont souffert de chocs externes, par exemple une chute des prix des produits de base ou une dévaluation de monnaie, la crise financière mondiale, des crises sanitaires ou les répercussions de conflits régionaux.

Le succès des projets a aussi pâti d'autres facteurs, notamment de problèmes réglementaires tels que des modifications ou des retards dans les réglementations bancaires et des retards dans l'ouverture de marchés, une hausse des coûts d'exploitation, le manque d'infrastructures dans le pays, et les capacités insuffisantes des investisseurs en matière d'exploitation de projets, de gestion de risques ou de mise en œuvre de programmes environnementaux et sociaux.

Bon nombre de problèmes étaient liés au moins en partie à l'environnement FCV — par exemple la dynamique des conflits, les incertitudes réglementaires, les capacités et la résilience des investisseurs et des pouvoirs publics, et des problèmes d'infrastructures. La rentabilité des projets d'IFC dans les pays FCS pendant cette période, telle que mesurée par le rendement des capitaux engagés corrigé des risques (RAROC), a été majoritairement faible ou négative. Une analyse détaillée du portefeuille FCS d'IFC montre que la performance des projets et des prêts est généralement satisfaisante, telle que mesurée par le niveau des prêts improductifs et des annulations d'échéance. Toutefois, la rentabilité globale d'IFC se ressent du niveau élevé des dépenses par dollar investi, principalement à cause de la taille réduite des projets.

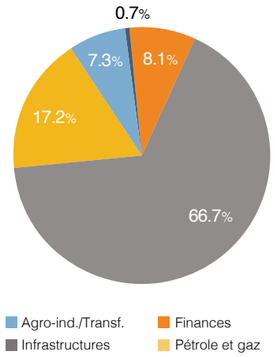
PORTEFEUILLE FCS DE LA MIGA

La MIGA a accordé des garanties dans beaucoup de secteurs et beaucoup de pays FCS. Le portefeuille de projets FCS de la MIGA s'est étoffé régulièrement au cours des 10 dernières années et s'établit aujourd'hui à 2 milliards de dollars, soit 9 % du portefeuille total, et ce malgré un recul général de l'investissement direct étranger dans des projets FCS pendant la période. La part de marché de la MIGA dans les investissements étrangers couverts par une assurance contre les risques politiques penche fortement vers les pays IDA et FCS, ce qui montre bien le rôle important que joue l'Agence dans les environnements les plus difficiles. Les pays FCS des régions Afrique subsaharienne, MENA, et Asie de l'Est et Pacifique en ont reçu la plus grande part des concours de la MIGA, dont une combinaison de garanties dans les infrastructures, les marchés des capitaux, et les secteurs de la transformation, de l'agroalimentaire et des services.

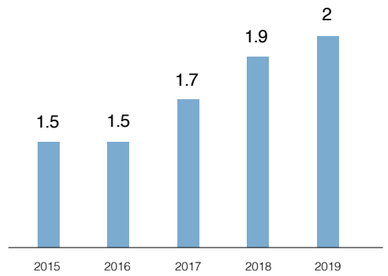
Sur le plan des résultats en matière de développement, le bilan des projets FCS de la MIGA est équivalent à celui de l'ensemble de son portefeuille. Les résultats obtenus par les projets FCS en matière de développement ont été du même ordre que ceux de l'ensemble du portefeuille de projets évalués : 64 % contre 63 % sur la période 2010-2017, respectivement[178]. Le nouveau système IMPACT d'évaluation préalable de l'impact sur le développement de la MIGA, expérimenté durant l'exercice 19, montre un tableau identique. La note moyenne des projets FCS présentés au Conseil pendant cet exercice s'est élevée à 65, contre 67 pour l'ensemble des projets. Les projets FCS donnent lieu à un plus grand nombre de demandes d'indemnisations et de signalements d'incidents préalables à de telles demandes (*pre-claim*). Sur les 12 indemnisations versées jusqu'ici par la MIGA, sept ont concerné des pays figurant sur la Liste harmonisée des FCS, toutes pour des risques de conflit armé et de troubles civils. Cette catégorie de risques préoccupe particulièrement la MIGA, car l'Agence a peu de moyens d'action pour les éviter en adoptant des mesures précoces, et il n'y a aucune perspective de recouvrement des versements effectués le cas échéant. Une analyse interne montre également que les signalements préalables à des demandes éventuelles

Portefeuille de garanties de la MIGA

Portefeuille de garanties de la MIGA dans les pays FCS par groupe de secteurs
Ex. 19



Portefeuille de garanties de la MIGA dans les pays FCS en USD Md
Ex. 15-19



d'indemnité sont beaucoup plus importants dans les pays FCS — comme l'on pouvait s'y attendre. Les données des dernières années montrent que les projets FCS de la MIGA coûtent plus cher à garantir et à surveiller que les autres projets, et leur traitement prend aussi beaucoup plus de temps.

Enseignements d'IFC et de la MIGA sur le risque financier et le risque de réputation dans les situations de FCV

L'expérience des dix dernières années a montré que travailler avec le secteur privé dans des contextes de FCV était très différent de ce qui se fait habituellement, les risques et les coûts étant plus élevés en raison des défis extraordinaires rencontrés sur le terrain, à savoir : i) un secteur privé très peu développé — souvent en grande partie informel et disposant de capacités limitées — et un manque d'accès à des financements ; ii) des structures de marché sous-développées, caractérisées par une prévalence des entreprises publiques, ou des marchés imparfaits ou incomplets ; iii) des infrastructures et des chaînes d'approvisionnement insuffisantes ; et iv) un environnement juridique et réglementaire déficient, pâtissant de la faiblesse des capacités gouvernementales et des institutions. Soutenir des investissements privés viables dans les pays en situation de FCV demande souvent un important travail de longue haleine associé à l'élaboration des projets et au développement des capacités des clients. Par exemple, la conception de projets d'infrastructures privées dans des contextes FCV peut prendre entre 3 et 6 ans, voire plus, car il faut notamment travailler sur le régime réglementaire, les politiques sectorielles, les études de faisabilité et les capacités gouvernementales.

De même, une fois l'engagement approuvé, les projets prévus dans les pays FCS nécessitent une assistance importante pour qu'ils puissent donner tout leur potentiel. Les chaînes d'approvisionnement doivent être développées, les interactions locales mises en place, et les problèmes fonciers ainsi que les autres questions environnementales et sociales doivent être traités.

Pour IFC et la MIGA, le fait de travailler dans des contextes FCV génère d'importants risques d'ordre financier et pour la réputation. Les risques de réputation englobent : i) les problèmes liés à l'intégrité des principaux investisseurs, par exemple de précédents actes de corruption ou activités illicites ; ii) les risques liés aux conflits ; et iii) les risques environnementaux et sociaux et des problèmes de gouvernance comme l'incidence de la pollution ou les questions de réinstallation. Les risques financiers peuvent avoir trait aux rendements insuffisants pour couvrir ou compenser des risques associés à l'environnement FCV — par exemple les problèmes de conflit ou de réglementation ou les marchés peu développés — ou des coûts d'exploitation plus élevés du fait des questions d'insécurité, de la durée plus longue de gestation des projets, et de leur taille souvent plus modeste. Pour satisfaire les objectifs ambitieux de développement du secteur privé dans les pays FCS, il sera nécessaire de modifier sensiblement les façons de faire d'IFC, notamment en renforçant la conception des projets en amont, en cherchant des moyens de remédier aux risques de conflits, en améliorant les dispositifs d'incitation afin d'attirer du personnel dans les environnements FCV, en trouvant comment atténuer et tolérer les risques, et en collaborant davantage avec les partenaires.

Annexe 4 : Quelques illustrations de l'action du Groupe de la Banque mondiale dans des situations de fragilité, de conflit et de violence

Durant tout le processus d'élaboration de la stratégie, des exemples d'opérations du Groupe de la Banque ont été relevés pour chacun des quatre piliers d'intervention définis. Ces exemples sont présentés ici dans le but de systématiser les bonnes pratiques et d'améliorer l'efficacité sur le terrain. Ils portent sur des sujets très variés, allant de la condition des femmes à des actions régionales personnalisées, et comprennent des financements novateurs ou des outils et mécanismes spécifiques en cours de mise en œuvre, que ce soit à la Banque mondiale, à IFC ou à la MIGA.

Désarmement, démobilisation et réinsertion

Les activités de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR) occupent une grande place dans l'action de la Banque mondiale dans les situations de FCV. Au cours des 30 dernières années, la Banque a fourni une assistance financière et technique à plus de 27 projets de ce type dans 23 pays.

Cette participation à des programmes DDR a commencé en 1992 avec le Programme d'assistance aux anciens combattants de l'Ouganda, axé principalement sur la démobilisation et la réinsertion compte tenu des limites de sa mission relative aux questions de désarmement. Les dix premières années, la Banque a centré son action sur les armées régulière et insurgée signataires des accords de paix et a financé 10 projets de réinsertion (pour un montant total de 287 millions de dollars). La décennie suivante a vu le déploiement du plus vaste programme DDR de l'histoire de la Banque : le Programme multipays de démobilisation et de réinsertion (MDRP). Ce programme visait à accompagner la démobilisation et la réinsertion des anciens combattants dans la région africaine des Grands Lacs[179] et a apporté 450 millions de dollars de financements de bailleurs et de l'IDA en soutien à plus de 300 000 anciens combattants, y compris des enfants soldats et des enfants touchés par les conflits. Il a été suivi du Programme de démobilisation et de réinsertion de transition (TDRP, 2009-17) puis du Programme mondial d'aide à la réinsertion (depuis 2018) afin de maintenir une assistance aux anciens combattants et aux activités DDR dans un paysage mondial en évolution[180].

Ces initiatives, ainsi que les analyses réalisées sur la réinsertion sociale et économique des adultes et des enfants après une période de conflit, apportent de précieux enseignements. L'un des principaux qui ressortent est la capacité inestimable de la Banque à mobiliser des ressources et à faciliter les partenariats dans les régions touchées. Par exemple, par le biais du MDRP, la Banque a coordonné des financements avec 14 organismes donateurs et travaillé en partenariat avec 21 organes régionaux, ONG et institutions des Nations Unies sur la mise en œuvre. La Banque a aussi joué un rôle déterminant dans la définition de la politique mondiale et le renforcement des capacités techniques dans les différentes régions. Non seulement elle est membre du Groupe de travail interinstitutions sur le DDR présidé par les Nations Unies, chargé de réviser et valider les Normes intégrées de DDR dont la première édition a été publiée en 2006, mais elle a également apporté son concours au renforcement des méthodes d'alerte rapide de l'Union africaine au moyen d'une approche fondée sur les droits de l'homme[181]. L'expérience de la Banque en matière de DDR souligne l'importance de l'appropriation par les pays, et aussi d'une compréhension claire de la dynamique locale des conflits et des capacités des institutions locales à produire et maintenir un impact.

Action de la Banque mondiale au Sahel

En raison de l'aggravation de la situation sécuritaire au Sahel, la Banque mondiale diversifie ses opérations afin de s'attaquer aux facteurs d'instabilité dans la région, tant à court qu'à long terme.

À court terme, la Banque s'emploie à appliquer une approche spatiale pour cibler les foyers de fragilité grâce à des interventions multisectorielles intégrées, en étroite coordination avec les autres bailleurs de fonds. L'objectif est de rétablir rapidement des services essentiels tels que la santé, l'éducation, l'énergie et les administrations publiques, en particulier dans les zones de conflit, et d'aider ainsi à restaurer la confiance des populations dans l'État et à assurer un niveau de vie minimum. En étroit partenariat avec les membres d'Alliance Sahel, des opérations phares ont été lancées dans plusieurs zones où opèrent les forces conjointes du G5-Sahel. Il s'agit de la région des Hodhs en Mauritanie, de la région centrale et de Konna au Mali, du nord de la région Tillabéri au Niger, et de la région du lac Tchad.

À moyen et plus long terme, la Banque vise à augmenter l'accès à des opportunités économiques, en particulier par l'agriculture et l'éducation de base, tout en améliorant la résilience et l'inclusion des populations les plus vulnérables. En aidant à diversifier l'économie rurale, à élargir l'accès aux marchés, à favoriser l'autonomisation des femmes et l'inclusion des jeunes, à développer et renforcer les infrastructures essentielles, et à dispenser des services d'éducation scolaire de base et de formation professionnelle, la Banque s'efforce également de libérer le potentiel inexploité d'emplois et de sources de revenus supplémentaires.

En complément de ses financements, la Banque travaille à : i) améliorer la compréhension collective des facteurs de fragilité au Sahel, notamment par une Évaluation des risques et de la résilience (RRA) dans la région, qui met en évidence les éléments communs et les facteurs transfrontaliers ; ii) renforcer sa collaboration avec les partenaires d'Alliance Sahel, le G5-Sahel, la MINUSMA, les ONG locales et internationales, et les autres principales parties prenantes ; et iii) déployer de nouveaux mécanismes de suivi et de mise en œuvre faisant intervenir de nouvelles technologies, parties prenantes et modalités, qui permettent d'accroître l'agilité et la souplesse d'action, de réduire les coûts et d'agir à distance — de manière à mieux s'adapter aux conditions de fonctionnement difficiles de la région. Ces mesures comprennent la géoactivation pour la surveillance et la supervision (GEMS), le suivi itératif des bénéficiaires (IBM) et le suivi délégué à des tiers.

La Banque est le premier pourvoyeur de fonds pour les projets au Sahel. La capacité de financement totale d'IDA au bénéfice des pays du G5-Sahel — la somme des enveloppes financières des cinq pays au titre d'IDA-18 — s'élève à 9 milliards de dollars. Avec un concours de près de 7 milliards de dollars, la Banque est également le **premier contributeur du programme d'Alliance Sahel,** puisqu'elle représente largement plus de 60 % du total des engagements financiers qui s'élèvent à de 11 milliards de dollars (pour 570 projets).

Soutien durable à la reconstruction : le Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan

Après des dizaines d'années de conflits, les efforts de reconstruction de l'Afghanistan soulèvent une série exceptionnelle de défis qui ont suscité une réponse sans précédent de la communauté internationale, tant sur le plan des financements que de la coordination des bailleurs de fonds.

Créé en 2002 pour participer aux efforts de reconstruction, le Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan (ARTF) est aujourd'hui le plus important fonds fiduciaire multidonateurs du Groupe de la Banque mondiale. Abondé par 34 bailleurs administrés via le Groupe de la Banque, il a été mis en place afin de fournir un mécanisme de financement coordonné pour le budget et les projets nationaux prioritaires du gouvernement, lui permettant de continuer à assurer des services publics essentiels dans l'ensemble du pays.

L'Afghanistan est le pays qui a reçu la plus grande part des engagements FCS de la Banque : entre les exercices 06 et 19, elle a représenté 23 % du total des engagements de la Banque aux pays FCS (13,2 milliards de dollars), dont 74 % en provenance de fonds fiduciaires (9,8 milliards de dollars)[182]. L'essentiel de ces fonds est passé par l'ARTF.

L'ARTF finance près de 40 % du budget civil et la moitié de toutes les dépenses de développement, et est l'instrument privilégié pour la mise en commun de financements. Il est la plus grande source de financements non budgétaires d'aide au développement de l'Afghanistan, qui ont des résultats dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du développement urbain et rural, des infrastructures, de l'agriculture et de la gouvernance. Tous les fonds passent par les circuits gouvernementaux, les ministères et agences gouvernementales étant chargés de mettre en œuvre tous les projets. La structure du fonds favorise la prévisibilité de l'aide à l'intérieur d'un cadre fiduciaire et d'un dispositif de suivi solides. Les partenaires de l'ARTF, les autorités nationales et la Banque mondiale décident ensemble d'un programme de financement (un appui budgétaire récurrent et des projets d'investissement) qui est aligné sur les priorités gouvernementales, à la fois au niveau stratégique et programmatique. Cette organisation permet aussi de renforcer la coordination et offre un espace de concertation sur les principales réformes à engager.

Depuis 17 ans qu'il existe, l'ARTF a bénéficié directement à 19 millions de personnes dans tous les secteurs[183]. À ce jour, quelque 96 millions de dollars de dons ont été décaissés au profit de différentes communautés dans le cadre de près de 6 000 projets[184]. L'ARTF témoigne de la capacité de s'adapter à un contexte mouvant et d'offrir à l'État une source de financement prévisible.

Mise en œuvre de projets du secteur privé dans des contextes de fragilité, de conflit et de violence : Mali Shi et Sierra Rutile

Mali Shi : En juin 2019, IFC et le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) ont accordé un prêt à une toute nouvelle entreprise appelée Mali Shi, qui va aider le Mali à développer la production et l'exportation de beurre de karité. Le projet soutiendra un secteur clé et concernera environ un million de femmes dans les zones rurales. Le financement concessionnel du GAFSP a contribué à atténuer les risques élevés que représentait le fait d'investir dans la première unité de transformation des noix de karité du pays depuis plus de 35 ans. Un programme de services-conseils d'IFC apporte une assistance pour i) créer une chaîne d'approvisionnement performante, ii) se mettre en conformité avec les normes internationales, et iii) définir un plan énergétique efficient. Il travaille notamment à i) concourir à l'obtention des certifications HACCP et ISO 22000 ; ii) mettre en œuvre un système de gestion environnementale et sociale solide ; iii) améliorer les capacités financières des ramasseuses de noix de karité ; et iv) mettre en place des solutions énergétiques renouvelables et autonomes permettant d'obtenir une efficience maximale, de réduire le gaspillage et de minimiser la dépendance de l'usine à l'égard du réseau électrique national.

Compte tenu du contexte FCV du Mali, il est difficile d'attirer des investisseurs internationaux, en particulier dans le secteur agroalimentaire. Avec plus de 10 ans de succès dans le secteur, les entreprises ayant investi dans Mali Shi ont repéré des opportunités commerciales, mais manquaient d'expérience sur les normes internationales de sécurité des aliments et les normes environnementales et de sécurité, et sur la manière de travailler avec de petits exploitants. L'ensemble complet de services-conseils d'IFC a contribué à remédier aux lacunes, à réduire les risques opérationnels, et à promouvoir un projet qui a eu besoin de temps pour se concrétiser.

Sierra Rutile 2 : Le secteur extractif de la Sierra Leone est vital pour son économie, puisqu'il représente 90 % de ses exportations, 20 % de son PIB et plus de 400 000 emplois directs et indirects. À condition d'être développé de manière responsable, il pourrait être un moteur essentiel de croissance économique solidaire. En 2016, la société minière australienne Iluka a racheté Sierra Rutile Limited (SRL), une entreprise extractive créée il y a 50 ans et propriétaire du plus grand gisement de rutile naturel du monde, qui est à la fois le plus gros contribuable, le premier employeur privé et le plus important détenteur de devises de la Sierra Leone. Iluka prévoit d'étendre les opérations actuelles et d'ouvrir une nouvelle mine à proximité.

Grâce à ce rachat, Iluka a hérité des risques liés au contexte FCV, notamment en matière environnementale et sociale. Étant donné l'ampleur, la complexité et l'urgence des problèmes rencontrés par SRL, Iluka a sollicité la participation d'IFC en tant qu'investisseur et partenaire de la première heure, afin de bénéficier des compétences internationales spécialisées de la Société dans le domaine environnemental et social et de ses services-conseils en matière d'infrastructures durables pour sa première opération en dehors des pays de l'OCDE. Le projet pourrait se traduire par une hausse de 8,4 % du PIB de la Sierra Leone, 575 millions de dollars de redevances et d'impôts sur les sociétés sur la période 2019-2034, et quelque 15 000 nouveaux emplois indirects et induits dans ce pays touché par les conflits.

BoViMa : mise en œuvre de l'Approche en cascade/MFD à Madagascar

À Madagascar, le projet BoViMa offre une illustration du bon usage de l'Approche en cascade dans un contexte FCV. Dans ce pays, qui sort d'une période de fragilité, les trois quarts des habitants sont en situation d'extrême pauvreté et 80 % vivent de l'agriculture. Le développement agricole est indispensable pour redynamiser l'économie dans une optique de croissance solidaire. Malgré des conditions nationales extrêmement propices à l'élevage bovin et caprin, Madagascar a besoin d'une aide sur le long terme pour augmenter sensiblement les rentrées de devises associées aux exportations de bétail.

Avec le soutien de la Banque mondiale, les pouvoirs publics aident les éleveurs et les agriculteurs à améliorer leurs revenus en élargissant les services vétérinaires, en relevant les normes sanitaires, en développant de nouvelles infrastructures routières, en révisant les politiques publiques et les cadres de gouvernance appliqués à l'agriculture, et en renforçant les capacités techniques en la matière. Au niveau sectoriel, la Banque a accordé deux prêts de l'IDA pour remédier à ces difficultés. En 2014, le premier projet d'assistance technique a eu recours à un crédit IDA de 50 millions de dollars pour aider les autorités gouvernementales à promouvoir le développement d'une industrie agroalimentaire durable. Un projet de 53 millions de dollars qui a pris la suite en 2017 a pour but d'aider la filière agricole, de renforcer les capacités techniques, et d'améliorer les droits fonciers, la sécurité des aliments et l'accès des éleveurs à des services vétérinaires et de transport. Ce projet améliore aussi le contrôle-qualité grâce à la formation de personnels vétérinaires et au financement d'équipements de laboratoire nécessaires pour les processus de certification.

En complément des activités de la Banque, IFC apporte son concours à une entreprise agroalimentaire locale, Bonne viande de Madagascar (BoViMa), qui est en train de mettre en place le premier parc d'engraissement et abattoir moderne du pays. Grâce au soutien du Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP), les services-conseils d'IFC aident BoVima à améliorer les pratiques d'élevage et à renforcer sa chaîne d'approvisionnement constituée d'éleveurs et d'agriculteurs locaux produisant des aliments pour animaux. IFC et le GAFSP ont également accordé un prêt subordonné de 7 millions de dollars pour rendre le projet viable et attirer d'autres investisseurs. Le projet devrait créer un marché d'exportation de viande de 300 millions de dollars et contribuer à faire vivre plus de 20 000 éleveurs et agriculteurs locaux, faisant potentiellement de BoViMa le premier employeur du sud du pays où règne la pauvreté en fournissant à de nombreux habitants leur premier emploi formel.

Ce projet montre comment une approche globale et séquentielle combinant des conseils aux autorités gouvernementales et aux fournisseurs, des financements d'institutions de développement, des investissements d'acteurs privés, et des cofinancements de bailleurs de fonds à des conditions favorables peut aider à créer des marchés. BoViMa avait besoin d'une aide de grande ampleur pour se développer, mais l'entreprise peut faire beaucoup pour le pays. Non seulement elle est susceptible de donner un nouvel élan aux exportations malgaches de viande bovine et caprine, mais elle pourrait aussi transformer le secteur agricole de Madagascar, et générer ainsi le type de croissance indispensable à une économie dynamique et sans exclus.

IFC : une étude de marché sur la région de Kakuma

Au fin fond du nord-ouest du Kenya, le camp de réfugiés de Kakuma s'étend à perte de vue avec ses innombrables tentes et abris construits en briques en terre et blocs de ciment. Ce camp a été établi en 1992 pour accueillir les réfugiés fuyant le conflit au Soudan et est aujourd'hui l'un des plus grands et des plus anciens camps de réfugiés du monde. Implanté à la périphérie de la ville de Kakuma, où vivent les Turkana du Kenya, le camp est un melting-pot de plus de 160 000 réfugiés et personnes déplacées en provenance du Burundi, d'Éthiopie, de la République démocratique du Congo, de la Somalie, du Soudan du Sud et du Soudan.

En collaboration avec le HCR, IFC a réalisé une étude d'un genre totalement nouveau dans le camp de Kakuma pour mieux comprendre le potentiel de marché de ce camp et les opportunités commerciales et difficultés associées pour le secteur privé. L'étude a répertorié trois types d'acteurs susceptibles de bénéficier des résultats obtenus : les entreprises commerciales (banques, institutions de microfinancement, entreprises de télécommunications, et PME d'autres secteurs) ; les entreprises sociales (entreprises cherchant à produire la plus forte incidence financière, sociale et environnementale) ; et les entrepreneurs locaux (des réfugiés et des communautés d'accueil). En recueillant des données empiriques sur les revenus, les schémas de consommation, les préférences des consommateurs et les opérations financières à l'intérieur du camp et dans les zones avoisinantes, l'étude fournit des données de marché dont les acteurs privés auront besoin pour entreprendre ou développer des activités dans la région de Kakuma.

Soutenir le secteur privé pour aider au relèvement de l'Afghanistan

Le projet Rikweda est un exemple d'action du Groupe de la Banque mondiale visant à soutenir le relèvement et à construire des marchés. Le Groupe de la Banque apporte son concours à la transformation du secteur du raisin sec en Afghanistan afin que pays regagne sa stature de grand producteur et exportateur mondial. Le projet a été rendu possible grâce à une forte mobilisation en amont et en aval, la participation du Groupe de la Banque ayant permis d'attirer des acteurs privés dans des secteurs difficiles et de favoriser la pérennité du marché sur le long terme. L'Approche en cascade a été tout d'abord utilisée pour aider les agriculteurs à construire des entrepôts de séchage modernes, à l'aide d'une assistance technique au titre du Projet d'appui à l'horticulture et à l'élevage nationaux de l'IDA d'un montant de 190 millions de dollars. IFC et la MIGA ont collaboré à cette initiative par un financement de 3 millions de dollars et des garanties pour 7,5 millions de dollars, respectivement, afin d'attirer des investissements privés dans la société Rikweda Fruit Process Company pour financer une installation moderne, entièrement nouvelle, de traitement des raisins secs. Les investissements, les services-conseils et les garanties visent à permettre un doublement de la capacité de production de raisins secs du pays et d'améliorer sa qualité grâce au recours à des technologies de traitement et des pratiques de sécurité des aliments modernes. L'accès à des marchés d'export mondiaux permettra à des milliers de petits agriculteurs afghans d'être assurés de revenus pérennes.

Accompagner un pays sur la voie de la stabilisation : le projet LONDO

La République centrafricaine est confrontée à l'immense défi de stabiliser le pays tout en investissant dans des mesures de relèvement rapide et de consolidation durable de la paix. La Banque mondiale accompagne cet effort de stabilisation afin de briser le cycle de violence et de maintenir la confiance dans la transition fragile engagée. Elle travaille pour cela à réduire les facteurs de conflit primaires et à instaurer la confiance dans les institutions publiques. Par le biais du projet LONDO, la Banque fournit des emplois temporaires aux personnes vulnérables dans le cadre de programmes nationaux de travaux publics à forte intensité de main-d'œuvre. LONDO est aujourd'hui le plus important programme de « travail contre salaire » du pays qui comptabilise plus d'un million de journées de travail sur l'ensemble du territoire (dans 59 sous-préfectures sur 71). À ce jour, 29 500 bénéficiaires — dont 36 % de femmes — ont remis en état plus de 1 850 kilomètres de routes afin de relier à nouveau leurs communautés à des services et des marchés essentiels. Le projet a pu être déployé dans des zones contrôlées par les rebelles, montrant ainsi l'exemple en matière de collaboration avec les forces de maintien de la paix et les acteurs humanitaires.

Prévention des violences sexistes dans le secteur du transport

Pour lutter contre les violences sexistes, le Groupe de la Banque mondiale a récemment intensifié son action dans le secteur du transport. Dans le monde entier, les femmes se sentent plus vulnérables à la violence et au harcèlement dans les transports publics, d'où la nécessité pour ce secteur d'innover. En Équateur par exemple, le Projet pour la ligne 1 du métro de Quito utilise une approche participative pour mettre en évidence les interventions importantes améliorant la sécurité des femmes. Il s'agit notamment de bien éclairer les quais, les stations et leurs abords, et d'avoir des intercirculations entre les rames pour améliorer la visibilité et redistribuer les passagers. En Colombie, le Projet d'appui à la ligne 1 section 1 du métro de Bogota applique ce type d'approche.

Au Pakistan, le Projet de corridor économique sino-pakistanais (CPEC) vise à atténuer les facteurs de risque des violences[185] et à favoriser l'égalité entre les sexes par des mesures stratégiques comme des transports pensés en tenant compte des femmes, des infrastructures de travail adaptées — par exemple des salles de prière séparées, des sanitaires, et des garderies pour les enfants — et des environnements de travail propres à éviter les situations de harcèlement. Compte tenu des très nombreux actes de harcèlement dont sont victimes les femmes et les filles dans les transports publics, ces projets devraient servir de base de référence pour mieux intégrer dans le secteur la prévention des violences sexistes.

Crise de l'emploi et migration économique

Le nombre total de migrants dans le monde était estimé à 266 millions en 2018, 240 millions d'entre eux étant considérés comme des migrants économiques. L'un des objectifs majeurs du Groupe de la Banque mondiale et l'un des axes de travail d'IDA-19 est d'accélérer l'augmentation du nombre d'emplois de meilleure qualité pour une population active mondiale jeune et en pleine croissance. Le Groupe de la Banque n'a de cesse de favoriser le développement des marchés et de relier les entreprises à ces marchés afin d'encourager la demande de main-d'œuvre. Il appuie également le développement des compétences professionnelles par des investissements dans le capital humain et la formation qui préparent les travailleurs à de meilleurs emplois. Ces actions amélioreront les opportunités d'emploi pour des millions de jeunes dont le potentiel n'est pas pleinement exploité et qui n'ont pas accès aux fonds ou aux technologies dont ils ont besoin pour devenir plus productifs.

En parallèle, le Groupe de la Banque encouragera sans relâche le renforcement des circuits de migration légaux et sûrs qui protègent les migrants de l'exploitation et qui dirigent les flux migratoires vers les régions où les bénéfices seront les plus importants aussi bien pour les économies d'origine que pour la région d'accueil. Il s'emploiera aussi à utiliser les flux financiers produits par les migrants comme un levier pour accélérer la croissance de l'emploi dans leurs pays d'origine. Les envois de fonds des migrants dépassent déjà l'IDE et l'APD. Le Groupe de la Banque appuiera les initiatives prises pour réduire le coût de ces envois de fonds et promouvoir les liens avec la diaspora, ainsi que celles visant à diminuer les coûts de recrutement à la charge des travailleurs migrants.

Développement d'initiative locale dans les contextes de fragilité, de conflit et de violence

Dans la **Corne de l'Afrique,** le Projet d'aide au développement en réponse aux conséquences des déplacements de population (DRDIP) fait appel au développement d'initiative locale (CDD) pour relever le défi des déplacements forcés. Lancé en 2016 et mis en œuvre dans quatre pays — Djibouti, Éthiopie, Kenya et Ouganda —, le DRDIP aide à la fois les réfugiés et les communautés d'accueil à améliorer l'accès aux services sociaux essentiels, à développer les opportunités économiques et à améliorer la gestion de l'environnement. En Éthiopie, un processus intensif de mobilisation et de consultation des populations locales a conduit notamment à l'élaboration de plans de développement pour les villages et à leur intégration dans les plans des woredas (districts), les plans régionaux et les plans fédéraux. Cela a été suivi par le financement des interventions prioritaires. Piloté par les autorités locales et centré sur les populations locales, le programme régional vise à toucher 2,5 millions de bénéficiaires dans les communautés d'accueil et 110 000 réfugiés, créer 11 millions de jours de travail et fournir des moyens de subsistance à 75 000 foyers. Sur l'ensemble du territoire national, le projet a bénéficié à 218 000 personnes, à moitié des femmes. Il a permis d'améliorer l'accès aux écoles primaires pour environ 12 100 enfants, aux centres de soins pour 20 200 habitants, et à une eau potable pour 76 000 personnes. Les mêmes méthodes ont été employées au Cameroun, au Soudan et dans d'autres pays pour encourager une réponse collective aux déplacements.

En **Afghanistan,** entre 2003 et 2015, malgré d'intenses conflits civils, les autorités ont utilisé avec succès leur Programme de solidarité nationale (NSP) pour dispenser des services à 33 000 communautés isolées et fournir de petites infrastructures. Le NSP est le seul programme gouvernemental à avoir couvert les 34 provinces, et les conseils de développement local élus démocratiquement et mis en place dans ce cadre sont devenus un instrument efficace pour représenter les différents intérêts des communautés et un canal important de participation des populations. À la fin du programme, 96 % des communautés sondées estimaient que le conseil de développement local était leur représentant légitime pour les décisions et les actions de développement au niveau communautaire. Ces conseils ont également permis aux femmes de participer aux processus décisionnels, notamment pour la sélection de sous-projets dans 79 % des communautés sondées, d'après les estimations. Le programme a financé 81 000 sous-projets d'infrastructures rurales qui ont contribué à faire progresser la fréquentation scolaire, amélioré la qualité de l'enseignement pour les filles, et favorisé une hausse de 15 % de l'utilisation de sources d'eau protégées, ainsi qu'un accroissement de 26 % de l'utilisation de l'électricité. Le NSP a laissé la place à un autre programme, la Charte des citoyens, qui a aidé à la réélection de 12 000 conseils en milieux rural et urbain, touchant plus de 8 millions de personnes pour des taux de participation moyens de 77 %, y compris des femmes, des déplacés internes, des rapatriés et des personnes handicapées. Actuellement, environ 7 000 sous-projets de petites infrastructures sont en cours, et proposent des fiches d'évaluation sur les services de santé et d'éducation pour encourager la participation citoyenne et les initiatives intersectorielles.

Mécanisme de lutte contre la famine : forger des partenariats pour faire face à des crises complexes

Des crises multirisques comme l'insécurité alimentaire sévère restent un défi mondial persistant. Aujourd'hui, 113 millions de personnes connaissent une crise d'insécurité alimentaire, entraînée par des recoupements complexes entre les conflits, la pauvreté, les phénomènes météorologiques extrêmes, le changement climatique et les chocs des prix des denrées alimentaires[186]. Il existe également des effets générationnels découlant des taux élevés de mortalité infantile, du retard de croissance et d'autres facteurs. Ces effets durables, dont certains sont irréversibles, entament le capital humain et empêchent les pays touchés de rompre le cercle vicieux des crises récurrentes et des souffrances chroniques.[187]

Début 2017, quatre pays connaissaient des conditions de famine ou de quasi-famine. Le Groupe de la Banque mondiale a mobilisé plus de 2 milliards de dollars pour intensifier les interventions immédiates et les mesures de résilience à moyen terme. Ces ressources ont permis de soutenir plusieurs interventions essentielles, dont l'utilisation de filets de sécurité productifs pour éviter une augmentation généralisée des taux de malnutrition, l'appui à des établissements de santé pour atténuer la propagation de maladies mortelles et des interventions dans le secteur agricole pour protéger les actifs productifs tels que les cultures et le bétail. De nouveaux partenariats ont également été noués, notamment avec le Comité international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CICR), pour atteindre des zones inaccessibles aux autres partenaires internationaux.

La Banque mondiale fait fonds de ces initiatives, en partenariat étroit avec les acteurs du secteur humanitaire et du développement dans le cadre du Mécanisme de lutte contre la famine (FAM).[188] Le FAM constitue un cadre de partage d'informations sur les situations d'insécurité alimentaire et de mobilisation d'actions anticipatives en prévision de la survenue de grandes crises de sécurité alimentaire. L'histoire montre que des alertes précoces fiables précèdent souvent de telles crises dévastatrices, mais le financement et les programmes ultérieurs ne sont intensifiés qu'après que la crise se soit pleinement concrétisée. Cette tendance qui consiste « attendre de voir » peut faire manquer l'occasion de tirer parti des approches préventives bien consignées, qui peuvent sauver un plus grand nombre de vies et réduire considérablement les coûts de la riposte.

Le FAM a encouragé une vaste collaboration entre la Banque, des bailleurs de fonds, des organismes des Nations Unies, des ONG internationales, des universitaires et des entreprises du secteur privé aux niveaux mondial et national. En Somalie, la Banque collabore avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA), le gouvernement et d'autres partenaires à la détermination des éléments constitutifs d'une approche anticipative de l'insécurité alimentaire. Ce travail vient compléter le Projet de filet de sécurité en réponse aux chocs pour protéger le capital humain, une opération de la Banque représentant 65 millions de dollars, qui a été approuvée par son Conseil en août 2019. Ce projet met à contribution les partenariats avec le Programme alimentaire mondial et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour atteindre environ 200 000 ménages pauvres et vulnérables à travers la Somalie — soit environ 1,2 million de personnes — en leur versant des transferts monétaires pour la nutrition.

L'importance d'une réponse rapide à l'insécurité alimentaire est également manifeste dans la réforme du Mécanisme de réponse aux crises établi dans le cadre d'IDA-19. Le Mécanisme de réponse aux crises fournira un soutien rapide face à des crises à évolution lente associées à l'insécurité alimentaire et aux épidémies. Il complète ainsi les efforts déployés pour établir un cadre commun de financement des mesures d'anticipation concernant l'insécurité alimentaire dans la double sphère de l'action humanitaire et du développement. Des opérations expérimentales sont prévues en Afghanistan, au Tchad, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen

Îles du Pacifique : influence du changement climatique et de la situation géographique sur la fragilité

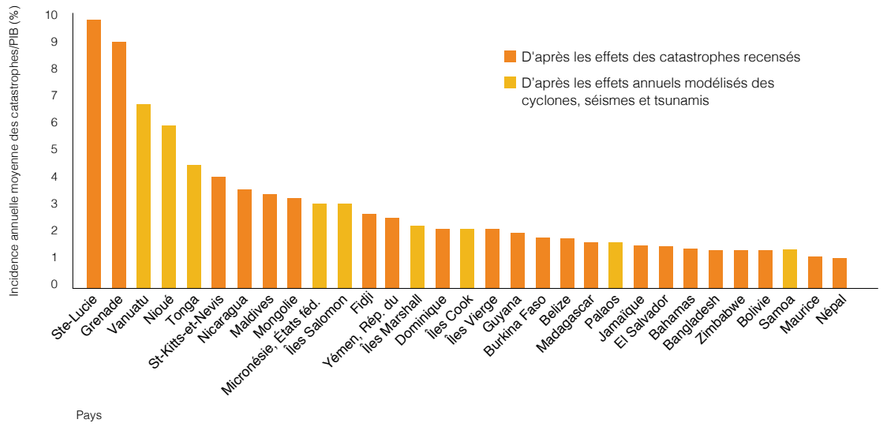
Le changement climatique, la variabilité des conditions météorologiques et l'augmentation régulière des catastrophes naturelles ont des répercussions importantes sur les pays du monde en situation de FCV : 80 % des victimes de catastrophes naturelles vivent déjà dans des milieux fragiles et touchés par un conflit. Entre 2004 et 2014, 58 % des décès dus à des catastrophes se sont produits dans les 30 États les plus fragiles ; et sur les dix dernières années, les pays figurant dans la Liste des FCS ont enregistré plus de 420 000 décès liés à des catastrophes. Près de 500 catastrophes dans ces pays ont touché plus de 71 millions de personnes et provoqué plus de 16 milliards de dollars de dégâts. L'augmentation de la fréquence et de la gravité des catastrophes naturelles est liée en grande partie aux effets du changement climatique.

La conjonction du changement climatique, de l'isolement géographique et de la fragilité est la plus prononcée dans le Pacifique, où la moitié des 12 États membres — Kiribati, les Îles Marshall, les États fédérés de Micronésie, la Papouasie–Nouvelle-Guinée (PNG), les Îles Salomon et Tuvalu — sont classés en situation de fragilité. Pourtant, ces États sont déjà extrêmement fragilisés par leur petite taille, leurs infrastructures et leurs capacités peu développées, des opportunités économiques limitées et un taux de chômage des jeunes élevé (notamment en PNG et dans les Îles Salomon), ainsi que des catastrophes naturelles répétées.

Les répercussions du changement climatique font des ravages dans cette région, provoquant une hausse du niveau de la mer et des cyclones, des typhons et des tsunamis plus fréquents qui entraînent des pertes économiques colossales. Pour établir les fondements stratégiques de l'augmentation des ressources pour IDA-18, le Groupe de la Banque mondiale a publié en 2017 un rapport phare intitulé *Pacific Possible,* qui a permis d'identifier les meilleures possibilités qui s'offrent à la région pour parvenir à une croissance économique durable et une prospérité partagée[189]. Le Groupe de la Banque travaille avec ses partenaires pour traduire ces priorités en engagements opérationnels, notamment en soutenant les réformes des politiques publiques et des cadres institutionnels afin d'améliorer la gestion économique dans les pays des Îles du Pacifique. L'action de la Banque en matière de changement climatique et de réduction des risques de catastrophes comprend un investissement de 130 millions de dollars dans l'amélioration des systèmes d'alerte rapide et de la préparation aux catastrophes naturelles, la résilience des populations locales, la protection du littoral, et la modernisation d'équipements publics essentiels tels que les établissements scolaires et les hôpitaux. Une autre enveloppe de 300 millions de dollars finance le renforcement de la résilience aux catastrophes et au changement climatique dans les secteurs de l'aviation, de la marine marchande et des TIC aux Fidji, à Kiribati, aux Îles Marshall, en Micronésie, aux Tonga et à Tuvalu. La Banque apporte aussi une assistance au secteur de la pêche aux Îles Marshall, en Micronésie, au Samoa, aux Îles Salomon, aux Tonga et à Tuvalu.

Pertes économiques dues aux risques naturels

Source : Rapport de la Banque mondiale Acting on *Climate Change & Disaster Risk for the Pacific* : 2013

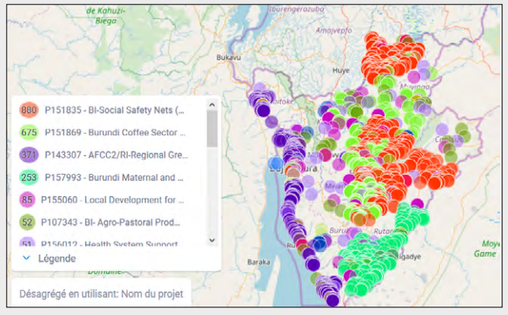


Somalie : exploiter la transformation numérique pour réduire les facteurs de fragilité

L'expérience en Somalie montre dans quelle mesure la Banque peut apporter une valeur ajoutée dans les contextes FCV par le biais du secteur des TIC. Les activités menées dans le domaine des paiements mobiles ont aidé à réduire la fracture entre les actions humanitaires et les interventions de développement en améliorant les ripostes aux situations d'urgence et en renforçant parallèlement les capacités locales et les systèmes publics. Ce travail souligne la manière dont la technologie peut être exploitée dans des contextes opérationnels fragiles et difficiles. Quelques domaines d'intervention :

- **Réglementation du secteur des TIC et augmentation de la connectivité à l'appui du processus d'édification de l'État**
  L'aide apportée en matière de réglementation a posé les fondements d'une formalisation du secteur des télécommunications et permis de créer un précédent pour la gouvernance en Somalie. Les pouvoirs publics pourront ainsi générer des recettes essentielles, par exemple par les droits de licence et les redevances d'usage du spectre, qui contribueront à alimenter le trésor national. En stimulant la concurrence, la réglementation a aussi pour but d'abaisser les tarifs des services TIC pour les plus vulnérables. Et en interconnectant les principales institutions gouvernementales à Mogadiscio par une liaison spécialisée en fibre, la Banque a aidé à mettre en place des services d'administration en ligne et à améliorer ainsi la fourniture des services publics.
- **Analyse des possibilités de recours aux paiements mobiles et aux télécommunications pour la fourniture de services**
  Une étude spécifique a permis de définir les modalités de versement d'une aide monétaire d'urgence après une sécheresse prolongée qui a laissé la moitié de la population somalienne dans le besoin. L'étude a aussi servi à élaborer un programme opérationnel qui expérimente des paiements mobiles directs de l'État aux individus via la Banque centrale. Il assurera des transferts monétaires aux ménages en situation d'insécurité alimentaire recensés en collaboration avec les organisations humanitaires. Le programme pilote aidera à mettre en place des solutions de télépaiement administrées par l'État qui permettront d'étendre les services publics.
- **Aide à la mise en place d'un système d'identification numérique pour développer les opportunités et l'accès aux services**
  Le projet TIC a également jeté les bases d'un système d'identification national. On estime qu'entre 8 et 12 millions de Somaliens ne possèdent pas de pièces d'identité. Sans système d'identification bien organisé, exhaustif et largement accepté, il n'est pas possible d'assurer convenablement de nombreuses fonctions gouvernementales — depuis les élections jusqu'à la fourniture de services sociaux. Un système d'identification est indispensable aussi pour dispenser les aides humanitaires et mettre en œuvre les initiatives de rétablissement de la paix et de la sécurité.

Géoactivation pour la surveillance et la supervision (GEMS)



L'initiative GEMS a été lancée pour faciliter la mise en œuvre de projets dans les pays FCS : elle aide le Groupe de la Banque mondiale à surveiller ce qui se passe sur le terrain lorsqu'il ne peut pas toujours maintenir une présence physique sur place. Il s'agit de créer un bien public en renforçant systématiquement la capacité des clients à utiliser les TIC pour la collecte de données numériques, le suivi-évaluation, la supervision et la cartographie du portefeuille. Au 30 avril 2019, plus de 500 agents de nos clients avaient reçu une formation, et environ 115 projets dans 11 pays FCS-IDA avaient accès à des outils TIC opérationnels leur permettant d'améliorer leurs performances.

L'outil GEMS peut être utile à n'importe quel stade du cycle de projet. Au Niger par exemple, il a servi pour une étude de référence sur les communautés d'accueil en vue de planifier une opération de déplacement. Au Nigéria et en Ouganda, il est au centre des dispositifs de suivi-évaluation des projets. Au Mali et au Soudan du Sud, il est utilisé pour superviser à distance la mise en œuvre de projets relatifs à la santé, à l'éducation et à la protection sociale dans des zones d'insécurité. Un nombre croissant d'équipes travaillant sur des pays FCS — dont le Burundi, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Mali et le Niger — ont recours à l'outil GEMS pour cartographier et superviser à distance leurs portefeuilles de projets. Plus de 10 000 sous-projets ont été cartographiés en moins d'un an (voir ci-dessus l'image du portefeuille du Burundi). Les équipes du Groupe de la Banque, le Conseil et les clients ont tous souligné l'importance de cet outil pour renforcer les capacités et favoriser l'appropriation locale des projets en vue d'obtenir un impact durable. Les clients ont également trouvé qu'il est utile à plus d'un titre. En République démocratique du Congo par exemple, il a joué un rôle déterminant en permettant au ministère de l'Éducation de recueillir des données détaillées et de cartographier tous les établissements d'enseignement secondaire du pays en quelques mois. Cette opération lui a permis de disposer pour la première fois d'informations structurées en temps réel sur la situation des établissements scolaires du pays.

Suivi par des tiers : principaux enseignements dégagés

À ce jour, la Banque mondiale a conclu 16 contrats de suivi par des tiers pour un total de près de 55 millions de dollars dans sept pays touchés par des situations de FCV : Afghanistan, Cameroun, Iraq, Pakistan, Somalie, Soudan du Sud et Yémen. Quelques enseignements :

- **Le suivi par des tiers est utilisé dans des environnements où des contrôles de vigilance supplémentaires s'imposent.** Il n'évite pas totalement les risques associés aux projets, et une attention permanente est nécessaire, notamment les contrôles de vigilance relatifs au suivi par des tiers lui-même. Bien que le suivi par des tiers implique un transfert des risques physiques à une tierce partie sous contrat, la Banque conserve la responsabilité ultime des conclusions de la supervision des projets.
- **Un suivi par des tiers efficace demande une stratégie de vérification bien définie.** Celle-ci doit prévoir i) un programme de visite des sites assorti de priorités et de résultats bien définis ; ii) des procédures d'urgence pour signaler les écarts par rapport aux normes du projet — sur le plan social, fiduciaire, en ce qui concerne la passation des marchés, etc. ; iii) le signalement des incidents, en particulier ceux concernant les forces de sécurité déployées dans les zones des projets ; et iv) des formats détaillés pour les données et les rapports. Une attention particulière doit être portée à la fraude et à la corruption.
- **Les prestataires de services de suivi par des tiers doivent posséder des compétences variées.** En fonction des résultats qu'on leur demande de surveiller, ces prestataires doivent posséder des qualifications allant de connaissances d'ingénieur à une sensibilité aux questions culturelles et à la condition des femmes qui peuvent être nécessaires dans les interactions avec les bénéficiaires. Cela est particulièrement vrai dans le cas de groupes vulnérables qui peuvent être la cible de violences sexistes.
- **Une coordination systématique entre la Banque, les pouvoirs publics, les agents de suivi par des tiers et les autres bailleurs de fonds est essentielle.** En interne, les équipes de la Banque peuvent s'organiser en groupes de travail inter-pôles dotés de fonctions administratives claires, répartir le travail entre les chefs d'équipes de projet, et expliciter les responsabilités hiérarchiques. Les autorités nationales et les services de la Banque devraient tenir des réunions régulières pour examiner les résultats du suivi par des tiers et veiller à ce que les problèmes soient rapidement résolus.
- **Le suivi par des tiers est plus efficace lorsqu'il est associé à des solutions TIC.** Efficaces par rapport à leur coût, les technologies géospatiales et les outils de télédétection permettent aujourd'hui aux équipes de la Banque d'obtenir une représentation géographique plus complète des sites des projets et des sous-projets.
- **Le suivi par des tiers coûte cher, c'est pourquoi des ressources doivent être mobilisées très tôt.** Du fait des risques élevés des opérations dans les contextes d'insécurité, un contrat de suivi par des tiers de trois ans peut coûter pas moins de 2 millions de dollars. Pour réduire les coûts, il serait possible de mettre en commun les moyens affectés à plusieurs projets, et de les combiner à des fonds fiduciaires pour assurer le suivi de l'ensemble du portefeuille.

La Banque étudie les possibilités de développer encore cette solution, en particulier en l'étendant à l'ensemble d'un portefeuille — par exemple en Afghanistan et en Iraq — de manière que les agents de suivi par des tiers puissent couvrir davantage de projets financés par la Banque.

Fonds GPG : un fonds de la BIRD destiné à promouvoir les solutions novatrices en matière de biens publics mondiaux

L'augmentation du capital de la BIRD et d'IFC donne au Groupe de la Banque mondiale des moyens financiers pour renforcer son rôle de chef de file face à des problématiques mondiales telles que la gestion des crises et les situations de FCV, le changement climatique, l'égalité entre les sexes, le savoir et l'organisation, et l'intégration régionale, comme le souligne le document du Groupe de la Banque intitulé *Forward Look : A Vision for the World Bank Group in 2030*[190]. Le programme d'augmentation du capital adopté en 2018 a notamment proposé qu'une partie du compte de surplus de la BIRD soit affectée à des aides concessionnelles afin de financer des opérations de promotion des biens publics mondiaux. Faisant suite à cet engagement, un document proposant la création d'un fonds de la BIRD destiné à promouvoir des solutions innovantes en matière de biens publics mondiaux a été approuvé par le Conseil en juin 2019 (accompagné entre autres d'une recommandation d'autoriser le transfert de 45 millions de dollars prélevés sur le compte de surplus pour approvisionner le Fonds GPG, soumise au Conseil des Gouverneurs pour approbation). Le Fonds GPG, qui doit bénéficier à des projets pouvant montrer de manière crédible qu'ils favorisent l'innovation en rapport avec les biens publics mondiaux, viendra compléter l'architecture actuelle des financements concessionnels axés sur la fourniture de biens publics mondiaux dans les pays BIRD. Le Fonds GPG est lancé à titre expérimental pour une période initiale de trois ans à compter de l'exercice 20. Cette phase servira à mettre à l'essai les principes de conception, les modalités de gouvernance et la structure financière, ainsi que les critères de sélection des opérations que le fonds financera. Dans un premier temps, les opérations sélectionnées porteront sur deux domaines relatifs aux biens publics mondiaux : i) l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets, et ii) les répercussions des situations de FCV.

Évaluations pour le relèvement et la consolidation de la paix (RPBA)

Les Évaluations pour le relèvement et la consolidation de la paix sont une démarche commune d'identification et de traitement des besoins immédiats et à moyen terme de prévention, de relèvement et de consolidation de la paix, visant également à poser les fondements d'une stratégie de plus long terme dans les pays en situation de conflit ou de sortie d'une crise liée à un conflit. Les RPBA sont effectuées au titre de la Déclaration conjointe relative aux évaluations et à la planification du relèvement dans des situations d'après-crise, qui a été signée par le Groupe de la Banque mondiale, les Nations Unies et l'Union européenne en 2008. Ces évaluations sont conduites par les pays avec l'aide des trois institutions multilatérales et d'autres partenaires.

Les principaux objectifs des RPBA sont d'aider les autorités gouvernementales à définir, hiérarchiser et séquencer leurs besoins face à une crise ; de veiller à ce que les mesures prises aient fait l'objet de consultations de manière à établir un climat de confiance et éviter des conflits futurs ; et de mettre en place des mécanismes de coordination internationale permettant de garantir l'alignement des aides sur les priorités identifiées et la cohérence des réponses apportées. Les RPBA ont été utilisées diversement — par exemple pour accompagner le processus de transition d'après-conflit en République centrafricaine, et la transition politique au Zimbabwe ; dans le contexte d'un conflit infranational en Ukraine, et d'un accord de paix au Mali ; et pour des actions de prévention au Cameroun.

Bien que la méthodologie des RPBA soit modulaire et puisse être adaptée au contexte de chaque pays, on retrouve plusieurs composantes centrales : une analyse commune des effets, du contexte et des causes de la crise ; une évaluation des besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix, reposant sur des données factuelles ; la hiérarchisation, le chiffrage des coûts, le séquencement et la validation de ces besoins ; l'élaboration de mécanismes spécifiques visant à améliorer la coordination entre les activités d'ordre humanitaire, de développement et en faveur de la paix, et à mettre en phase les instruments et plans respectifs ; la définition de mécanismes d'exécution et de financement et de stratégies de mise en œuvre ; et la conception de mesures institutionnelles destinées à améliorer la mise en œuvre et à promouvoir la paix.

Les RPBA sont de plus en plus employées pour accompagner un processus incrémental d'assistance multilatérale aux États. Cette approche garantit que l'aide conjointe ne s'arrête pas une fois l'évaluation terminée, mais se poursuit lors de la phase de mise en œuvre pour assurer un soutien et un alignement durables et remédier aux blocages. Les RPBA sont le seul outil stratégique multilatéral de planification à la croisée du secours humanitaire, des actions de développement et des efforts de paix, et elles permettent au Groupe de la Banque de participer de façon décisive à une initiative internationale en faveur de la paix et de la stabilité, où le pouvoir de rassemblement et les capacités d'analyse du Groupe complètent les avantages comparatifs des autres partenaires. Les RPBA peuvent être utilisées pour définir et organiser des mesures préventives et pour briser les cycles de violence grâce à la création d'une trajectoire de développement solide garantissant un engagement pérenne et à l'identification des priorités à différents stades.

Fonds fiduciaire d'édification de l'État et de consolidation de la paix

Créé en 2008, le Fonds fiduciaire d'édification de l'État et de consolidation de la paix (SPF) est le plus important fonds fiduciaire multidonateurs du Groupe de la Banque, qui permet d'intervenir rapidement, d'une manière souple et novatrice, dans les pays touchés par des problèmes de FCV de types très différents. Le SPF intervient dans 57 pays IDA et BIRD, au niveau régional et mondial, et peut traiter de nombreuses formes de FCV. Depuis sa création, il s'est développé pour atteindre une valeur nette de 342 millions de dollars et a apporté son concours à plus de 200 interventions dans des contextes de FCV dans le monde entier. Il représente le principal instrument de financement d'urgence de la Banque grâce auquel elle peut fournir une vaste gamme de services aux pays, notamment de l'assistance technique, des analyses de haut niveau, la collecte de données et d'informations, des services-conseils, l'expérimentation d'opérations innovantes et le financement initial au titre de fonds fiduciaires multidonateurs axés sur un pays en particulier.

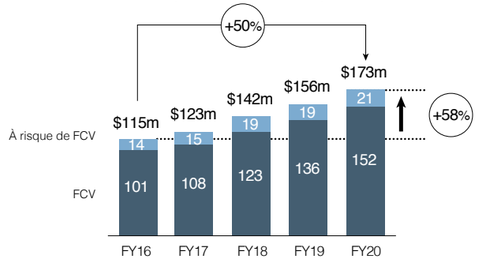
En Iraq, le SPF a financé une évaluation des besoins et des dommages consécutifs aux conflits afin de chiffrer l'impact des crises sur le pays. Il a aussi apporté une aide à la préparation d'un financement additionnel de 400 millions de dollars de la BIRD au Projet d'opération d'urgence en faveur du développement en Iraq (approuvé pendant l'exercice 15).

En Jordanie, le SPF a financé le Programme de services d'urgence et de résilience sociale durant l'exercice 14 afin d'offrir des services de base aux municipalités et aux communautés d'accueil ; il bénéficie à plus de 2 millions de personnes, dont au moins 45 % sont des femmes et 250 000 des réfugiés syriens. En Ukraine, en collaboration avec les Nations Unies et l'UE, le SPF appuie l'élaboration par la Banque d'un cadre de RPBA destiné à coordonner la reprise des opérations dans des pays ou des régions sortant d'un conflit ou d'une crise politique.

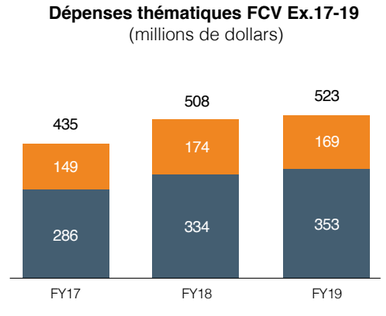
Annexe 5 : Contexte budgétaire pour les projets FCV

Les dotations budgétaires aux pays touchés par des situations de FCV ont augmenté, confirmant la volonté constante de renforcer les interventions et l'impact de la Banque mondiale dans ces pays. Le montant total des dépenses dans les domaines thématiques des FCV a également progressé d'une année sur l'autre, pour un ratio budget de la Banque/fonds externes d'environ 66/34, qui illustre la priorité accordée à cette thématique par la Banque[191]. Le taux d'exécution des grandes catégories de dépenses a augmenté de 20 % depuis l'exercice 17 (ou de 23 % pour les fonds de la Banque)[192]. Pour accompagner les projets FCV, les autres dépenses ont aussi augmenté — par exemple pour la sécurité — de 18 % en moyenne sur les deux dernières années. Par ailleurs, les dotations budgétaires au titre des interventions dans les pays FVC (dotations CE) sont en hausse, celles de l'exercice 20 étant supérieures de 50 % à celles de l'exercice 16[193].

Dotations budgétaires de la Banque au titre des interventions dans les pays, pour les pays FCV et à risque de FCV, Ex.16-20
(millions de dollars)

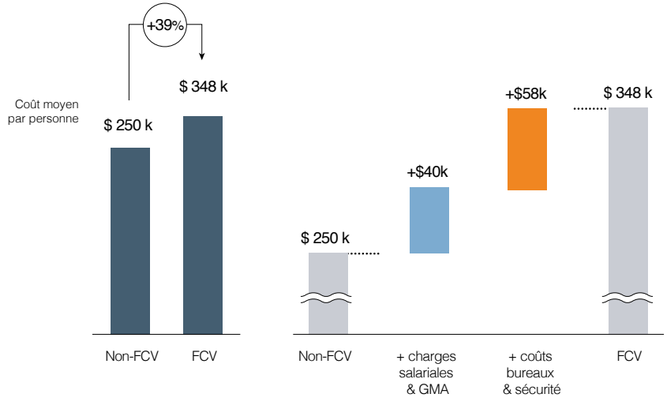


Dépenses thématiques FCV Ex.17-19
(millions de dollars)



À mesure que la Banque mondiale étend sa présence dans les pays FCS, où les opérations comportent plus de risques et sont plus complexes, le niveau de pression sur les ressources augmente, principalement du fait des avantages accordés aux personnels détachés sur le terrain, mais aussi des besoins d'installations et de sécurité plus importants. Le coût moyen du détachement d'un agent dans un pays fragile avoisine les 350 000 dollars par an, soit près de 40 % de plus que dans les contextes non-FCV. En outre, l'aggravation de l'insécurité dans le monde et le développement des activités de la Banque dans des zones plus exposées aux menaces entraînent des pressions budgétaires supplémentaires liées aux dépenses de sécurité mondiales. Les coûts de sécurité dans les environnements fragiles sont particulièrement élevés. Le poids des projets FCS va continuer d'augmenter à mesure que les ressources accrues destinées aux prêts en faveur des pays à faible revenu au titre d'IDA-18 sont investies dans le portefeuille IDA, et que la Banque continue d'accroître son intérêt pour ces pays et ses interventions dans ces derniers.

Coûts de sécurité et de présence dans les pays FCV
(milliers de dollars)



Annexe 6 : Renforcement de la politique du Groupe de la Banque mondiale en matière de santé, sécurité et sûreté du personnel

Le Groupe de la Banque mondiale accorde une place de plus en plus importante aux problèmes de fragilité, conflit et violence (FCV), d'où la nécessité impérative de renforcer davantage sa politique en matière de santé, sécurité et sûreté. Pour fonctionner avec la flexibilité et le degré approprié de tolérance au risque qu'il faut dans des environnements FCV — y compris pour les personnels locaux et les consultants de court-terme —, le Groupe de la Banque est attentif aux aspects suivants :

(i) ***Devoir de vigilance pour l'emprunteur et les agents d'exécution recrutés par l'emprunteur.*** Le Groupe de la Banque a besoin de faire une distinction claire entre, d'une part, le devoir de sécurité des personnes qu'il a envers son personnel (y compris ses consultants) et, d'autre part, celui concernant le personnel de l'emprunteur ou des organismes d'exécution recrutés par l'emprunteur, pour lesquels la gestion de la sécurité et de la sûreté relève des obligations de l'employeur.

(ii) ***Déplacements des personnels.*** Le Groupe de la Banque mondiale travaille à améliorer le suivi des déplacements et l'information sur les incidents de sécurité. Les agents du Groupe de la Banque en mission sont suivis tout le long de leur trajet, qui est accessible directement depuis le portail interne des déplacements de la Banque mondiale. Si ce portail couvre l'immense majorité des déplacements internationaux, le suivi des déplacements à l'intérieur des pays est effectué de manière inégale dans les différents bureaux-pays et a besoin d'être amélioré. Un système amélioré d'autorisation des déplacements sera mis en place pour couvrir les missions à l'intérieur des pays. Le programme de coordonnateurs de la comptabilité et de suivi du personnel renforcera le suivi des missions dans les destinations où elles sont nombreuses ; il s'agira en particulier d'apporter au Chef de bureau des conseils en matière de sécurité fondés sur des données probantes. Le signalement des incidents de sécurité lorsque les agents terminent leurs relevés des dépenses permettra aussi de communiquer et d'analyser plus systématiquement ce type d'incident afin que l'institution puisse mieux y répondre.

(iii) ***Santé et sécurité au travail (SST).*** Un mécanisme de gestion des risques en matière de SST est désormais obligatoire pour tout le système des Nations Unies en vertu du Cadre commun de sécurité et santé au travail de cette organisation (CEB/2015/HLCM/7/Rev2 31 mars 2015) et de la Directive relative à la santé et à la sécurité au travail du Groupe de la Banque mondiale qui est alignée sur ce cadre.

(iv) ***Formation et information.*** Le Groupe de la Banque offrira une formation obligatoire à la santé, à la sécurité et la sûreté et à la gestion de ces questions aux directeurs des opérations, chefs-pays, chefs de service des pôles, chefs d'équipes de projet (TTL) et chargés d'investissement. Le Service de sécurité du Groupe de la Banque a commencé à former les directeurs des opérations, chefs-pays, TTL et chargés d'investissement au travail en situations de FCV dans le cadre de réunions d'information avant affectation et de cours d'intégration dans ces milieux. Mais il est essentiel que des modules de formation sur la santé, la sécurité et la sûreté deviennent obligatoires pour garantir que les titulaires de postes de responsabilité puissent être joints systématiquement, y compris les responsables régionaux et les chefs de service des pôles. En parallèle, le personnel du Service de sécurité suivra des formations sur les opérations du Groupe de la Banque afin de mieux connaître le cycle des projets, de comprendre les priorités et les impératifs auxquels sont confrontés les TTL et les chargés d'investissement, et d'être prêt à faciliter l'obtention des résultats recherchés en matière de développement. À l'avenir, il sera extrêmement important d'avoir une collaboration en amont entre HSD, le Service de sécurité et les équipes de planification des projets, car le personnel est davantage exposé à ces risques. En travaillant ensemble suffisamment tôt dans le cycle de planification, en particulier lorsque les équipes réfléchissent au soutien dont les projets auront besoin pour leur mise en œuvre, il sera possible d'établir une vision commune des modalités et des besoins d'accès du personnel aux sites des projets.

Annexe 7 : Consultation mondiale pour élaborer la Stratégie FCV du Groupe de la Banque mondiale

La Stratégie du Groupe de la Banque mondiale en matière de fragilité, conflit et violence (FCV) a été étayée par une campagne mondiale de consultations qui s'est déroulée en deux phases et a touché 2 144 parties prenantes de 95 pays et territoires entre avril 2019 et janvier 2020. Cette campagne a fait intervenir des parties prenantes des catégories suivantes : représentants des pays clients et donateurs ; principaux partenaires multilatéraux comme institutions des Nations Unies, UE, banques régionales de développement et autres organisations internationales ; organisations de la société civile travaillant à l'échelle mondiale, nationale et locale ; partenaires de développement bilatéraux ; représentants du secteur privé ; et établissements universitaires, clubs de réflexion et fondations.

Le but de cette campagne était d'organiser des consultations larges et ouvertes à tous, afin que la stratégie puisse prendre en compte les contributions de toutes les principales parties prenantes et intégrer ainsi les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience collective des partenaires face à des situations de FCV. Ces apports extérieurs ont ajouté de la valeur aux propositions et points de vue recueillis dans les services du Groupe de la Banque mondiale pendant une série de consultations internes et de travaux en groupe.

Un site web dédié (http://www.worldbank.org/fcvconsultations) a été créé pour permettre à toutes les parties intéressées d'accéder aux documents de consultation en anglais, arabe, français et espagnol, et d'y apporter leurs contributions. Toutes les parties prenantes ont pu participer par différents canaux — réunions présentielles, questionnaire en ligne, notes transmises par courrier électronique, réseaux sociaux... — et beaucoup d'entre elles ont choisi plusieurs méthodes à cet effet.

Les consultations externes se sont déroulées en deux phases :

Phase 1 (avril à juillet 2019) : Des contributions ont été sollicitées très tôt dans le processus, en prenant comme point de départ la Note conceptuelle sur la Stratégie FCV qui énonçait les grandes orientations proposées pour la stratégie. Un total de 1 721 personnes ont apporté leur contribution dans 88 pays et territoires.

À partir de là, des réunions présentielles ont été organisées dans 37 pays clients et donateurs avec des parties prenantes représentant des autorités gouvernementales, des organisations internationales, la société civile locale et le secteur privé. Des représentants d'IFC et de la MIGA se sont retrouvés avec des agents de la Banque mondiale pendant un grand nombre de réunions de consultation organisées par les bureaux-pays du Groupe de la Banque. IFC a aussi organisé des réunions séparées dans plusieurs pays afin d'avoir des discussions plus ciblées concernant le secteur privé. Chaque réunion a consisté en une présentation des principes de la Stratégie FCV, après quoi les participants étaient invités à faire part de leurs commentaires. Une synthèse de chaque réunion est disponible sur le site web des consultations.

Des consultations en ligne sont venues compléter les réunions présentielles afin de faire participer le plus grand nombre possible. Un questionnaire publié sur le site web des consultations a permis de structurer les réponses autour du cadre établi dans la note conceptuelle, et les contributions pouvaient aussi être envoyées directement par courrier électronique à une adresse électronique réservée. Une campagne a été lancée sur les réseaux sociaux pour informer sur les consultations en cours et ouvrir davantage le processus. Les synthèses mensuelles des contributions reçues ont été publiées sur le site web des consultations. Ce processus a abouti finalement à la rédaction d'un projet de Stratégie FCV.

Phase 2 (décembre 2019 à janvier 2020) : Le projet de Stratégie FCV a considérablement bénéficié de la phase 1 du processus qui a permis de recueillir en amont de très nombreux avis et d'éclairer le fond et la forme du projet dans ses dimensions tant théorique qu'opérationnelle.

Le projet de stratégie a été publié sur le site web des consultations en décembre 2019 et y est resté affiché pendant six semaines, en vue de recueillir des commentaires écrits sur chaque section. Ces commentaires ont été examinés attentivement et intégrés, le cas échéant, dans le document de stratégie final. Les synthèses des contributions reçues durant chaque phase de consultation, ainsi que les synthèses des réunions et les notes transmises sont accessibles sur le site web des consultations sur la stratégie FCV http://www.worldbank.org/fcvconsultations.

Notes

1 La notion de « FCV » regroupe trois enjeux souvent liés, à savoir : i) les problèmes profonds de gouvernance et la faiblesse institutionnelle de l'État ; ii) les situations de conflit actif; et iii) des niveaux élevés de violence interpersonnelle et /ou de gang.

2 Nations Unies et Banque mondiale, *Chemins pour la paix : Approches inclusives pour la prévention des conflits violents* (Washington DC : Groupe de la Banque mondiale, 2018), xvii and 12, https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28337. (À partir des données de 2016.)

3 Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), *Tendances mondiales 2018 des déplacements forcés* (Genève : HCR, 2019), 13, https://www.unhcr.org/en-us/statistics/unhcrstats/5d08d7ee7/unhcr-global-trends-2018.html.

4 Plusieurs indices différents sont utilisés pour classer les pays minés par la fragilité, les conflits et la violence. La liste des situations fragiles du Groupe de la Banque mondiale figure à l'annexe 1. Elle comprend 36 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et un territoire.

5 Le cycle IDA19 commence en juillet 2020 et se termine en juin 2023.

6 Estimation de la Banque mondiale, 2019.

7 ONU et Banque mondiale, *Chemins pour la paix*, xvii et 12. (À partir des données de 2016.)

8 HCR, *Tendances mondiales*, 13.

9 Les questions relatives à la fragilité et aux conflits sont prises en compte dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'ODD 16 promeut la paix, la justice et des institutions solides, et reconnaît le rôle central de la sécurité et de la justice dans la réalisation des ODD ainsi que celui de l'inclusion (avec l'ODD 16 +) pour atteindre de nombreux autres objectifs concernant le genre, l'éducation, la croissance économique, les inégalités et le développement durable des villes. Voir Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies, *The Roadmap for Peaceful, Just, and Inclusive Societies: A Call to Action to Change our World,* (New York: Center on International Cooperation, 2019), http://www.sdg16.plu.

10 Estimation de la Banque mondiale basée sur la liste harmonisée des situations fragiles pour l'exercice 19. Pour plus de détails, voir Banque mondiale, États *fragiles : en première ligne de la lutte contre la pauvreté* (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, à paraître).

11 S'appuyant sur la nouvelle méthodologie pour identifier et classer les pays en situation de fragilité et de conflit, le Groupe de la Banque mondiale a mené une analyse historique pour identifier les formes de pauvreté qui sévissent dans ces pays et savoir s'ils ont par le passé été classés comme États fragiles et en conflit. En particulier, cette analyse s'est intéressée aux pays i) qui figuraient de façon chronique sur la liste des pays en situation de fragilité et de conflit depuis 2000; ii) qui étaient inscrits sur cette liste pendant cette période et y demeurent; iii) qui apparaissaient de façon récurrente sur la liste et qui étaient entrés et sortis de la liste au moins deux fois; iv) qui avaient quitté la liste; vi) qui étaient apparus sur la liste au plus deux fois; ou vi) qui n'avaient jamais figuré sur la liste des pays en situation de fragilité et de conflit.

12 En août 2019, la Déclaration du G7 a souligné qu'il importait d'aligner les aspects diplomatique, sécuritaire et ceux liés à la stabilisation des approches humanitaire, de paix et de développement pour lutter contre les facteurs de fragilité, et a apporté tout son soutien au Groupe de la Banque mondiale dans l'élaboration de la présente stratégie sur la fragilité, les conflits et la violence. La stratégie globale de l'Union européenne reconnaît l'importance de renforcer la résilience et d'assurer une approche intégrée des conflits et des crises. Les acteurs bilatéraux du développement ont également fait des progrès importants pour respecter l'engagement visant à « ne laisser personne à la traîne », notamment en adoptant la recommandation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE sur la corrélation entre l'humanitaire, le développement et la paix.

13 Les situations fragiles se caractérisent par « la combinaison d'une exposition aux risques et d'une capacité d'adaptation insuffisante de l'État, du système et/ou des communautés pour gérer, absorber ou atténuer ces risques ». Organisation de coopération et de développement économiques, États de fragilité *2016: Comprendre la violence* (Paris: OCDE, 2016), 20, http://dx.doi.org/10.1787/9789264267213-en.

14 ACLED, *While Overall Violence Has Declined in 2018, Conflict Is Spreading*, communiqué de presse en ligne (21 décembre 2018), consulté le 12 février 2020. https://www.acleddata.com/2018/12/21/press-release-while-overall-violence-has-declined-in-2018-conflict-is-spreading.

15 OCDE, États de fragilité 2018 (Paris: OCDE, 2018), encadré 1.1, Contextes de fragilité chronique, https://doi.org/10.1787/9789264302075-en.

16 Claire McEvoy et Gergely Hideg, *Global Violent Deaths 2017: Time to Decide* (Genève: Small Arms survey, 2017), http://www.smallarmssurvey.org/about-us/highlights/2017/highlight-gvd-report.html.

17 Small Arms Survey Report, 2017: Global Violent Deaths: McEvoy et http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/U-Reports/SAS-Report-GVD2017.pdf

18 HCR, *Tendances mondiales*, 2019.

19 Kanta K. Rigaud *et al.*, *Groundswell: Preparing for Internal Climate Migration (Vol. 2),* rapport principal (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, 2018), https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29461.

20 Global Initiative, *Organized Crime: À Cross-Cutting Threat to Sustainable Development*, Rapport de recherche (Genève: Global Initiative Against Transnational Organized Crime, 2015), 4, https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2015/01/global-initiative-organized-crime-as-a-cross-cutting-threat-to-development-january-2015.pdf.

21 Banque mondiale, *Global Investment Competitiveness Report 2017-2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications* (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, 2017) http://documents.worldbank.org/curated/en/169531510741671962/Global-investment-competitiveness-report-2017-2018-foreign-investor-perspectives-and-policy-implications.

22 Plusieurs d'entre elles s'inspirent des appréciations du Groupe indépendant d'évaluation, dont *World Bank Group Assistance to Low-Income Fragile and Conflict-Affected States: An Independent Evaluation* (2015); *World Bank Group Engagement in Situations of Fragility, Conflict, and Violence: An Independent Evaluation* (2016); *World Bank Group Country Engagement: An Early-Stage Assessment of the Systematic Country Diagnostic and Country Partnership Framework Process and Implementation* (2017); *Recent World Bank Experience with RRAs & Operational Programming in FCV Countries: Stocktaking of Implementation of Recommendations from IEG Evaluations of Fragility, Conflict and Violence* (2018); et*Learning from IDA Experience: Lessons from IEG Evaluations, with a Focus on IDA Special Themes and Development Effectiveness* (2019).

23 Voir l'annexe 5 pour un aperçu des allocations budgétaires dans les contextes de FCV.

24 Dans ce contexte, la Banque mondiale reconnaît la pertinence des normes juridiques internationales relatives aux conflits, telles que celles dérivées du droit international humanitaire.

25 Voir, à l'annexe 4, l'encadré sur l'évaluation régionale des risques et de la résilience en cours au Sahel, couvrant le Burkina Faso, le Tchad, le Mali, la Mauritanie et le Niger.

26 Bien que les politiques de la Banque ne se réfèrent pas explicitement au principe prescrivant d'« agir sans nuire », il ressort de la vision du Cadre environnemental et social (paragraphe 6, p. 2) que « la vision de la Banque va au-delà de l'idée d'« agir sans nuire » pour maximiser les acquis du développement. »

27 La COP24 est le nom informel de la vingt-quatrième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, tenue en décembre 2018. Durant la COP24, le Plan d'action a été lancé, puis entièrement adopté en janvier 2019, conformément aux objectifs du Groupe de la Banque mondiale pour 2025 visant à intensifier l'action climatique.

28 Les groupes les plus vulnérables et exclus comprennent les personnes en situation de vulnérabilité, les personnes handicapées et les membres des groupes exclus et minoritaires (notamment les groupes ethniques, religieux, sexuels, linguistiques, ou les peuples autochtones).

29 Pablo Fajnzylber, Lederman, Daniel, et Loayza, Norman, "Inequality and Violent Crime," *The Journal of Law and Economics* 45, no. 1 (Avril 2002): 1-39 https://doi.org/10.1086/338347.

30 Des résultats en termes d'opportunités sur le marché du travail qui ne reflètent pas le niveau d'études créent des frustrations et peuvent engendrer la violence. *Voir par exemple* Kartika Bhatia et Ghanem, H., *How Do Education and Unemployment Affect Support for Violent Extremism? Evidence from Eight Arab Countries*, Global Economy & Development Working Paper 102 (Washington, DC: Brookings Institution, mars 2017), https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/03/global_20170322_violent-extremism.pdf.

31 La résolution 2250 du Conseil de sécurité des Nations Unies est la pierre angulaire du programme pour la jeunesse, la paix et la sécurité.

32 Banque mondiale, *World Bank Group Gender Strategy (FY16-23): Gender Equality, Poverty Reduction, and Inclusive Growth* (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, 2015), http://documents.worldbank.org/curated/en/820851467992505410/World-Bank-Group-gender-strategy-FY16-23-gender-equality-poverty-reduction-and-inclusive-growth.

33 La résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, pierre angulaire du programme pour les femmes et la paix et la sécurité, a depuis été renforcée par neuf autres résolutions soutenues par un certain nombre de cadres normatifs connexes. Voir https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security.

34 « La légitimité institutionnelle est la clé de la stabilité. Lorsque les institutions publiques ne protègent pas correctement les citoyens, ne prennent pas de mesures contre la corruption ou ne donnent pas accès à la justice; lorsque les marchés n'offrent pas de débouchés pour l'emploi; ou lorsque les communautés ont perdu leur cohésion sociale - la probabilité d'un conflit violent est beaucoup plus élevée. » Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde 2011 : Conflits, sécurité et développement* (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale) http://documents.worldbank.org/curated/en/966731468161352341/World-development-report-2011-conflict-security-and-development.

35 ONU et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*.

36 Voir les objectifs stratégiques de la Banque mondiale pour le genre dans *World Bank Group Gender Strategy (FY16-23): Gender Equality, Poverty Reduction and Inclusive Growth* (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, 2015), http://documents.worldbank.org/curated/en/820851467992505410/World-Bank-Group-gender-strategy-FY16-23-gender-equality-poverty-reduction-and-inclusive-growth.

37 Les décès imputables à l'extrémisme violent signalés dans le monde sont passés d'un peu plus de 5000 en 1995 à un pic, à plus de 45000 en 2014 avant de chuter de 48 % à 22980 en 2018. En 2018, plus de la moitié des décès dus à des attaques liées à l'extrémisme violent ont eu lieu en Afghanistan (43 %) et au Nigeria (11 %) (National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism, *Global Terrorism Database*, 2019), http://www.start.umd.edu/gtd).

38 Les pays ayant récemment connu des violations des droits de l'homme sont beaucoup plus susceptibles d'être confrontés à des conflits que les pays ayant une forte tradition de respect des droits de l'homme (WDR, 2011).

39 La participation significative des femmes à tous les aspects de la paix et de la sécurité joue un rôle primordial quant à l'efficacité des initiatives prises, notamment dans les processus de paix où il a été démontré qu'elles ont un impact direct sur la durabilité des accords conclus. Voir ONU et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*.

40 Le programme de prévention de la violence interpersonnelle de la Banque s'appuie sur les leçons apprises auprès d'organisations régionales telles que la Banque interaméricaine de développement, qui est déjà activement engagée dans ce secteur.

41 Le Groupe de la Banque mondiale a lancé un processus d'intégration dans le développement urbain au milieu des années 2000 pour tenir compte du lien entre la violence et l'urbanisme. Il l'a fait pour la première fois dans les projets Honduras Barrio Ciudad et Jamaica Inner City Basic Services for the Poor, qui ont tous deux été achevés et évalués et offrent des enseignements pertinents.

42 L'éducation inclusive est l'un des engagements du Groupe de la Banque mondiale à l'égard du développement intégrant le handicap. Voir https://www.worldbank.org/en/topic/socialdevelopment/brief/world-bank-group-commitments-on-disabilityinclusion-development.

43 Taies Nezam, et Marc Alexandre, *Disarmament, Demobilization, and Reintegration*, document de travail 119 du Département du développement social (Washington, DC: Banque mondiale, 2009), http://documents.worldbank.org/curated/en/776831468324547527/Disarmament-demobilization-and-reintegration. Voir l'annexe 4 pour plus d'informations.

44 La coordination entre les partenaires de l'humanitaire, du développement et de la paix devrait bénéficier d'un cadre stratégique global qui identifie les priorités en matière de développement et le rapport entre elles et l'action humanitaire et en faveur de la paix. Voir Nations Unies, *Strengthening Collaboration Across the Humanitarian, Development and Peace Nexus in Yemen*, 2019.

45 *World Bank Operations in Active Conflict, Operational Experiences in Yemen between 2015 to 2019. A Preliminary Lessons Learned Study.* Groupe de la Banque mondiale 2019 (document non publié).

46 Le cadre d'action de la Banque mondiale prévoit déjà que, dans certaines circonstances exceptionnelles, les institutions spécialisées des Nations Unies et/ou les organisations non gouvernementales internationales peuvent être financées directement, notamment lorsque la Banque estime qu'il n'y a « pas de gouvernement au pouvoir » sur le fondement de la PO 2.30 (ou de celle qui lui a succédé).); lorsqu'il existe un régime de facto avec lequel la Banque ne peut traiter sur la base de la PO 7.30; ou en cas de crises et d'urgences humanitaires graves et catastrophiques avec un gouvernement paralysé ou aux capacités compromises.

47 Voir la section 3 du présent document pour des exemples de financement dans les pays IDA et BIRD.

48 Entre 2008 et 2018, les nouveaux déplacements forcés dus aux catastrophes ont chaque année été plus importants que les conflits et la violence d'au moins 60 %, et sur les 11 années complètes trois fois plus (voir Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC), *Global Report on Internal Displacement,* 2019, https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/publications/documents/2019-IDMC-GRID.pdf). Entre 2004 et 2014, 58 % des décès dus à des catastrophes sont survenus dans les pays en proie à la fragilité et aux conflits; 500 catastrophes naturelles dans ces pays ont touché plus de 71 millions de personnes et causé des dégâts d'une valeur de plus de 16 milliards de dollars.

49 ONU et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*.

50 Voir l'encadré sur les paiements numériques en Somalie à l'annexe 4.

51 Voir l'annexe 4 pour plus de détails sur la méthodologie de l'évaluation RPBA.

52 Voir Banque mondiale, *Building for Peace* (Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale, à paraître). Allant au-delà de la simple reconstruction de ce qui a été détruit, le rapport préconise une approche centrée sur la personnes lorsqu'on s'engage dans une crise ou d'un conflit actif qui met en évidence l'importance de comprendre les acteurs, leurs motivations et incitations, et les institutions dans le temps. Avec son approche plus ascendante visant à réparer le tissu social, à traiter les griefs et à produire une plus grande cohésion sociale, le présent rapport complète la réflexion antérieure sur la reconstruction centrée sur les dommages physiques et les institutions du gouvernement central.

53 La violence entrave le développement sain des nourrissons, des enfants et des jeunes et génère des traumatismes à long terme, des handicaps et d'autres effets multiplicateurs négatifs pour les individus, les communautés et les sociétés (Buvinic, Morrison et Shifter 1999). Elle perpétue également la transmission intergénérationnelle de la violence (Cunningham et al., 2008 ; Naudeau et al., 2008 ; Shouldman et Makisaka, 2010 ; OMS 2002).

54 Par exemple, les femmes qui, en tant que jeunes filles, ont vu leur père battre leur mère ont un risque 2,5 fois plus élevé de subir la violence du partenaire intime (VPI) à l'âge adulte que les femmes qui n'ont pas été témoins de la VPI comme enfants. Les taux de mariage d'enfants, une forme de violence sexiste, sont souvent élevés dans les situations de FCV (voir Lucia C. Hanmer et al., Voice and Agency: *Empowering Women and Girls for Shared Prosperity* (Washington, DC: World Bank Group, 2014) http://documents.worldbank.org/curated/en/586221468335982164/

Voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity.)

55 Les filles qui se marient avant l'âge de 18 ans peuvent être fragilisées de manière telle qu'elles sont privées de leurs droits fondamentaux à la santé, à l'éducation et à la sécurité. Le manque d'accès à l'éducation limite souvent gravement leurs possibilités d'emploi plus tard dans la vie.

56 Voir Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 2007 : le développement et la prochaine génération (Washington, DC : World Bank Group, 2006) http://documents.worldbank.org/cured/en/556251468128407787/World-development-report-2007-development-and-the-next-generation.

57 Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), *Report of the United Nations High Commissioner for Refugees*: *Global Compact on Refugees,* https://www.unhcr.org/gcr/GCR_English.pdf.

58 Banque mondiale, *Forced Displacement and Development*, document du Comité du développement préparé pour la réunion d'avril 2016 du Comité du développement (Washington, DC : 25 mars 2016) http://pubdocs.worldbank.org/en/749591485963737472/DC2016-0002-FDD-Development-Committee-Paper-Forced-Displacement-and-Development.pdf.

59 Banque mondiale : *Forcibly Displaced: Toward a Development Approach Supporting Refugees, the Internally Displaced, and Their Hosts* (Washington, DC : World Bank Group, 2017) http://documents.worldbank.org/curated/en/104161500273141 52/Forcibly-displaced-toward-a-development-approach-supporting-refugees-the-internally-displaced-and-their-hosts.

60 En août 2019, 19 projets avaient été approuvés dans 10 pays grâce au financement du sous-guichet IDA-18 pour les réfugiés et les communautés d'accueil (927 millions de dollars), et plus de 20 opérations étaient en préparation. Le Mécanisme mondial de financement concessionnel a approuvé plus de 500 millions de dollars de dons, débloquant plus de 2,5 milliards de dollars de financement concessionnel en Jordanie, au Liban et en Colombie.

61 Voir l'encadré sur Kakuma, à l'annexe 4.

62 En décembre 2018, l'Éthiopie comptait 905 831 réfugiés et 2 332 936 déplacés internes (HCR ; IOM-DTM).

63 Stephen Devereux, ed. *The New Famines: Why Famines Persist in an Era of Globalization* (Abingdon: Routledge, 2006), 23. Voir également l'annexe 2.

64 Frederick C. Cuny and Richard B. Hill, *Famine, Conflict, and Response: A Basic Guide* (Hartford, CT: Kumarian Press, 1999), 3.

65 Cuny and Hill, *Famine*, 4; Devereux, *The New Famines*, 8.

66 Ravallion, *Famines and Economics*, 5; De Waal, "A Re-Assessment of Entitlement Theory." http://documents.worldbank.org/cured/en/131461468739459836/127527322_20041117152101/additional/multi-page.pdf; De Waal: https://www.amazon.com/Mass-Starvation-History-Future-Famine/dp/1509524673

67 De Waal, *Mass Starvation.*

68 Voir l'annexe 4.

69 Entre 2004 et 2014, 58 % des décès dus à des catastrophes sont survenus dans les 30 États les plus fragiles (Katie Peters et Marianna Budimir, When Disasters and Conflict Collide: *Facts and Figures* (London: Overseas Development Institute, 2016) https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10537.pdf. « De 2005 à 2009 seulement, plus de 50 % de la population touchée par des catastrophes naturelles (y compris la sécheresse, les inondations, les ouragans et les tremblements de terre) vivaient dans des contextes de fragilité » (Harris, Keen et Mitchell 2013, K. Harris, D. Keen et T. Mitchell, *When Disasters and Conflicts Collide: Improving the Links between Disaster Resilience and Conflict Prevention* (London: Overseas Development Institute, 2013), cité dans Banque mondiale, Turbulent Waters: in World Bank, *Turbulent Waters: Pursuing Water Security in Fragile Contexts*, (Washington, DC : World Bank Group, 2017) http://documents.worldbank.org/curated/en/885171489432062054/Turbulent-waters-pursuing-water-security-in-fragile-contexts.

70 Marshall Burke, Solomon M. Hsiang, Edward Miguel, "Climate and Conflict," *Annual Review of Economics* 7, (août 2015):577–617 https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115430.

71 Rigaud et al., *Groundswell.*

72 Voir l'annexe 4 pour plus d'informations.

73 Ceci est parfaitement conforme à l'engagement politique d'IDA-19, qui stipule : « Au moins 20 portefeuilles de pays IDA FCS seront dédiés à l'appui des améliorations dans la prestation des services du secteur social (c'est-à-dire la santé, l'éducation et la protection sociale), en mettant l'accent sur la lutte contre les contraintes différenciées auxquelles sont confrontés les hommes et les femmes, les garçons et les filles et les personnes handicapées. » *Report from the Executive Directors of the International Development Association to the Board of Governors: Additions to IDA Resources: Nineteenth Replenishment – Ten Years to 2030: Growth, People, Resilience.* World Bank, 2020.

74 En 2017, 420 millions d'enfants vivaient non loin d'un conflit, dont 142 millions vivant dans des zones de conflit de forte intensité (1 enfant sur 4 au Moyen-Orient, 1 sur 5 en Afrique). Source : George Graham et al., *Stop the War on Children: Protecting Children in 21st Century Conflict* (London: Save the Children, 2019).

75 Dans les situations d'urgence, les facilités spécifiques du FMI qui permettent des décaissements rapides en cas de choc sans avoir besoin d'un programme complet avec l'institution sont également utiles dans ces contextes de contraintes budgétaires graves (par exemple, la facilité de crédit rapide récemment utilisée par le Mozambique).

76 L'emploi vulnérable s'entend du ratio « contribution des travailleurs familiaux et travailleurs indépendants / emploi total ». *Indicateurs du développement dans le monde (WDI).* Cela renvoie généralement au manque de contrats de travail formels, de conditions de travail décentes, de sécurité sociale adéquate et de « voix » sous-tendue par une représentation effective des syndicats et organisations assimilées.

77 Nikolas Myint et Corey Pattison, *Operationalizing the Pathways for Peace Study in Community-Driven Development Operations:* Note d'orientation (Washington DC : World Bank, 2018).

78 Pour un examen des données provenant de l'ensemble de la recherche sur le développement de proximité, voir, par exemple, Susan Wong et Scott Guggenheim, *Community-Driven Development: Myths and Realities*, Document de travail consacré à la recherche sur les politiques no WPS 8435 (Washington, DC : World Bank Group, 2018) https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29841.

79 L'incidence des catastrophes liées à l'eau sur la fragilité augmente et dépend en grande partie de la préparation et de la réaction des institutions gouvernementales à la suite d'une catastrophe. Les inondations de 2010 et 2011 au Pakistan, le cyclone Nargis au Myanmar en 2008 et la sécheresse de 2012 dans le nord du Mali montrent comment les catastrophes liées à l'eau contribuent au cercle vicieux de l'insécurité et de la fragilité par rapport à l'eau.

80 À titre d'exemple, en réponse à une demande d'aide du gouvernement pakistanais à l'effort de reconstruction après des inondations sans précédent de 2010, la Banque mondiale a restructuré un projet alors en cours afin de dégager des fonds supplémentaires pour l'importation de fioul pour les opérations de sauvetage menées par l'armée. Pour s'assurer que le fioul acheté allait être utilisé exclusivement aux fins prévues, le gouvernement a accepté de fournir des justificatifs prouvant que les fonds retirés n'étaient pas utilisés à des fins militaires ou paramilitaires.

81 Le ministère maître d'ouvrage a fait appel au Génie militaire camerounais dans le cadre d'un contrat en régie basé sur les résultats. Cette activité a nécessité un travail approfondi de diligence raisonnable et d'évaluation approfondies et fait l'objet de modalités juridiques et opérationnelles spécifiques afin de s'assurer d'atténuer comme il se doit tous les risques sociaux, fiduciaires, opérationnels et juridiques ainsi que les risques de sauvegarde et d'atteinte à la réputation.

82 Certaines de ces mesures figurent les engagement de principe pris au titre du thème particulier relatif aux FCV dans le cadre de la reconstitution des ressources d'IDA-19.

83 L'OP 2.30 est le fondement de la politique d'engagement dans les situations de conflit. Fondée en grande partie sur la stratégie de reconstruction post-conflit de 1997, cette politique a été adoptée par les administrateurs de l'IDA et de la BIRD au début de 2001. Elle décrit un ensemble de politiques et de principes de base pour le travail de la Banque dans les pays touchés par des conflits. L'OP 2.30 a servi de cadre de base aux engagements de la Banque, notamment en Afghanistan, en Iraq, en Somalie, en Libye, au Soudan du Sud et au Yémen. Cependant, l'engagement de la Banque mondiale dans les contextes de FCV ayant évolué ces dernières années, il s'en suit la nécessité d'une mise à jour de l'OP 2.30.

84 Astrid Manroth et al., *Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations: Engaging with Citizens for Improved Results* (Washington : Groupe de la Banque mondiale (2014), http://documents.worldbank.org/curated/en/266371468124780089/Strategic-framework-for-mainstreaming-citizen-engagement-in-World-Bank-Group-operations-engaging-with-citizens-for-improved-results.

85 Le « délai raisonnable » convenu avec chaque client dépend d'un ensemble de considérations : la taille de l'écart entre leurs opérations actuelles et les normes de performance, les risques associés à cet écart, la difficulté du contexte dans lequel ils fonctionnent actuellement et le niveau de leurs propres capacités.

86 Johannes Hoogeveen and Utz Pape, eds., *Data Collection in Fragile States: Innovations from Africa and Beyond*, (Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2020) © World Bank https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32576. Le rapport examine une variété d'approches et de méthodologies qui peuvent être déployées dans des situations de fragilité.

87 La Banque mondiale s'appuiera sur les indicateurs FCV des évaluations des risques et de la résilience au niveau national et déterminera s'ils peuvent être intégrés dans les cadres de partenariat-pays pour aux fins du suivi de l'évolution des dimensions FCV dans les pays. Ces indicateurs ne seraient pas intégrés dans la matrice des résultats des CPF, car ils ne sont pas attribuables aux projets du Groupe de la Banque mondiale.

88 En Azerbaïdjan, la méthode GEMS a été utilisée pour créer un outil interactif de participation des citoyens et de règlement des griefs. Une carte web du projet librement accessible présente les emplacements exacts et les impacts escomptés des activités de développement dans tout le pays, tout en permettant à la population de fournir des commentaires structurés ou de signaler les problèmes directement aux organismes d'exécution. Des plateformes similaires sont en cours de création au Niger, au Burundi et dans d'autres pays, en tenant compte des contraintes locales de capacité et de connectivité.

89 Voir l'annexe 2 pour les enseignements tirés d'un examen des contrats de suivi par des pairs.

90 Cela correspond parfaitement à l'engagement politique proposé pour IDA-19, qui stipule que : « Tous les cadres de partenariat-pays (CPF), les notes sur l'action menée dans le pays (CEN) et les examens des progrès et des enseignements (PLR) dans les pays IDA FCS décriront comment le programme du Groupe de la Banque mondiale, en collaboration avec les partenaires concernés, aborde

les facteurs de FCV et les sources de résilience, sur la base de diagnostics tels que les évaluations des risques et de la résilience (RRA) ou d'autres évaluations FCV. Chaque évaluation RRA / fragilité analysera les facteurs de FCV et les sources de résilience et contiendra des recommandations pertinentes sur le plan opérationnel. »

91 Par exemple, la RRA du Sahel est placée sous l'égide de l'Alliance du Sahel, les principaux bailleurs de fonds étant le PNUD, l'Agence française de développement (AFD), la banque de développement allemande KfW et le Department for International Development du Royaume-Uni (DFID)

92 Au Myanmar, le guide Inclusion and Peace Lens comprend i) un aperçu analytique des principales dynamiques d'exclusion et de conflit que les équipes de projet devraient connaître et ii) une liste de questions qui examinent, entre autres, la dynamique d'exclusion, le ciblage des bénéficiaires, l'accès aux avantages et l'atténuation des risques.

93 Le système de mesure et de suivi de l'impact prévu (AIMM) d'IFC permet de suivre l'impact des projets de cette dernière sur le développement. Les réalisations du projet sont évalués d'abord au niveau du projet du point de vue de l'impact sur les parties prenantes (y compris les employés, les clients et la communauté), de l'économie et de la société en général, et de l'environnement. Deuxièmement, les réalisations sont évaluées au niveau du marché, la capacité d'un projet à catalyser des changements systémiques qui vont au-delà des effets provoqués par le projet lui-même.

94 L'outil de comparaison de la mesure d'impact et de l'évaluation des projets (IMPACT) de la MIGA fournit un cadre systématique pour évaluer et présenter l'impact que les projets proposés par la MIGA devraient avoir sur le développement.

95 Cela correspond parfaitement à l'engagement politique proposé pour IDA-19, qui stipule : « Élaborer et mettre en œuvre au moins trois programmes régionaux (y compris au Sahel, dans la région du lac Tchad et dans la Corne de l'Afrique), qui soient guidés par les RRA régionales et se concentrent sur l'atténuation des principaux risques de fragilité et de sécurité pour promouvoir le dialogue sur le lien entre le développement et la sécurité. » *Report from the Executive Directors of the International Development Association to the Board of Governors: Additions to IDA Resources: Nineteenth Replenishment – Ten Years to 2030: Growth, People, Resilience.* Banque mondiale, 2020.

96 Cela correspond parfaitement à l'engagement politique proposé pour IDA-19, qui stipule : « Soutenir au moins 95 % des FCS IDA (avec des portefeuilles actifs) pour établir et/ou renforcer les fonctions centrales du gouvernement afin de lutter contre les facteurs de FCV. » Dans le cadre d'IDA-19, les fonctions essentielles de gouvernance renvoient i) à la gestion des recettes et dépenses publiques, ii) à la décentralisation et à la prestation de services, iii) à l'emploi public et l'administration publique et iv) à l'état de droit. *Report from the Executive Directors of the International Development Association to the Board of Governors: Additions to IDA Resources: Nineteenth Replenishment – Ten Years to 2030: Growth, People, Resilience.* Banque mondiale, 2020.

97 Dans le droit fil de la cible de l'ODD17 sur les partenariats — *Renforcer le partenariat mondial pour le développement durable*.

98 Conformément au rapport du G7+ intitulé *New Deal for Engagement in Fragile States*, et au rapport *New Way of Working* adopté lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016, la Stratégie FCV reconnaît l'importance, de plus en plus généralement admise au plan international, de suivre une approche fondée sur la collaboration sur le terrain des acteurs de l'aide humanitaire, de la consolidation de la paix, du développement et d'autres intervenants pertinents pour appuyer des plans de développement ayant l'adhésion des pays et contribuer à accroître l'efficacité de l'aide.

99 Neelam Verjee, *Regional Economic Communities in Conflict Prevention and Management* (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale, 2017) document de référence établi pour l'ONU et la Banque mondiale, *Pathways for Peace* (2018), cité dans Cesar Calderon *et al.*, *Africa's Pulse : An Analysis of Issues Shaping Africa's Economic Future*, n° 9 (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale, April 2019) https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31499.

100 Cette plateforme réunit la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque européenne d'investissement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement et la Banque mondiale.

101 Aux fins de cette stratégie, l'expression « organisations de la société civile » (OSC) recouvre toute la gamme des parties prenantes de la société civile, y compris les ONG internationales, les organisations de la société civile nationales et locales, les organisations confessionnelles, les groupes communautaires et d'autres entités.

102 En 2018, le G20 a publié le rapport du groupe de personnalités éminentes intitulé « *Making the Global Finance System Work for All* » dans lequel elle recommande que « le système des BMD ait recours à la MIGA en tant qu'assureur contre les risques à l'échelle mondiale dans le cadre du financement du développement ».

103 En 2019, IFC a organisé — en collaboration avec Oxford University et le CDC Group du Royaume-Uni — le premier forum d'IFD sur l'investissement privé dans les situations de FCV auquel ont participé 27 IFD. Ce forum, qui doit être organisé sur une base annuelle, est l'occasion de partager les expériences, de promouvoir la collaboration et de trouver des solutions communes.

104 Voir l'encadré sur les RPBA qui figure à l'annexe 4.

105 Des formations sont déjà organisées de concert avec des acteurs bilatéraux comme l'Agence française de développement ou la Folke Bernadotte Academy, qui est l'agence suédoise pour la paix, la sécurité et le développement.

106 Cette liste n'est pas exhaustive et ne correspond à aucun titre, grade ou niveau de qualification officiel du Groupe de la Banque mondiale ; elle fournit toutefois une typologie utile à la représentation des différents profils des agents travaillant dans ou sur les situations de FCV au sein du Groupe de la Banque mondiale.

107 À ce jour, des conseillers pour les situations de FCV ont été déployés en Éthiopie, au Kenya, au Liban, au Mali, au Myanmar, au Niger, en République démocratique du Congo et au Zimbabwe.

108 Agents dont la performance nominale atteint au moins une note de 3.

109 Les cours proposés actuellement sont : *FCV Core Course, SSAFE Course (Safe and Secure Approaches in Field Environments), Human Resources/Operations Policy & Country Services offerings, et IFC Credit Course for FCV/LICs*.

110 Le système devenu obsolète de HSD est en train d'être remplacé par un dispositif administré conjointement avec la Division des Nations Unies chargée de la gestion des services médicaux et de la santé et la sécurité au travail, qui ouvrira l'accès au système EarthMed EMR des Nations Unies. Ce dispositif permettra la mise en place de moyens de gestion automatisée des risques sanitaires liés aux voyages et une intégration harmonieuse des dossiers médicaux des dispensaires des Nations Unies qui fournissent des services de santé cruciaux aux membres du personnel du Groupe de la Banque mondiale dans de nombreux pays FCS. Ce système sera opérationnel en juin 2020.

111 Voir Banque mondiale, *Sustainable Financing for Sustainable Development : World Bank Group Capital Package Proposal*, rapport préparé pour la réunion du Comité du développement du 21 avril 2018, DC2018-0002/2 ; et *Proposal for an IBRD Fund for Innovative Global Public Goods Solutions*, mai 2019, R2019-0139.

112 Voir l'encadré sur le Fonds GPG qui figure à l'annexe 4.

113 Selon l'évaluation présentée par IEG dans un rapport portant sur le rôle joué par la Banque mondiale dans les situations de catastrophe naturelle depuis 1984, la Banque a réaffecté plus de 3 milliards de dollars engagés au titre de projets en cours pour financer des interventions motivées par ce type de catastrophe. Voir Ronald Steven Parker, Hazards of Nature, Risks to Development*:* An *IEG* Evaluation of World Bank Assistance for Natural Disasters (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale, 2006) http://documents.worldbank.org/curated/en/396321468161661084/Hazards-of-nature-risks-to-development-an-IEG-evaluation-of-World-Bank-assistance-for-natural-disasters.

114 Depuis sa création, le Fonds fiduciaire pour la reprise et la reconstruction des pays touchés par Ebola joue un rôle crucial dans la lutte contre cette maladie. Il a décaissé 50,8 millions de dollars au profit de 12,5 millions de personnes en Afrique de l'Ouest dans le cadre de 19 projets. Environ 19 millions de dollars (9 projets) ont été affectés à la reprise économique, 19,1 millions de dollars (4 projets) au renforcement du secteur de la santé, et 12,7 millions de dollars (6 projets) à l'amélioration de la situation sociale.

115 Voir l'encadré sur le Fonds fiduciaire d'édification de l'État et de consolidation de la paix à l'annexe 4.

116 Mis en place en 2014, l'outil de notation systématique des risques liés aux opérations (SORT) fournit des informations globales sur les risques relatifs aux résultats des opérations de la Banque mondiale sur le plan du développement.

117 Les notes SORT seront revues et calibrées de manière à fournir aux Administrateurs des informations qu'ils pourront utiliser pour l'examen officiel par le Conseil de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque dans le cadre des opérations de la Banque.

118 La rigueur des normes de crédit appliquées par IFC pour évaluer les projets d'investissement est essentielle au maintien de la cote AAA et de la viabilité financière de l'institution.

119 IFC s'est engagée à porter à 40 % la proportion de ses engagements d'investissement dans les pays IDA et FCS d'ici à 2030, dont 15 à 20 % dans les pays à faible revenu IDA et les FCS-IDA.

120 La CPIA (évaluation de la politique et des institutions nationales) attribue une note aux pays en fonction de 16 critères répartis en quatre groupes : gestion économique, politiques structurelles, politiques sociales (lutte contre l'exclusion et équité), et institutions et gestion du secteur public. La CPIA harmonisée est calculée en faisant la moyenne de la CPIA de la Banque mondiale et de la CPIA de la Banque africaine de développement ou de la Banque asiatique de développement (selon le pays considéré).

121 La liste utilisera la note la plus basse (et non la moyenne) des CPIA de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement et de la Banque asiatique de développement.

122 Voir la note 1.

123 Les personnes considérées au niveau international comme des réfugiés nécessitant une protection internationale comprennent les réfugiés, les personnes se trouvant dans des situations assimilables à celle de réfugiés, et les Vénézuéliens déplacés à l'étranger.

124 L'année la plus récente pour laquelle on dispose de données sur les notes CPIA est 2018.

125 Ces données sont actualisées en permanence à l'adresse https://peacekeeping.un.org/en/where-we-operate.

126 La dernière année pour laquelle on dispose de données du HCR sur les réfugiés est 2018.

127 L'ACLED tout comme l'UCDP s'emploient à répertorier, communiquer et cartographier les décès liés aux conflits (découlant de violences étatiques, non étatiques et unilatérales), et sont considérés par les praticiens, les chercheurs et les pouvoirs publics comme des sources de données fiables sur le sujet. L'utilisation de deux ensembles de données est nécessaire pour lisser les décalages. La dernière année pour laquelle ils sont disponibles est 2018.

128 Les pays figurant dans la liste FCS conserveront leur statut IDA/BIRD. Les pays FCS à revenu intermédiaire pourront potentiellement accéder à des financements de la BIRD, et les pays FCS à faible revenu pourront potentiellement accéder à des financements de l'IDA.

129 Nations Unies et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*.

130 Cesar Calderon et al., *Africa's Pulse* no 19 (avril 2019) : 59 disponible à l'adresse https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31499.

131 Nations Unies et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*, 185.

132 Cesar Calderon et al., *Africa's Pulse* no 19 (avril 2019) : 59.

1333 Nations Unies et Groupe de la Banque mondiale, *Chemins pour la paix*.

134 Graeme Simpson, *Les absents de la paix : étude indépendante sur les jeunes et la paix et la sécurité*, (FNUAP et BACP, 2018), 60 https://www.youth4peace.info/system/files/2018-10/youth-web-english.pdf.

135 Voir par exemple l'étude multipays 2015 de Mercy Corps ; Hafez 2003. https://books.google.com/books/about/Why_Muslims_Rebel.html?id=Ech1t_HBKMIC ; https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2020-01/MercyCorps_YouthConsequencesReport_2015.pdf

136 Nations Unies et Banque mondiale, *Chemins pour la paix*, 189.

137 L'examen a porté sur le portefeuille FCS entre les exercices 12 et 18.

138 Données historiques Business Warehouse gérées par l'unité Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS).

139 En prenant comme base l'examen du portefeuille FCS réalisé par l'OPCS sur l'exercice 18, le Groupe FCV a procédé à une analyse détaillée à partir des données des BWI et des rapports standard.

140 Comprend l'IDA, la BIRD et les fonds fiduciaires de la BIRD et de l'IDA.

141 Ex. 06-19 : ces 583 milliards de dollars comprennent les engagements de l'IDA, de la BIRD et des fonds fiduciaires : analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019.

142 Ces 58 milliards de dollars comprennent les engagements de l'IDA, de la BIRD et des fonds fiduciaires : analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019.

143 Ces fonds fiduciaires sont les fonds fiduciaires de la BIRD et de l'IDA, pour lesquels la Banque mondiale sert d'organisme d'exécution des fonds d'intermédiation financière. Ils ne comprennent pas les fonds fiduciaires d'IFC.

144 Afrique : 24,4 milliards de dollars (42 %), et Asie du Sud : 15 milliards de dollars (26 %) pendant la période des exercices 06-19 (analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019).

145 L'Afghanistan a reçu 23 % du total des engagements FCS pendant la période des exercices 06-19 (analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019).

146 Engagements au profit de l'Afghanistan pour la période des exercices 06-19 : fonds fiduciaires : 9,8 milliards de dollars et IDA : 3,4 milliards de dollars (analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019).

147 Ex. 06-19 : la République démocratique du Congo avec 5,8 milliards de dollars (10 %), l'Iraq avec 4,8 milliards de dollars (8 %), la Côte d'Ivoire avec 4,3 milliards de dollars (7 %) et le Yémen avec 3 milliards de dollars (5 %) (analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019).

148 Analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019.

149 Analyse du Groupe FCV, utilisant les données sur le portefeuille en cours à la fin de l'exercice 19 qui figurent dans le rapport standard. Opérations en cours d'examen : toutes les opérations financées par la BIRD et l'IDA, ainsi que certains projets indépendants financés par des fonds fiduciaires (Protocole de Montréal, projets administrés par les bénéficiaires, FEM, et opérations de financement spécial), sauf ceux portant sur un montant inférieur à 5 millions de dollars.

150 La liste est révisée chaque année ; les pays peuvent entrer dans la liste et en sortir si des facteurs nationaux modifient leur situation par rapport aux critères. Le plus petit nombre de pays qu'a compté la Liste harmonisée FCS a été 32 pays durant les exercices 11 et 12, et le plus grand nombre a été 36 pays durant les exercices 10, 14, 18 et 19.

151 Les 19 économies ayant toujours figuré sur la liste depuis sa création sont l'Afghanistan, le Burundi, la République centrafricaine, le Tchad, les Comores, la Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, l'Érythrée, la Guinée-Bissau, Haïti, le Kosovo, le Libéria, Myanmar, les Îles Salomon, la Somalie, le Soudan, le Togo, le Zimbabwe et la Cisjordanie et Gaza.

152 Sauf durant les exercices 16 à 18 où la région MENA a bénéficié de la plus grande part.

153 Toutes les figures et informations basées sur le portefeuille en cours de l'exercice 19 ont été générées sur la base d'une analyse du Groupe FCV et incluent tous les pays de la Liste harmonisée de l'exercice 19 et les données des rapports standard de la Banque mondiale, hormis en ce qui concerne les petits projets administrés par les bénéficiaires (de moins de 5 millions de dollars).

154 En volume, les huit pays représentant 70 % du portefeuille sont la République démocratique du Congo (14 %), la Côte d'Ivoire (11 %), l'Afghanistan (9 %), l'Iraq (8 %), le Mozambique (8 %), Myanmar (7 %), le Liban (7 %), et le Yémen (7 %). En revanche, en nombre total de projets, les 15 économies suivantes représentent 70 % du portefeuille : Afghanistan, République démocratique du Congo, Mozambique, Mali, Côte d'Ivoire, Haïti, Cisjordanie et Gaza, République centrafricaine, Liban, Myanmar, Libéria, Tchad, Djibouti, République du Congo, et Togo. Analyse du Groupe FCV : données des rapports standard, exercice 19.

155 Ces huit pays sont la République démocratique du Congo (14 %), la Côte d'Ivoire (11 %), l'Afghanistan (9 %), l'Iraq (8 %), le Mozambique (8 %), Myanmar (7 %), le Liban (7 %), et le Yémen (7 %). Analyse du Groupe FCV : données de rapports standard, exercice 19.

156 Ce pourcentage reste à peu près identique, même si l'on enlève les petits États.

157 Analyse du Groupe FCV : données des rapports standard, exercice 19.

158 La durée moyenne d'exécution des projets FCS est d'environ 3,1 années, contre 3,6 ans pour les projets non-FCS : Examen du portefeuille FCV réalisé par l'OPCS pour l'exercice 18.

159 Les graphiques basés sur le portefeuille en cours de l'exercice 19 ont été générés via l'analyse du Groupe FCV.

160 Les sigles de l'axe des X correspondent aux pôles mondiaux d'expertise de la Banque mondiale : POV : Pauvreté et équité, DD : Développement numérique, ENR : Environnement et ressources naturelles, MTI : Macroéconomie, commerce et investissement, GOV : Gouvernance, Social : Développement social, FCI : Finance, compétitivité et innovation, EDU : Éducation, AG : Agriculture, SPJ : Protection sociale, travail et emploi, Water : eau, ENE : Énergie et industries extractives, Urban DRM : Gestion des risques de catastrophe en milieu urbain, résilience et foncier, HNP : Santé, nutrition et population, TRAN : Transports.

161 Les prêts de la BIRD et de l'IDA à des projets FCV ont augmenté de 334 % entre les exercices 06 et 19, d'après les données de l'Institut de la Banque mondiale. Ces prêts ont continué d'augmenter dans toutes les régions, hormis dans la région Europe et Asie centrale (ECA). Cela peut s'expliquer par le fait que le portefeuille FCV ne compte que quelques pays de la région ECA (le Tadjikistan, l'Ouzbékistan et la Géorgie ont fait des va-et-vient dans la liste jusqu'à l'exercice 11, et la Bosnie-Herzégovine en est sortie durant l'exercice 16, laissant le Kosovo seul pays ECA du portefeuille).

162 C'est vrai sur tous les plans. Voici un aperçu de la période couvrant les exercices 12-17 par nombre de projets notés MS+ (moyennement satisfaisant et au-delà) : i) **Notes de la Banque inférieures pour les résultats des projets** : FCV Ex.12-14 : 68 %, Ex.15-17 : 65 % contre non-FCV : Ex.12-14 : 69 %, Ex.15-17 79 % ; ii) **Notes de la Banque inférieures pour la qualité initiale** : FCV Ex.12-14 : 57 %, Ex.15-17 : 56 % contre non-FCV : Ex.12-14 : 60 %, Ex.15-17 : 67 % ; iii) **Notes de la Banque inférieures pour la performance** : FCV Ex.12-14 : 70 %, Ex.15-17 : 65 % contre non-FCV : Ex.12-14 : 70 %, Ex.15-17 : 79 %, et iv) **Notes de l'IEG inférieures.** Source : RAP 2019 de l'IEG et Examen du portefeuille FCV réalisé par l'OPCS pour l'exercice 18.

163 Le portefeuille FCS contient une plus grande part de projets notés « Élevé » et « Substantiel » par le système SORT pour le portefeuille en cours de l'exercice 18 (le portefeuille en cours est déterminé d'après la Liste harmonisée des FCS de l'exercice en cours, ici l'exercice 18 a été utilisé).

164 RAP 2018 de l'IEG.

165 RAP 2019 de l'IEG.

166 Aperçu de la période couvrant les exercices 07 — 18, d'après l'Examen de fin d'exécution et des enseignements (CLR) : Notes attribuées à la performance du Groupe de la Banque pour la stratégie d'aide-pays : (FCV : 44) (non-FCV : 64). Notes attribuées aux résultats en matière de développement pour la stratégie d'aide-pays : (FCV : 52) (non-FCV : 71) : (Source : RAP 2019 de l'IEG.)

167 RAP 2018 de l'IEG, p. 3 : « Si l'on ne tient pas compte des résultats des projets dont bénéficient ces deux pays [Afghanistan et Yémen], les notes des autres pays FCS-IDA sont en légère hausse pendant la période. »

168 Hausse régulière sur un an, le pourcentage étant passé de 87 à 94 %.

169 Examen du portefeuille FCS réalisé par l'OPCS pour l'exercice 18.

170 D'après les notes figurant dans leurs Rapports sur l'état d'avancement et les résultats des projets (ISR) les plus récents.

171 En moyenne, 24 % des opérations FCS ont nécessité un ou plusieurs financements additionnels, contre 16 % pour les non-FCS, d'après l'analyse du Groupe FCS : Portefeuille FCS en cours de l'exercice 19.

172 Le portail Open Finances de la Banque mondiale (https://finances.worldbank.org) récapitule toutes les évaluations des projets de la Banque réalisées par le Groupe indépendant d'évaluation (IEG) au 15 octobre 2019. Les projets sont classés dans la catégorie « projets FCS » si le pays figurait sur la Liste harmonisée des FCS au moment de la procédure d'approbation.

173 Les figures basées sur le portefeuille en cours de l'exercice 19 ont été générées à partir des analyses du Groupe FCV.

174 Pour les projets FCV, l'état « problème » dure en en moyenne un mois, contre 1,8 mois pour les projets non-FCV (Analyse du Groupe FCV, Portefeuille FCV en cours de l'exercice 19).

175 Voir la section 3.

176 Les financements de longue durée ne comprennent pas les crédits commerciaux et ont généralement une échéance supérieure à un an.

177 D'après les résultats du Système de suivi des réalisations du point de vue du développement (DOTS) d'IFC.

178 D'après les notes « Excellent » ou « Satisfaisant » attribuées par l'IEG pour les résultats en matière de développement.

179 Le MDRP couvrait l'Angola, le Burundi, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Rwanda et l'Ouganda.

180 *Africa Social Development Knowledge Brief Disarmament, Demobilization and Reintegration Programs* (DDR); Economic and Social Reintegration of Ex-combatants.

181 Le système d'alerte rapide à l'échelle du continent (CEWS) de l'UA bénéficie du soutien du Nordic Trust Fund (NTF) de la Banque et du Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'Homme (HCDH) ; Africa Social Development Knowledge Brief DDR ; Economic and Social Reintegration of Ex-combatants.

182 Analyse du service des fonds fiduciaires de DFI, 2019.

183 Chiffre en décembre 2018.

184 D'après l'examen du Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan qui figure dans le rapport annuel 2018 sur les fonds fiduciaires (TFAR).

185 Appelés « vecteurs de fragilité » dans le Document d'évaluation de projet, qui les reprend de l'Évaluation des besoins en situation d'après-crise (PCNA) réalisée au Pakistan en 2010. Ces facteurs comprennent les taux de chômage élevés chez les hommes jeunes, les moyens de subsistance insuffisants, et le manque d'opportunités d'emplois.

186 Réseau d'information sur la sécurité alimentaire (FSIN), *2019 Global Report on Food Crises: Joint Analysis for Better Decisions* (Rome, Italie et Washington : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Programme alimentaire mondial (PAM) et Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), 2019) http://fsinplatform.org.

187 Selon les estimations, l'IDA a affecté environ 22 milliards de dollars de financements à des interventions axées sur l'insécurité alimentaire durant la décennie écoulée. En outre, le Groupe de la Banque mondiale aurait alloué plus de 60 milliards de dollars de financements au titre de la sécurité alimentaire depuis les années 80, ce qui en fait l'une des plus importantes sources d'aide au développement dans ce domaine.

188 L'initiative FAM a été rendue possible grâce au généreux soutien du Fonds fiduciaire pour l'édification d'État et la consolidation de la paix (SPF), du fonds fiduciaire multidonateurs InsuResilience et du Mécanisme mondial de financement des risques (GRiF).

189 Banque mondiale, *Pacific Possible : Long-Term Economic Opportunities and Challenges for Pacific Island Countries* (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale 2017) http://documents.worldbank.org/curated/en/168951503668157320/Pacific-Possible-long-term-economic-opportunities-and-challenges-for-Pacific-Island-Countries.

190 Banque mondiale, *Forward Look : A Vision for the World Bank Group in 2030* (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale, 2017).

191 Tiré de Banque mondiale, *Strategy and Business Outlook Update FY20-FY22* (Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale, 2019) 35, fig. 3.1 : *Expenditures in Selected Corporate Priorities*. Dépenses FCV répertoriées à partir des coûts imputables au pays, et unité thématique pour toutes les catégories budgétaires (interventions dans les pays, CE ; interventions d'envergure mondiale, GE ; gestion de programme et de pôles d'expertise, PPM) ; comprend aussi les coûts indirects des unités IG&A (institutionnel, gouvernance et administratif). http://documents.worldbank.org/curated/en/793471537214192071/pdf/FY19-World-Bank-Budget-for-Public-Disclosure-FINAL-vF-09112018.pdf; http://documents.worldbank.org/curated/en/703751569031298844/FY20-World-Bank-Budget.

192 Cette analyse traite des coûts de toutes les catégories budgétaires (CE, GE, PPM) en utilisant les codes des pays FCV. Elle comprend les coûts des projets, les coûts unitaires GTFDR, les coûts du suivi par des tiers, les coûts de sécurisation des installations dans des contextes de FCV et les primes de sécurité, les avantages accordés dans les pays FCV et les coûts indirects associés pour les unités IG&A. http://documents.worldbank.org/curated/en/793471537214192071/pdf/FY19-World-Bank-Budget-for-Public-Disclosure-FINAL-vF-09112018.pdf; http://documents.worldbank.org/curated/en/703751569031298844/FY20-World-Bank-Budget.

193 Rapport budgétaire de la Banque mondiale pour l'exercice 19, p. 38, figure 4.8 (R2018-0111), et Document de budget de la Banque mondiale pour l'exercice 20 (R2019-0132), p. 44, figure 4.7 ; les pays à risque de FCV comprennent la Guinée, le Népal, le Niger et le Tadjikistan. http://documents.worldbank.org/curated/en/793471537214192071/pdf/FY19-World-Bank-Budget-for-Public-Disclosure-FINAL-vF-09112018.pdf; http://documents.worldbank.org/curated/en/703751569031298844/FY20-World-Bank-Budget.

GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

worldbank.org/peoplepeaceprosperity