



Ouvrir l'accès aux marchés mondiaux

Les plates-formes régionales ont beaucoup à gagner de la promotion des infrastructures car elle stimule la croissance économique et ouvre l'accès aux marchés régionaux et mondiaux. La Banque a aidé à solidifier la réputation de Djibouti en tant que plate-forme mondiale du transport maritime avec le soutien financier qu'elle a apporté au terminal de conteneurs de Doraleh.

Résumé analytique

Chaque année, la **Revue annuelle sur l'efficacité du développement** (RAED) passe en revue les différentes tendances du développement en Afrique, évalue l'impact de la Banque africaine de développement (la BAD ou « la Banque ») et éclaire les opportunités et les risques à venir. La RAED nous aide à nous pencher sur notre performance et à identifier les domaines où nous devons augmenter nos efforts.

À partir de données provenant d'une large gamme de sources, la RAED rend compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie à dix ans de la Banque. Elle évalue les résultats et les performances accomplis à l'aide de notre Cadre de mesure des résultats (CMR) à quatre niveaux.

La RAED de cette année marque le début d'une nouvelle époque pour la Banque, avec un nouveau président et un accent renforcé sur une série combinée de priorités essentielles dans le cadre de la Stratégie à dix ans. Nous les avons appelés les « Top 5 » : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique. Ces priorités sont décisives pour le progrès du développement en Afrique, pour l'accélération de la transformation structurelle dont l'Afrique a tant besoin et pour atteindre les objectifs de notre Stratégie à dix ans.

Ces goulets d'étranglement dans le secteur énergétique et ces pénuries d'électricité coûtent 2 à 4 % de points de PIB chaque année, ce qui nuit à la création d'emplois et à l'investissement

La RAED 2016 est organisée autour de ces questions essentielles, tout en conservant les indicateurs et les cibles du CMR. Dans la **première partie** du rapport, chaque chapitre est consacré à un des Top 5, examine les progrès de l'Afrique et les défis auxquels elle fait face (Niveau 1 du CMR), et évalue la contribution apportée par la Banque (Niveau 2). Dans la **deuxième partie** du rapport, le chapitre 6 est consacré à la performance de la Banque dans la gestion de son portefeuille (Niveau 3 du CMR) et le chapitre 7 à l'efficacité organisationnelle de la Banque (Niveau 4).

Tout en utilisant les indicateurs et les cibles du CMR pour évaluer l'impact de la Banque, la RAED 2016 examine les perspectives

immédiates du développement africain. En combinant les niveaux 1 et 2 du CMR dans chacun des chapitres de la première partie, nous pouvons mieux expliquer les liens entre les principaux défis du développement africain et les opérations que la Banque mène pour y répondre.

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

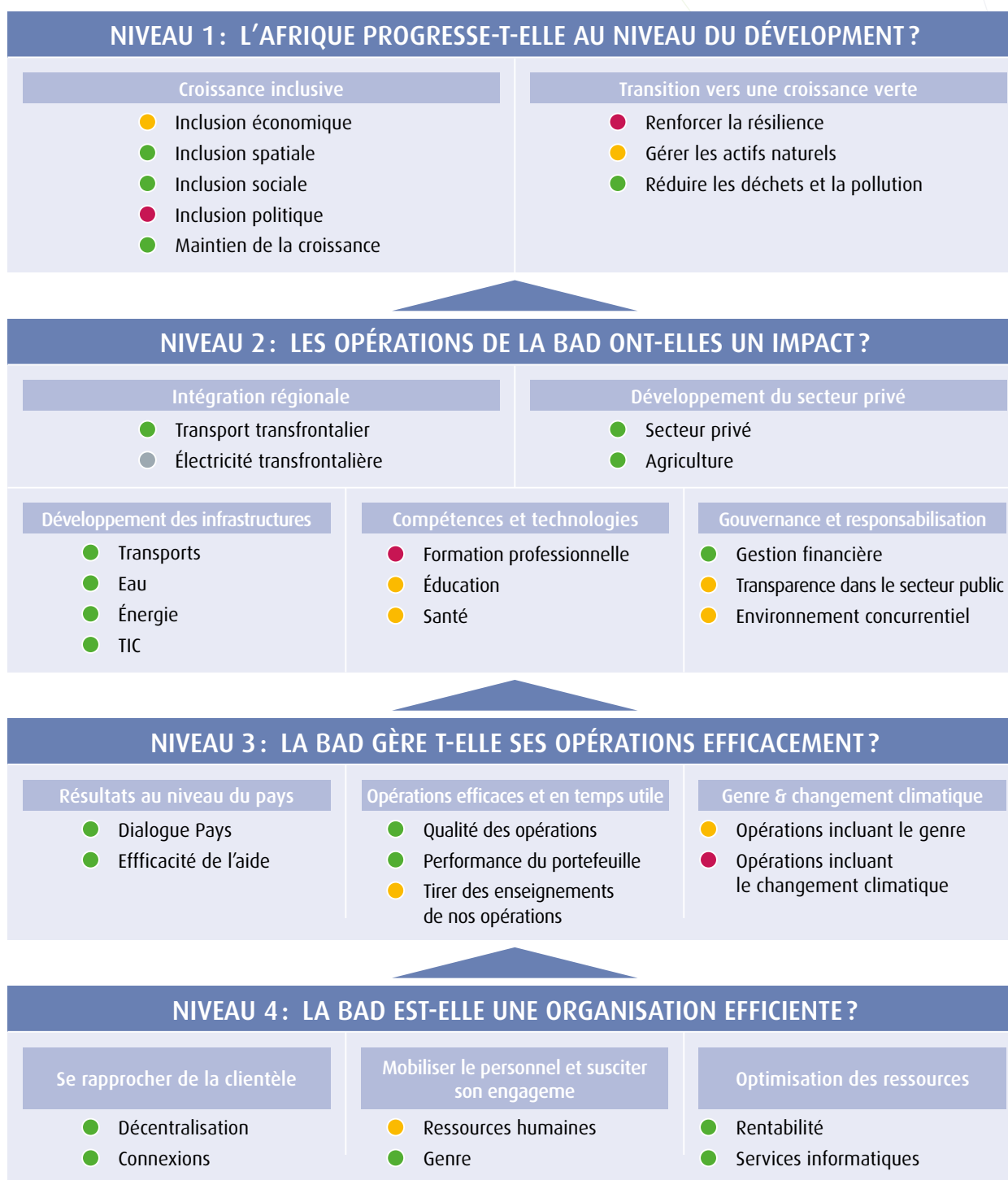
Pour croître et prospérer, l'Afrique a besoin de systèmes énergétiques capables d'alimenter – d'une manière fiable et adéquate – les foyers, les entreprises et les prestataires de services. L'énergie est essentielle pour la réalisation des autres objectifs de développement de la BAD. Mais, malgré 15 années de croissance économique, les systèmes énergétiques africains sont encore extrêmement insuffisants.

L'accès à l'électricité est passé de 40 % en 2010 à 46 % en 2015, mais près de 635 millions de personnes vivent toujours sans électricité. L'accès à des appareils de cuisson propres et non polluants est encore plus limité. Près de quatre personnes sur cinq utilisent la biomasse – bois de chauffage et charbon de bois – pour cuire leurs aliments. Ces goulets d'étranglement dans le secteur énergétique et ces pénuries d'électricité ont un grave impact économique sur la région. Ils lui coûtent 2 à 4 % de points de PIB chaque année, ce qui nuit à la création d'emplois et à l'investissement.

L'opportunité électrique de l'Afrique – Les déficits énergétiques de l'Afrique contrastent fortement avec le potentiel du continent qui dispose d'abondantes réserves de combustibles fossiles et des ressources plus abondantes encore en énergies renouvelables. L'Afrique possède plus de la moitié du potentiel d'énergies renouvelables de la planète. Au vu de l'augmentation de la demande en énergie, il est impératif que les responsables politiques développent les ressources de l'Afrique pour répondre à ses besoins. Dans les 20 prochaines années, la production d'énergie renouvelable devrait augmenter pour atteindre 49 % de la génération totale d'énergie en Afrique, contre 17 % en 2013. Le développement de ce potentiel exige un ensemble de mesures politiques solides, en particulier un soutien actif du gouvernement à l'efficacité énergétique et la suppression des subventions aux combustibles fossiles.

Le problème n'est pas essentiellement d'ordre technique : il réside moins dans l'expansion à grande échelle de la production d'électricité que dans l'orientation des politiques pour fournir l'électricité à ceux qui en ont le plus besoin. L'ambition n'est pas de multiplier le

Synthèse du tableau de bord de la performance en 2015



Pour le niveau 1, la performance relative de l'Afrique est mesurée en comparant ses progrès avec les progrès accomplis par les groupes pairs (pays du monde à revenu faible et intermédiaire). Pour le niveau 2, la performance de la Banque est mesurée en comparant les résultats attendus et réels pour toutes les opérations achevées; pour les niveaux 3 et 4, les progrès de la Banque sont mesurés à travers les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés pour 2015 tels qu'ils figurent dans le Cadre de mesures des résultats de la Banque.

- **Progrès appréciables:** le groupe s'est en moyenne amélioré par rapport aux données ou groupes de référence.
- **Progrès modérés:** résultats mitigés, le groupe d'indicateurs montre en moyenne des améliorations modérées.
- **Progrès bloqués ou en régression:** le groupe d'indicateurs a en moyenne stagné ou régressé.
- **Progrès non mesurables.**

nombre de mégawatts installés mais le nombre de personnes qui en profitent. Les interventions portant sur la distribution d'une énergie propre sont particulièrement aptes à résoudre les problèmes de pauvreté énergétique et de pauvreté en général.

La contribution de la Banque – Nous tenons notre engagement de stimuler la production électrique et de développer l'accès à l'électricité, en soutenant la construction et la réhabilitation de centrales. Pour la période 2013–2015, les investissements de la Banque ont permis à près de 4 millions de personnes de bénéficier d'un accès amélioré à l'électricité. Nous avons aidé à installer 1470 MW de nouvelle capacité de production, dont 72 MW en énergies renouvelables.

Le Nouveau partenariat pour l'énergie en Afrique sous-tend toutes les 5 priorités de la Banque. À travers cette initiative, la Banque travaille avec toutes les parties prenantes pour fédérer les efforts vers l'accès universel à l'énergie en Afrique.

Notre nouvelle stratégie pose les priorités des interventions de la Banque dans le secteur de l'énergie de 2016 à 2025. La stratégie vise à contribuer à la transformation du secteur africain de l'énergie en augmentant la production d'énergie, en élargissant l'accès à l'énergie, en améliorant l'accessibilité, la fiabilité et l'efficacité énergétique, et en améliorant la durabilité des systèmes énergétiques.



En 2015, 24,6 % de la population étaient menacés par l'insécurité alimentaire

Nourrir l'Afrique

Plus de 70 % des Africains dépendent de l'agriculture pour leur subsistance, et le secteur contribue pour 15 % au PIB. Si son plein potentiel se réalisait, l'agriculture pourrait améliorer grandement les vies de millions d'Africains – créer des emplois, augmenter la prospérité et réduire la faim. Mais une grande partie de ce potentiel demeure inexploité et la productivité est faible, ce qui contribue à la persistance de la pauvreté et à la détérioration de la sécurité alimentaire.

L'Afrique est le continent qui possède le plus de terres arables inexploitées, qui représentent 25 % des terres cultivables de la planète, mais l'insécurité alimentaire et la malnutrition persistent. En 2015, 24,6 % de la population étaient menacés par l'insécurité alimentaire. Même si ce chiffre présente une amélioration par rapport aux 33 % de 2000, ce n'est pas suffisant compte tenu du rythme de l'essor démographique.

La faiblesse de la productivité agricole piège des millions d'agriculteurs dans la pauvreté et freine la croissance. Entre 2001 et 2008, le PIB africain a augmenté globalement de 6 % par an, mais ce chiffre n'était que de 3,4 % pour le PIB agricole. Les principaux obstacles à la transformation de l'agriculture africaine sont : un usage limité d'intrants

modernes et de mécanisation ; un accès limité au crédit ; un mauvais accès aux marchés ; et un manque d'intégration du genre.

Le soutien de la BAD à l'agriculture africaine – La Banque s'est engagée à améliorer la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance en zone rurale en s'attaquant aux obstacles les plus importants auxquels fait face la productivité agricole. Nos projets illustrent le potentiel qu'a l'agriculture de créer des emplois décents. Nous travaillons aussi à promouvoir des chaînes de valeurs plus élaborées en reliant les agriculteurs à l'industrie agroalimentaire.

Nous avons aidé des gouvernements africains à intégrer la résilience au climat dans leurs plans et leurs politiques. Les approches intelligentes face au climat préservent la qualité du sol et renforcent la résilience au climat de tout le secteur agricole – la production agricole, l'élevage, l'aquaculture et la pêche.

Depuis 2013, 18 millions de personnes ont bénéficié d'améliorations dans l'agriculture grâce au soutien de la Banque. Nos opérations ont permis d'améliorer la gestion de l'eau sur 137 000 hectares de terres, et 1,8 million de personnes en zone rurale utilisent de meilleures technologies agricoles.

Bien que la Banque ait opéré des investissements substantiels dans ce secteur, nous sommes conscients que cela n'a pas suffi pour réaliser la transformation profonde nécessaire à l'établissement d'un secteur agricole fort et élaboré.

Nos opérations agricoles sont désormais conçues selon une démarche de type commercial fondée sur une meilleure compréhension des obstacles, du potentiel et des possibilités d'investissements dans l'ensemble du secteur, depuis la fourniture des intrants jusqu'à la vente au détail.

La Banque a montré son engagement en faveur de l'agriculture lors de la conférence Nourrir l'Afrique qui s'est tenue en octobre 2015 à Dakar. La conférence a débouché sur un plan d'action en 18 points qui vise à accélérer les investissements dans l'industrie agroalimentaire, notamment sous la forme d'un nouveau fonds créé par la Banque pour accorder des financements et des garanties aux Africains travaillant dans ce secteur, ainsi qu'aux projets visant à résorber le chômage des jeunes.



Depuis 2013, 18 millions de personnes ont bénéficié d'améliorations dans l'agriculture grâce au soutien de la Banque

Industrialiser l'Afrique

La croissance récente de l'Afrique a été vigoureuse, mais ses lacunes persistantes dans le domaine de l'industrialisation freinent les économies africaines qui restent majoritairement dépendantes

de secteurs comme l'agriculture et les produits non transformés, domaines sans grande valeur ajoutée.

La part de l'Afrique dans les exportations de produits manufacturés reste de moins de 1 %, contre plus de 16 % pour l'Asie de l'Est. De 1975 à 2014, la contribution du secteur industriel africain à l'économie totale du continent a en fait diminué, de 18 % à 11 %, faisant de cette contribution la plus petite part de tous les pays en développement. Cependant, en valeur absolue, l'industrialisation progresse. La production industrielle a augmenté, de 73 milliards de dollars des États-Unis en 2005 à 98 milliards en 2013, en prix de 2005, à cause de la forte croissance de certaines régions d'Afrique, des politiques intérieures et des améliorations institutionnelles, ainsi que de l'augmentation des salaires chinois.



Bien que la part de l'Afrique dans les exportations de produits manufacturés reste de moins de 1 %, en valeur absolue l'industrialisation progresse

Pour que les Africains puissent atteindre un meilleur niveau de vie, l'Afrique doit améliorer ses performances économiques. Aujourd'hui, les économies des pays africains se heurtent à plusieurs obstacles structurels : elles s'appuient sur des activités à faible valeur ajoutée ; l'investissement dans l'éducation et le renforcement des compétences est insuffisant ; les importations de produits manufacturés dépassent les exportations ; les économies restent dépendantes de produits à faible valeur ajoutée ; et la balance commerciale des produits manufacturés est lourdement négative.

Pour soutenir son industrialisation, l'Afrique a également terriblement besoin de davantage d'investissements dans les infrastructures. Il nous faut des routes, des chemins de fer et des ports pour ouvrir l'accès aux marchés régionaux et mondiaux. L'accès au financement, à l'heure actuelle un des obstacles principaux à la conduite des affaires en Afrique, doit être amélioré pour permettre aux entreprises de monter en puissance sur la chaîne de valeurs. Seuls 31 % des adultes ont accès à un compte dans une banque ou dans d'autres institutions financières.

Le rôle de la Banque dans la transformation industrielle de l'Afrique
– Dans la période 2013-2015, le soutien de la BAD au développement du secteur privé a permis de créer plus de 3 millions d'emplois, dont 812 000 étaient pour des femmes. Un total de 153 000 microcrédits a été accordé et 5,7 millions de personnes ont bénéficié de projets en participation ainsi que de microfinancement. Notre soutien s'est concentré sur la promotion du développement de l'entreprise et sur l'aide à l'amélioration de l'environnement des affaires.

L'expérience d'autres économies en cours d'industrialisation dans le monde montre que l'Afrique peut raisonnablement plus que doubler son PIB industriel pendant la prochaine décennie,

de 751 milliards de dollars à 1,72 mille milliards. En corollaire, cela permettra à l'Afrique d'augmenter son PIB continental de 2,6 mille milliards de dollars à 5,63 mille milliards, et son PIB par habitant à 3368 dollars d'ici 2025.

Pour que cela soit possible l'Afrique doit mettre en œuvre une politique industrielle complète et volontaire, adaptable au contexte de chaque pays, de chaque réglementation et de chaque objectif de développement. Les enseignements provenant des pays qui ont industrialisé leurs économies en peu de temps mettent en évidence cinq facteurs facilitateurs essentiels : une politique, une législation et des institutions favorables ; un environnement économique et des infrastructures propices ; un accès aux capitaux ; un accès aux marchés ; des talents, des compétences et un entrepreneuriat concurrentiels.

L'industrialisation de l'Afrique et la conduite des progrès dans chacun des cinq critères facilitateurs cités plus haut exigent les efforts combinés et coordonnés d'une vaste gamme de parties prenantes, publiques et privées. La Banque, première institution de financement du continent, peut et doit jouer un rôle moteur dans l'ordre du jour de l'industrialisation de l'Afrique.

La Banque travaillera avec tous ses partenaires dans tous les programmes identifiés mais entend mettre un accent appuyé sur les domaines pour lesquels elle peut mettre à profit son expérience, ses compétences et ses financements pour soutenir les pays en privilégiant un sous-ensemble de ces programmes, regroupés en six « programmes phares » qui sont au cœur de la priorité « Industrialiser l'Afrique » de la Banque. Sur les dix prochaines années, la Banque investira 3,5 milliards de dollars par an en financement direct et par effet de levier pour mettre en œuvre les six programmes.

Intégrer l'Afrique

La Banque concentre ses efforts d'intégration non seulement sur la circulation des biens et des services mais aussi sur la mobilité des personnes et des investissements. Permettre aux personnes de se déplacer librement à travers les frontières africaines stimulera considérablement la croissance économique. Quand les capitaux circulent librement à travers les frontières, les investissements montent, les financements sont alloués dans les lieux où ils peuvent générer le plus de productivité et les investisseurs touchent des revenus plus élevés.

Le commerce interafricain a augmenté, de 145 milliards de dollars en 2014 à 174 milliards en 2015. Mais seulement 11,3 % du commerce africain est interrégional et les exportations restent orientées sur les minerais bruts. Les importations intra-africaines, en proportion du PIB du continent, ont augmenté de 2,7 % environ en 1995 à 4,5 % environ en 2013, progression bien lente comparée à celle de régions comme les Amériques (6,7 %), l'Asie (17,9 %) et l'Europe (21 %). Le coût du commerce transfrontalier, estimé en fonction du coût d'expédition d'un conteneur, a également augmenté de 11 % depuis 2010, ce coût s'établissant à 2 384 dollars.

De nombreuses initiatives sont en cours pour remédier à cette situation et pour libérer la capacité du commerce régional à conduire la transformation économique dont a besoin l'Afrique. En juin 2015, deux changements essentiels se sont produits dans l'intégration commerciale africaine : l'accord de Zone tripartite de libre-échange a été signé et les négociations pour la Zone de libre-échange continentale ont été formellement lancées.



Permettre aux personnes de se déplacer librement à travers les frontières africaines stimulera considérablement la croissance économique

L'Afrique utilise des méthodes novatrices pour augmenter le financement des infrastructures et mener à bien des projets stratégiques d'infrastructures, dont les transports transfrontaliers, les projets de communications et de pipelines. La densité (longueur de route par kilomètre carré) des routes africaines s'est améliorée depuis 2010, de 7,9 km à 8,2 km, mais cela ne correspond qu'à 30 % de la densité des routes en Asie. Le téléphone progresse beaucoup plus vite : plus de 76 % des Africains ont aujourd'hui accès à des services téléphoniques, des connexions mobiles pour l'essentiel.

Les places tournantes régionales tout autant que les pays de petite taille ou enclavés ont beaucoup à gagner de la promotion des infrastructures pour stimuler leur croissance économique. Les partenaires financiers nouveaux et traditionnels continuent à investir dans les infrastructures africaines régionales. Pour répondre aux besoins énergétiques du continent et construire des réseaux de haute qualité, les régions et les pays doivent encourager une augmentation de la responsabilisation et impliquer le secteur privé.

Pour réaliser l'objectif de l'agenda 2063 de l'Union africaine d'abolir les exigences de visas pour tous les citoyens africains dans tous les pays africains, la Banque a développé l'Indice d'ouverture sur les visas en Afrique.

L'approche de la Banque pour ce qui concerne la libre circulation des personnes se concentre : sur le travail économique et sectoriel portant sur la migration et les paiements ; sur l'exploitation des transferts d'argent pour le développement ; sur les initiatives visant à réduire le coût des services de transfert d'argent ; sur le soutien à la reconnaissance mutuelle des compétences et des qualifications ; et sur le soutien aux mécanismes facilitant la circulation des femmes et hommes d'affaires.

La Politique et stratégie d'intégration régionale de la Banque (2014-2023) prend en compte les opportunités offertes par l'intégration régionale pour stimuler les infrastructures, le commerce, l'industrialisation et la circulation des personnes. De manière générale, suite à nos projets, 1281 km de routes transfrontalières ont

été construits ou réhabilités entre 2013 et 2015, chiffre proche de l'objectif.

Dans le cadre de la priorité « Intégrer l'Afrique », la Banque encouragera l'intégration régionale à travers Programme pour le développement des infrastructures en Afrique. Cela implique de développer les marchés énergétiques régionaux, les chemins de fer et les autoroutes transnationaux pour relier les activités économiques des pays.

Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique

La croissance économique a été plutôt forte mais elle n'a pas été suffisamment rapide ni inclusive pour créer des emplois et améliorer la qualité de vie. Selon certaines estimations, plus de la moitié de la jeunesse africaine est au chômage, en sous-emploi ou inactive. Les prestations de santé et d'éducation sont parmi les plus faibles du monde et la population du continent a un accès insuffisant à l'assainissement et à l'eau potable.

La BAD concentre ses investissements sur l'éducation, la formation professionnelle et le renforcement des compétences. Nous continuerons également à investir dans l'amélioration de l'accès aux services de base tels que l'eau et l'assainissement. La crise Ebola a constitué un coup de semonce pour le continent et pour la Banque : nous devons investir massivement dans les systèmes de santé publique pour construire la résilience de l'Afrique face aux épidémies sanitaires et aux urgences.

Nous nous engageons à aider à renforcer la disponibilité des compétences techniques qui permettront aux économies africaines de réaliser leur plein potentiel dans les secteurs des technologies de pointe. Grâce à nos interventions dans les domaines de l'éducation, des sciences et de la technologie, 18 000 professeurs et autres personnels pédagogiques ont été recrutés ou formés. En général, plus de 1,1 million de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'éducation.

L'élargissement de l'accès à une eau pure et à un assainissement amélioré est une priorité stratégique de la Banque. Globalement, nos projets ont créé 116 000 m³ de capacité d'eau potable. Sur la période 2013-2015, plus de 6,1 millions de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement grâce à nos projets. Et, d'une manière générale, ces trois dernières années, nous avons permis à 44 millions de personnes d'avoir accès à des services améliorés de santé.



Plus de 1,1 million de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'éducation

Questions transversales stratégiques – L'accélération de la mise en œuvre des cinq priorités stratégiques de la Stratégie à dix ans ne sera possible que si des domaines transversaux tels que l'égalité

des genres, la gouvernance, la fragilité et le changement climatique sont parfaitement intégrés dans les opérations de la Banque, afin de multiplier leurs impacts, de créer des emplois et de réduire la pauvreté.

L'égalité pour les femmes signifie le progrès pour tous. Une meilleure intégration des femmes dans les domaines sociaux et économiques est un objectif important en soi. C'est également un moteur essentiel de la compétitivité économique. En Afrique, la participation des femmes au marché du travail stagne depuis plusieurs années à 42,5 %, ce qui montre que beaucoup reste à faire pour améliorer la participation des femmes.

Dans le domaine de la gouvernance, les progrès ont été lents, sauf pour la participation politique. Nous avons obtenu nos meilleurs résultats récemment dans la qualité de l'administration publique ainsi que dans la gestion des budgets et des financements. 100 % des pays dont la Banque a soutenu les réformes en la matière ont amélioré leur administration publique et 94 % leur gestion financière.

Plus de 250 millions de personnes en Afrique vivent dans des pays affectés par un conflit et une situation de fragilité. La Banque aborde la fragilité en utilisant un « filtre de fragilité » pour guider son engagement stratégique et opérationnel. Dans la mise en œuvre de ses opérations dans les cinq domaines hautement prioritaires, la Banque continue de privilégier des interventions éprouvées dans les situations fragiles.



Dans la mise en œuvre de ses opérations dans les cinq domaines hautement prioritaires, la Banque continue de privilégier des interventions éprouvées dans les situations fragiles

Pour garantir que tous nos investissements soient conformes à nos objectifs sur le changement climatique, nous passons nos projets au crible du risque climatique et nous intégrons le renforcement de la résilience dans la conception des projets à travers le Système de sauvegardes climatiques. Nos interventions dans ce domaine couvrent l'agriculture, les transports et l'énergie.

À la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique à Paris en décembre 2015, la BAD a apporté un soutien au Groupe des négociateurs africains, à la Conférence des ministres africains de l'environnement et au Comité des chefs d'État et de gouvernement africains. Le Groupe africain des négociateurs est arrivé à Paris avec deux initiatives en faveur de la réalisation des résultats attendus de l'Accord de Paris : l'Initiative africaine sur l'énergie renouvelable et l'Initiative d'adaptation africaine.

À Paris, la Banque et les autres banques multilatérales de développement se sont engagées à augmenter leur financement

pour le climat et à soutenir les résultats de la Conférence jusqu'à 2020. La Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars d'ici 2020. Cela représentera une augmentation de 40 % de la totalité de ses nouveaux investissements d'ici 2020.



La Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars d'ici 2020

Qualité des opérations de la Banque

Nous nous efforçons d'améliorer en permanence la conception et la supervision de nos projets afin que ceux-ci puissent apporter une contribution optimale à la réalisation de nos objectifs consistant à promouvoir une croissance inclusive et verte en Afrique. Nous voulons que nos projets produisent de meilleurs résultats dans des meilleurs délais.

En 2015, 99 % de nos nouvelles opérations ont été jugés satisfaisants, mieux que notre objectif de 95 %. Le temps nécessaire à l'approbation de nos opérations est demeuré stable à 6,3 mois en 2015, proche de notre objectif de 6 mois. Ces dernières années, la Banque a fait des progrès considérables dans la réduction des délais de décaissement – d'une moyenne de 21 mois en 2007 à 10,6 mois en 2014. Cependant, en 2015, la Banque a régressé pour ce qui est du temps nécessaire au premier décaissement pour les nouveaux projets, qui est monté à 12 mois, dépassant notre objectif de 11 mois.

En mesurant la vitesse à laquelle la Banque met les ressources à la disposition de ses clients, nous suivons la vitesse à laquelle elle met en œuvre son portefeuille de projets. En 2015, notre taux global de décaissement est demeuré à 21 % – juste en dessous de la cible de 23 %. Une autre mesure de notre efficacité est le temps moyen nécessaire pour l'acquisition de biens et de services, de la réception de l'appel d'offres à la signature du contrat. En 2015, il s'est amélioré de 9 à 7,9 mois, légèrement au-dessus de la cible.

Cependant la proportion des opérations éligibles à l'annulation a augmenté à 19 % contre 13 % en 2014, bien au-dessus de la cible de 7 %. Ces opérations traînent ou ne sont pas performantes ; elles doivent être soit révisées soit annulées, et les ressources doivent être réallouées à des opérations plus productives. La Banque a commencé à mettre en œuvre des mesures visant à garantir que les prêts et les subventions soient signés dans un délai convenable et que les projets non décaissés soient annulés dans des délais raisonnables dans le cadre des nouvelles directives.

La Banque s'engage à minimiser les impacts sociaux et environnementaux négatifs de ses projets en s'assurant que les risques sont soigneusement évalués et des mesures mises en place

pour les atténuer. En 2015, 87 % de nos opérations disposaient de mesures d'atténuation satisfaisantes, amélioration par rapport à 2014 et dépassement de notre cible de 72 %.

En 2015, 83 % des opérations achevées ont été jugées satisfaisantes – bien mieux que notre cible de 78 % – et nous avons mené 90 % de nos opérations achevées avec des résultats durables, chiffre supérieur à la cible.

La promotion de l'égalité des genres et l'action face au changement climatique font partie des priorités transversales que nous voulons intégrer autant que possible dans la conception de nos opérations. Ainsi nous évaluons tous les nouveaux projets pour leur contribution à l'égalité des genres et leur réponse au changement climatique.

En 2015, la proportion de nouveaux projets prenant en compte le genre dans leur conception était de 75 %, contre une cible de 87 %, et 61 % de nos projets ont donné des résultats satisfaisant pour l'égalité des genres, en dessous de notre cible de 73 %. Nous pensons que ces résultats vont s'améliorer. La Banque introduit les marqueurs de genre pour différencier les projets en termes de contribution aux objectifs d'égalité des genres.



Nous mettons en œuvre un nouveau modèle économique qui élargira les opérations de la Banque en la rapprochant de ses clients

En 2015, la conception de 75 % de nos projets prenait en compte les questions climatiques, en dessous de notre cible de 95 %. 90 % de nos nouveaux projets sont jugés à l'épreuve du climat dans les pays de notre FAD, mais notre moyenne incluant les pays à revenu intermédiaire est inférieure à notre cible de 95 %. Cela est attribuable à une couverture plus faible de nos opérations de secteur privé.

Nous mettons en œuvre un nouveau modèle économique qui élargira les opérations de la Banque en la rapprochant de ses clients. Cela améliorera la façon dont la Banque opère et renforcera la santé de l'organisation en garantissant sa performance à long terme et en apportant un impact de développement important pour les pays membres régionaux. L'objectif est d'améliorer la prestation des services en augmentant la réactivité et l'orientation vers le client, ainsi que de raccourcir le cycle du projet.

L'efficacité de l'organisation

La priorité du Groupe de la Banque en 2015 a été de consolider les bénéfices de la mise en œuvre de la feuille de route pour la décentralisation 2011-2015. Parmi les activités essentielles il importait de tirer des enseignements de la revue des deux centres de ressources régionaux établis en 2012 en Afrique de l'Est et en Afrique australe, et de décider de la création d'un troisième en Afrique du Nord.

En 2015, la Banque a maintenu sa présence dans 38 pays membres régionaux et a travaillé à augmenter la délégation d'autorité vers les bureaux de ces pays. En termes de performance, la part des projets gérés depuis les bureaux extérieurs a augmenté de 51 % en 2014 à 60 % en 2015.

Cependant, on observe une diminution de la proportion du personnel opérationnel basé dans les bureaux extérieurs, qui est passée de 50 % en 2014 à 40,6 % en 2015. La Banque réexamine son plan d'action sur la décentralisation pour l'aligner sur le nouveau modèle économique des prestations.

S'assurer d'un personnel motivé et de haut niveau – Le retour de la Banque à son siège à Abidjan a été une entreprise majeure, très exigeante en termes de gestion du changement et de planification de la continuité des activités. Le retour s'est fait dans les meilleures conditions, avec un minimum de perturbations pour les activités de la Banque.

Nous sommes déterminés à augmenter la proportion de femmes dans les postes professionnels et de direction. En 2015, le pourcentage de personnel professionnel féminin est resté stable, à environ 27 % de l'ensemble du personnel professionnel, juste en dessous de l'objectif de 30 %. La part des femmes dans les postes de direction reste aussi stable à 30 % en 2015.

L'équilibre au sein du personnel progresse régulièrement. Parmi nos employés, la part des personnels professionnels opérationnels est déjà assez élevée, de 67 %, mais nous prévoyons d'améliorer ce chiffre. Notre taux net de vacance de postes pour le personnel professionnel est resté identique par rapport à 2014, à 16 %, mais supérieur à notre objectif de 13 %. Il s'explique par les départs et le gel du recrutement à l'occasion du retour de la Banque au siège.

Après deux années de recrutement au cas par cas durant l'opération de retour au siège, nous comptons lancer, à la fin de 2016, un plan de recrutement qui réduira le temps nécessaire pour recruter de nouveaux membres du personnel.

Optimisation du rapport coût-efficacité – La Banque s'engage à maximiser le rapport coût-efficacité de ses opérations. Nous évaluons dans quelle mesure la Banque a amélioré son efficacité en réduisant les coûts de gestion des décaissements. En 2015, les niveaux de décaissement ayant été en dessous des objectifs escomptés, les coûts de gestion par million d'UC décaissé sont restés à 98 000 UC, c'est-à-dire au même niveau que l'année précédente, soit bien au-dessus de la cible, fixée à 85 000 UC.

Nous mesurons aussi les coûts de gestion de nos locaux et de nos équipements, en calculant le coût total du loyer, de l'entretien et de l'utilisation des services par poste de travail. Le coût de notre environnement de travail par poste de travail a également augmenté, passant de 3300 à 3600 UC en 2015 par suite de l'augmentation des coûts occasionnés par les préparatifs du retour au siège de la Banque.

Nous continuons d'accorder une grande attention au rapport coût-efficacité au niveau des projets, et à suivre de près les coûts de préparation et de mise en œuvre de nos opérations. Le coût de l'appui à l'exécution des projets a diminué, passant de 21 000 à 19 000 UC, ce qui est conforme à nos objectifs. En revanche, le coût de préparation d'un projet de prêt est passé de 74 000 UC en 2012 à 85 000 UC en 2015, ce qui dépasse la cible, fixée à 71 000 UC.

Conclusion et perspectives

Les ambitions et les opérations de la Banque sont dictées par les besoins de l'Afrique. Le plus grand de ces besoins est la transformation structurelle qui permettra de libérer le potentiel des populations et des ressources du continent. Nos priorités Top 5 constituent les ingrédients centraux de cette transformation : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

Le Nouveau partenariat pour l'énergie en Afrique sous-tend tous les Top 5. Notre nouvelle stratégie énergétique vise à contribuer à la transformation du secteur énergétique africain en augmentant la production d'énergie, en élargissant l'accès à l'énergie, en améliorant son prix, sa fiabilité et son efficacité, ainsi qu'en améliorant la durabilité des systèmes énergétiques.

La Banque conçoit ses opérations avec une démarche de type commercial, fondée sur une meilleure compréhension des obstacles, du potentiel et des opportunités d'investissements dans le secteur, depuis la fourniture des intrants jusqu'à la vente au détail.

Au centre de la priorité de la Banque « Industrialiser l'Afrique », six programmes phares ont été choisis pour représenter les domaines dans lesquels la Banque peut au mieux tirer profit de son expérience, de ses capacités et de ses financements. Sur les dix prochaines années, la Banque investira 3,5 milliards de dollars par an en financement direct et par effet de levier pour mettre en œuvre les six programmes.

La politique et la stratégie d'intégration régionale de la Banque (2014–2023) expose les opportunités offertes par l'intégration régionale qui stimule les infrastructures, le commerce, l'industrialisation et les mouvements des populations.

En termes de qualité de vie et de moyens de subsistance, nous nous engageons à aider à renforcer la disponibilité des compétences techniques qui permettront aux économies africaines de réaliser leur plein potentiel dans les secteurs des technologies de pointe. Consciente de l'urgence du traitement du changement climatique, la Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars par an d'ici 2020.

En élargissant nos investissements et la mise en œuvre des Top 5, nous voulons aussi devenir plus souples et plus réactifs aux besoins du continent ; nous avons donc également changé notre modèle économique. Nous entreprenons des changements en matière de gestion et d'organisation, de manière à mieux nous aligner sur ces priorités, à nous permettre de répondre plus vite aux besoins de nos clients et à améliorer la sélectivité et l'efficacité opérationnelle.

Plus généralement, nous entendons remplir nos engagements de maintenir notre institution à sa place de première institution de financement d'Afrique et de rester toujours axés sur les résultats. La décentralisation nous rapproche de nos clients et de nos bénéficiaires, nous rend plus aptes à écouter et à répondre à leurs besoins.

Des pratiques de gestion plus affirmées et une infrastructure de communications de plus en plus élaborée nous aident à fonctionner comme « une seule Banque » tout en travaillant avec une structure décentralisée. Enfin, nous continuerons de renforcer nos partenariats et notre rôle d'animateurs et de facilitateurs du continent. Cela nous permettra de tenir nos engagements ambitieux de soutenir la transformation de l'Afrique. ■