

Groupe de la Banque africaine  
de développement

# Au centre de la transformation de l'Afrique

Stratégie pour la période 2013-2022



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP  
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT

La Banque africaine de développement (BAD) et son Conseil d'administration ne garantissent pas l'exactitude des données contenues dans cette publication et déclinent toute responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation. En désignant un territoire ou une zone géographique ou en y faisant référence, ou bien en utilisant le terme « pays » dans le présent document, la BAD n'a pas l'intention d'émettre un jugement sur le statut juridique ou tout autre statut du territoire ou de la zone en question.

La BAD est favorable à l'impression ou la reproduction des informations uniquement à des fins personnelles et non commerciales, à condition qu'elle soit reconnue comme en étant la source. Il est interdit aux utilisateurs de revendre, redistribuer ou créer des produits dérivés à des fins commerciales sans l'approbation expresse et écrite de la BAD.

Groupe de la Banque africaine  
de développement

# Au centre de la transformation de l'Afrique

Stratégie pour la période 2013-2022



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP  
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

## Les voix de l'Afrique

« J'aime autant vous dire que l'Afrique est en marche ! L'Afrique est en transition ! L'Afrique reste attachée à ces processus qui se traduiront par la rationalisation de ses propres ressources naturelles, par l'obligation de rendre compte, la transparence, la mutualité et la responsabilité. »

*Ellen Johnson Sirleaf, Président de la République du Liberia et Prix Nobel de la paix, 2013*

« Pourquoi sommes-nous à ce point convaincus que l'heure de l'Afrique a sonné et que nous pouvons réaliser notre rêve d'ici 50 ans, sinon avant ? Six des 10 économies à croissance la plus rapide au monde sont africaines, et le continent enregistre un taux de croissance de 5 % en moyenne par an depuis plus d'une décennie, en dépit de la crise financière et économique mondiale. Nous avons une population croissante, dynamique, ingénieuse et jeune, se dotant des qualifications qui seront nécessaires pour impulser la transformation de l'Afrique. »

*Nkosazana Dlamini Zuma, Présidente de la Commission de l'Union africaine, 2013*

« L'Afrique est de nouveau considérée comme un continent des opportunités — le dernier eldorado émergent de l'investissement. Nous remarquons cet optimisme dans le nombre et la diversité des entreprises et des pays qui affluent pour investir sur le continent. C'est un optimisme fondé sur une solide croissance économique que même la crise financière mondiale n'a pu inverser que brièvement. Et cette croissance est de plus en plus mise à profit pour diversifier les économies et investir dans les fondements essentiels des sociétés efficaces — l'éducation, la santé et les infrastructures vitales. »

*Kofi Annan, septième Secrétaire général des Nations Unies, 2011*

« Il est aujourd'hui de mise de parler de « l'Afrique en marche ». Le « continent désespéré » est devenu la nouvelle frontière de l'investissement, les investisseurs réalisant constamment des rendements impossibles ailleurs... La tendance de la gouvernance en Afrique a été positive au cours des dix dernières années. Nous assistons à une régression notable des conflits, à un développement économique soutenu et à des progrès sensibles en matière de développement humain. Nous sommes plus paisibles, en meilleure santé et mieux instruits qu'au début du millénaire. »

*Mo Ibrahim, fondateur du Prix Mo Ibrahim d'excellence en matière de leadership en Afrique, 2012*

« C'est à cet égard que je vois l'Afrique comme un espoir pour le monde ; l'Afrique offre de très belles perspectives pour le monde. Et, à mon avis, l'Afrique pourrait simplement représenter pour le monde la porte de sortie de l'actuelle crise économique internationale. Les ressources du continent, sa structure d'âge jeune et sa population croissante ainsi que sa classe moyenne en expansion sont des ressources importantes pour le monde. Le continent peut représenter une source d'idées et de solutions innovantes. De ce fait, l'Afrique doit occuper une place centrale dans la recherche d'une solution à l'actuelle crise internationale. »

*Cristina Duarte, ministre des Finances et du Plan, Cap-Vert, 2012*

« L'Afrique représente désormais un nouveau champ de développement, un important pôle de croissance pour la reprise économique et une destination attrayante pour les capitaux. La différence de perception s'amenuise et il y a des investisseurs sérieux qui sont véritablement intéressés par l'Afrique. L'heure de l'Afrique a sonné ! »

*Ngozi Okonjo-Iweala, ministre des Finances du Nigeria, 2011*

« Les informations disponibles donnent à penser qu'au cours des cinquante prochaines années l'Afrique aura toutes les chances de réaliser son ambition de créer une zone économique dynamique, diversifiée et compétitive, dans laquelle des sociétés pacifiques, stables et dynamiques ne connaîtront plus l'extrême pauvreté. »

*Groupe de la Banque africaine de développement, 2011*

## Avant-propos



En 2006, un Panel d'éminentes personnalités a aidé la Banque africaine de développement (BAD) à définir une vision pour le continent et à tracer la voie à suivre pour l'institution. Pour sa part, la Banque s'est inspirée du rapport du Panel – *Investir dans l'avenir de l'Afrique – la BAD au XXI<sup>e</sup> siècle* – pour élaborer sa stratégie opérationnelle pour la période allant de 2008 à 2012.

La décennie écoulée a vu une accélération sans précédent de la croissance économique en Afrique, accompagnée d'une amélioration sensible des indicateurs de développement humain.

L'Afrique se classe actuellement au deuxième rang des continents enregistrant le rythme de croissance le plus rapide. Toutefois, cette performance est atténuée par une crise de l'emploi et une inégalité croissante dans les régions où les fruits de la croissance ne sont pas équitablement partagés.

Par ailleurs, l'Afrique reste confrontée au manque d'infrastructure, à la fragmentation des marchés et aux défis liés à des conflits, anciens comme nouveaux.

Au cours d'une décennie marquée par de profonds bouleversements de l'économie mondiale, l'Afrique a, néanmoins, déjoué les prévisions des pessimistes et jeté des bases solides pour l'avenir. La croissance économique doit maintenant se traduire par une véritable transformation économique à même de créer des emplois et par des possibilités d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales.

La prochaine décennie sera, dès lors, cruciale. Et la stratégie de la Banque – qui couvre la période allant de 2013 à 2022 – n'en revêt que plus d'importance.

Cette stratégie renforce les choix des cinq dernières années, s'inspire des enseignements tirés et entend relever les défis de demain.

Dans le nouveau paysage de financement et de flux des capitaux, il est essentiel que la Banque joue un rôle catalyseur et de levier pour continuer à renforcer l'infrastructure et le capital humain, à mesure que l'Afrique mobilise son épargne et gère mieux ses ressources naturelles.

Cette stratégie est portée par une institution résiliente et solide, prompte à réagir et déterminée à obtenir des résultats.

Je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui, à l'intérieur et l'extérieur de l'institution, ont apporté leur concours à l'élaboration de cette stratégie. Axée sur la transformation de l'Afrique, elle sera notre boussole durant la prochaine décennie.

**Donald Kaberuka**  
Président

## Remerciements



La Stratégie a été élaborée par une équipe dirigée par Kapil Kapoor, Directeur de la Stratégie, Groupe de la Banque africaine de développement. Mthuli Ncube, Économiste en chef et Vice-président, a fourni les orientations générales à l'équipe dont les principaux membres étaient les suivants : Cécile Ambert, Denis Brougham, Khadija Dhaouadi, Bitsat Yohannes Kassahun, Seliatou Kayode-Anglade, Alan Lukoma, Mateus Magala, Geoffrey Manley, Carlos Mollinedo, Alex Mubiru, John Phillips, Preeti Sinha, Ravi Dhananjayen Soopramanien, Frank Sperling, Kate Tench et Aminata Camara Traore.

Un groupe de conseillers de haut niveau, comprenant Henock Kifle, Callisto Madavo, Elene Makonnen, Anil Sood et Graham Stegmann, faisait partie intégrante de l'équipe. Il a donné des orientations à chaque stade de la préparation. L'équipe a bénéficié de 22 documents de référence préparés par les différents complexes de la Banque et coordonnés par le Département de l'économie, sous la direction de Steve Kayizzi-Mugerwa. Bruce Ross-Larson a coordonné l'édition de ce document.

Aly Abou-Sabaa et Hela Cheikhrouhou ont dirigé les travaux sur la transition vers la croissance verte et Simon Mizrahi et son équipe ont contribué à l'élaboration du cadre de mesure des résultats. Nous apprécions grandement le rôle de nombreux hauts fonctionnaires, notamment les vice-présidents, les directeurs, les chefs de départements dans les différents complexes et des représentants de pays.

Des observations et des suggestions de fond sur le projet de stratégie ont été reçues des membres du Conseil d'administration, du Comité de coordination de la Haute direction, des directeurs régionaux, des directeurs sectoriels et des représentants résidents qui ont revu le document à divers stades. Des contributions utiles et un appui ont aussi été reçus de Hawa Adama, John C. Anyanwu, George D. Azagne, Awa Bamba, Kokil Beejaye, Gisela Geisler, Sering Jallow, Marlene M. Kanga, Kpourou Janvier Litse, Charles Leyeka Lufumpa, Nono J.S. Matondo-Fundani, Anthony O. Nyong, Franck Joseph Marie Perrault, Anthony Musonda Simpasa, Agnes Soucat, Lawrence C. Tawah, Désiré J.M. Vencatachellum, Georg Weiers, Laetitia Yattien-Amiguet et Ginette Ursule Yoman.

# Table des matières



<b>Résumé analytique</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 La transformation de l'Afrique</b>	<b>5</b>
La vision de l'Afrique	5
Ce que l'Afrique doit faire pour réaliser cette vision	6
<b>Partie 2 L'approche stratégique de la Banque</b>	<b>10</b>
Orientations du Panel de haut niveau et enseignements tirés de la Stratégie à moyen terme	10
Deux objectifs – croissance inclusive et transition vers la croissance verte	10
Priorités opérationnelles de base	13
Domaines d'intérêt particulier	21
Le programme des objectifs du Millénaire pour le développement de l'après 2015	24
<b>Partie 3 Financement de la Stratégie – Mobiliser et démultiplier les ressources</b>	<b>25</b>
L'innovation dans les guichets existants	25
Expansion des sources de financement	25
Mobilisation du capital de la Banque et de nouveaux instruments	28
<b>Partie 4 Se transformer pour appuyer la transformation</b>	<b>29</b>
Le partenaire de choix	30
Renforcement de l'efficacité institutionnelle	32
Privilégier les résultats	34
Mise en œuvre pratique de la Stratégie	34
Conclusion	35
<b>Notes</b>	<b>36</b>
<b>Annexe Indicateurs de résultats de la Stratégie</b>	<b>37</b>
<b>Encadrés</b>	
1 Facteurs de changement	7
2 Des infrastructures pour intégrer la région	16
3 Collaboration avec les partenaires	31
<b>Figures</b>	
1 Côté positif – Le nombre de projets entièrement nouveaux financés par les IDE en Afrique est comparable à celui des différents pays BRIC . . . de même que la croissance de son PIB réel	6
2 Côte négatif – La fragilité est un sujet de préoccupation . . . et la plupart des pays africains ont une note inférieure à 5 (sur 10) sur l'Indice de perception de la corruption 2011 de Transparency International	8
3 L'assèchement du Lac Tchad	12
4 Les investissements de la Banque dans les infrastructures appuient la chaîne de valeur dans l'agriculture et renforcent la sécurité alimentaire – de l'exploitation agricole à la bouche	22
5 Sources potentielles de financement	26
6 Mise en œuvre de la Stratégie à trois niveaux	35

## Étapes importantes de l'histoire du Groupe de la Banque africaine de développement

- 1966 – Côte d'Ivoire** La Banque africaine de développement démarre ses opérations avec une base de capital de 250 millions de dollars EU, 33 pays membres africains et un effectif de 10 personnes.
- 1972 – Algérie** La Banque et 13 pays non régionaux créent le Fonds africain de développement. Ce guichet concessionnel destiné aux pays à faible revenu a mobilisé 327 millions de dollars EU pour son premier cycle.
- 1976 – Nigeria** Le gouvernement de la République fédérale du Nigeria et la Banque créent le Fonds spécial du Nigeria, avec une contribution initiale de 80 millions de dollars EU.
- 1982 – Zambie** Le capital de la Banque est ouvert aux pays membres non régionaux. Le capital autorisé de la Banque augmente à près de 3,4 milliards de dollars EU en 1983 et à 22,3 milliards de dollars EU en 1987, suite à la Quatrième augmentation générale du capital de 200 %.
- 2003 – Tunisie** La Banque relocalise temporairement ses opérations d'Abidjan à Tunis.
- 2010 – Côte d'Ivoire** La Sixième augmentation générale du capital triple le capital autorisé de la Banque, qui se chiffre désormais à 101,4 milliards de dollars EU ; l'institution compte alors 77 pays membres (53 africains et 24 non africains) et un effectif de 1 900 employés.
- 2010 – Tunisie** La douzième reconstitution triennale du Fonds africain de développement mobilise 9,5 milliards de dollars EU, le montant le plus élevé de l'histoire du Fonds. Les ressources du Fonds spécial du Nigeria, dont la durée a été prolongée pour 10 ans en 2008, se chiffrent à 241,3 millions de dollars EU en 2010.
- 2012 – Tanzanie** Le Soudan du Sud rejoint le Groupe de la Banque, et en devient le 54<sup>e</sup> pays membre régional.



## Résumé analytique



La Stratégie de la Banque africaine de développement pour la période 2013 à 2022 traduit les aspirations de l'ensemble du continent africain. Elle est fermement ancrée dans une connaissance et une expérience approfondie du chemin parcouru par l'Afrique au cours de la dernière décennie et de la destination à laquelle elle souhaite parvenir au cours de la prochaine.

L'Afrique s'est engagée dans un processus de transformation économique. Ce processus a enregistré une croissance robuste et soutenue pendant plus d'une décennie, mais il a été inégal et sans base solide, et il n'est, à aucun point de vue, terminé.

Cette Stratégie est conçue pour placer la Banque au centre de la transformation de l'Afrique et améliorer la croissance de l'Afrique. Elle vise à élargir et approfondir ce processus de transformation, essentiellement en faisant en sorte que la croissance soit partagée et non isolée, pour tous les citoyens et pays africains et non juste pour quelques-uns. Elle vise aussi à favoriser une croissance qui ne soit pas simplement durable au plan écologique, mais aussi habilitante au plan économique. Lorsque la croissance est aussi bien inclusive que « verte », elle crée les emplois dont le continent a besoin maintenant et dont il aura besoin en nombre encore plus grand à mesure que des millions d'autres jeunes entrent sur le marché du travail, avec des énergies et des aspirations auxquelles il faut répondre.

La vision de la Banque est donc la vision de l'Afrique, et son avenir est l'avenir de l'Afrique. Les nombreuses réussites de la Banque sont à l'image des réussites du continent qu'elle sert, et les lacunes de ses réalisations traduisent les obstacles à une transformation véritable de ses pays membres régionaux. La réalisation de

l'objectif d'une Afrique intégrée au plan régional et diversifiée au plan économique — déterminée à inclure les jeunes et les personnes âgées, les femmes et les hommes, les communautés rurales et urbaines, tout en étant de plus en plus verte — fera de l'Afrique le prochain marché émergent mondial. La Banque africaine de développement sera son porte-parole au plan du développement et son partenaire de choix au développement.

La Stratégie est axée sur deux objectifs, sous-tendus par cinq priorités opérationnelles, qui sont des domaines dans lesquels la Banque jouit d'un avantage, d'une expertise, d'un accès et d'une confiance inégalés.

### Deux objectifs

Cette stratégie décennale sera axée sur deux objectifs visant à améliorer la qualité de la croissance de l'Afrique : la croissance inclusive et la transition vers la croissance verte.

### Croissance inclusive

L'objectif premier et fondamental consiste à réaliser une croissance qui soit plus inclusive, se traduisant non pas simplement par l'égalité de traitement et d'opportunités, mais par des réductions profondes de la pauvreté et un accroissement massif et correspondant des emplois.

En permettant d'exploiter le vaste potentiel du continent — et en améliorant ses chances de tirer parti du dividende démographique — la croissance inclusive induira la prospérité par un élargissement de la base économique qui transcende les obstacles liés à l'âge, au sexe et à la situation géographique. La Banque investira dans une infrastructure qui libère le potentiel du secteur privé, favorisant l'égalité des sexes et la

L'objectif premier consiste à réaliser une croissance qui soit plus inclusive. Le second objectif consiste à faire en sorte que la croissance inclusive soit durable

participation communautaire. Elle contribuera à améliorer les compétences nécessaires à la compétitivité et veillera à ce que ces compétences correspondent mieux aux opportunités et aux besoins des marchés locaux du travail.

## Croissance verte

Le second objectif consiste à faire en sorte que la croissance soit durable, en aidant l'Afrique à faire la transition progressive vers la « croissance verte », qui protégera les moyens de subsistance, améliorera la sécurité hydrique, énergétique et alimentaire, favorisera l'utilisation durable des ressources naturelles et stimulera l'innovation, la création d'emplois et le développement économique.

La Banque appuiera la croissance verte en trouvant des modes de développement qui atténuent la pression sur les ressources naturelles tout en gérant plus efficacement les risques environnementaux, sociaux et économiques. Les actions prioritaires à mener pour réaliser la croissance verte consistent notamment à renforcer la résilience face aux chocs climatiques, à mettre en place des infrastructures durables, à créer des services d'écosystème et à utiliser de manière efficace et durable les ressources naturelles – en particulier l'eau, qui joue un rôle central dans la croissance, mais qui est la plus affectée par le changement climatique.

## Cinq priorités opérationnelles

La Stratégie décrit cinq principaux moyens par lesquels la Banque doit mener son action et améliorer la qualité de la croissance en Afrique. D'abord recommandés par la revue de 2007 du Panel de haut niveau, et concrétisés par la suite dans la Stratégie à moyen terme pour la période de 2008 à 2012, ces domaines sont ceux dans lesquels la Banque a le plus grand avantage comparatif et a fait ses preuves. Depuis au moins une décennie, les études de la Banque et d'autres sources n'ont cessé de confirmer qu'ils offrent un cadre indispensable et cohérent pour ses opérations. La revue de 2011 de la Stratégie à moyen terme a montré

que l'attention accordée à ces priorités avait été d'une grande utilité pour les clients de la Banque, mais qu'il était nécessaire d'adopter un horizon de planification plus long, ainsi qu'une stratégie à long terme – sous-tendue par des plans triennaux.

## Développement des infrastructures

Les besoins infrastructurels de l'Afrique demeurent considérables. Le continent n'investit dans les infrastructures que l'équivalent de 4 % du PIB, contre 14 % en Chine. En comblant son déficit infrastructurel, l'Afrique pourrait accélérer la croissance de son PIB de 2 points de pourcentage par an. La Banque a apporté des contributions notables au développement des infrastructures en Afrique, et des dizaines de millions d'Africains se trouvent désormais dans une meilleure situation grâce à ses investissements dans le transport, l'énergie et l'eau. La Banque a l'intention de renforcer considérablement le financement des infrastructures du continent – non seulement par ses propres prêts, mais aussi en faisant jouer l'effet de levier de ses ressources financières.

## Intégration économique régionale

L'intégration est indispensable si l'Afrique veut réaliser pleinement son potentiel de croissance, participer à l'économie mondiale et profiter des avantages d'un marché mondial de plus en plus interconnecté. Cette possibilité est sérieusement limitée par le fait d'avoir 54 pays individuels qui n'ont souvent pas les moyens physiques et économiques nécessaires pour agir de concert. La Banque est bien placée pour jouer un rôle de chef de file dans la promotion de l'intégration économique de l'Afrique, en vue de créer des marchés plus vastes et plus attrayants, de relier les pays enclavés, notamment les États fragiles, aux marchés internationaux et d'appuyer le commerce intra-africain.

## Développement du secteur privé

La dynamique de la création de richesse et d'emplois en Afrique – et un certain nombre de tâches incombant aux gouvernements – est de

La Stratégie décrit  
cinq principaux  
moyens par lesquels  
la Banque doit mener  
son action et améliorer  
la qualité de la  
croissance en Afrique

plus en plus tributaire des fonds privés plutôt que publics. En œuvrant directement comme indirectement avec les gouvernements, la Banque continuera d'être un partenaire de plus en plus actif et un facilitateur de l'investissement privé en Afrique. En fournissant des concours financiers et des services d'assistance technique et de conseil, elle concevra des activités qui répondent aux besoins, opportunités et enjeux propres au secteur privé. Elle mettra l'accent sur le développement de l'entrepreneuriat africain, contribuera à éliminer les difficultés auxquelles se heurtent les femmes entrepreneurs et les jeunes entrepreneurs et appuiera le développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises. En renforçant le secteur financier, elle stimulera les prêts aux microentreprises et aux PME, contribuera à développer les marchés locaux de capitaux, à promouvoir une meilleure gouvernance et la gestion de risques des institutions financières et à favoriser l'adoption et l'application des normes et réglementations financières.

## Gouvernance et responsabilisation

La croissance économique ne peut se réaliser que sur les bases les plus solides de gouvernance et d'institutions administrées par « l'État capable ». En réponse aux demandes visant l'amélioration de la gouvernance et de la prestation de services de base en Afrique, la Banque aidera les institutions qui appuient les processus d'inclusion et de reddition de compte – notamment en renforçant les capacités des parlementaires, des médias et des organisations de la société civile. Afin d'améliorer la gestion des finances publiques, la Banque fera plus d'effort pour soutenir la décentralisation financière et la mobilisation des ressources intérieures.

## Qualifications et technologies

Le chômage est beaucoup trop élevé dans toute l'Afrique, plus particulièrement parmi les jeunes. Pour améliorer l'offre de travailleurs qualifiés, la Banque renforcera l'aide en faveur de la formation technique et professionnelle liée

à des besoins précis sur le marché du travail. L'objectif visé consiste à faire acquérir par les jeunes les compétences requises pour le secteur formel et le secteur informel, y compris les compétences permettant de créer des petites entreprises.

## Trois domaines d'intérêt particulier

En mettant en œuvre sa Stratégie décennale, la Banque accordera une attention toute particulière aux États fragiles, à l'agriculture et la sécurité alimentaire, et au genre, qui font partie intégrante des deux objectifs.

### États fragiles

L'aide aux états fragiles pourrait renforcer leurs économies, dont la population représente le cinquième de celle du continent et qui contribuent fortement à sa pauvreté globale. La fragilité est à la fois contagieuse et épisodique – elle exige un appui adapté aux besoins divers et une approche régionale et de continuum axés sur le dialogue, l'adhésion locale et la reconnaissance du succès.

### Agriculture et sécurité alimentaire

Le renforcement de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, par une approche de la chaîne de valeur intégrée, peut améliorer les moyens de subsistance des populations africaines qui vivent dans les zones rurales. Bon nombre de ces populations sont tributaires de l'agriculture de subsistance et une proportion considérable est chroniquement exposée aux aléas climatiques. L'Afrique vit de sa terre, et plus de 70 % des Africains exploitent la terre, qui bien trop souvent ne satisfait pas leurs besoins. La Banque aidera les pays à renforcer leur productivité agricole et leur compétitivité, en continuant d'investir dans les infrastructures rurales, par exemple, les routes rurales, l'irrigation, l'électricité, les installations de stockage, l'accès aux marchés, les systèmes de conservation et les réseaux d'approvisionnement. En investissant dans les infrastructures régionales et en participant au dialogue sur les politiques pour éliminer les obstacles au commerce en vue de

En mettant en œuvre sa Stratégie décennale, la Banque accordera une attention toute particulière aux États fragiles, à l'agriculture et la sécurité alimentaire, et au genre

faciliter l'importation de denrées alimentaires et de facteurs de production comme les engrais, elle contribuera à atténuer l'instabilité des prix alimentaires et à réduire l'insécurité alimentaire.

## Genre

Le renforcement des capacités et des opportunités pour les femmes et les filles peut stimuler la productivité et la participation de la moitié de la population africaine. Pour promouvoir l'entreprenariat féminin, il faudrait d'abord mettre l'accent sur l'acquisition des connaissances, le développement des compétences et la protection des droits juridiques et de propriété. Les femmes et les filles supportent plus de la moitié du fardeau du continent, mais leur potentiel en tant que génératrices de revenu est disproportionnellement élevé.

## Financement de la Stratégie – mobiliser et exploiter de nouvelles sources de financement du développement

Les ressources financières de la Banque représenteront toujours une modeste fraction des besoins de l'Afrique. Les difficultés financières actuelles des pays donateurs portent à croire que l'aide publique au développement pourrait bien stagner en grande partie au cours des prochaines années. La Banque recherchera de ce fait des méthodes nouvelles et innovantes de mobilisation des ressources pour appuyer la transformation de l'Afrique, en particulier en démultipliant ses propres ressources.

Le Groupe continuera naturellement de renforcer et d'élargir la taille et les opérations pratiques de la Banque africaine de développement comme du Fonds africain de développement. Toutefois, face à l'évolution du paysage économique mondial, il étudiera les possibilités de mobiliser des investissements supplémentaires auprès des économies émergentes et de nouveaux fonds et donateurs, notamment les fonds souverains et les caisses de retraite. Il utilisera mieux ses instruments existants, tout en

mettant au point de nouveaux moyens de s'assurer qu'un dollar investi par la Banque permet de mobiliser beaucoup plus auprès d'autres investisseurs. L'utilisation élargie des partenariats public-privé, des structures de cofinancement et des instruments d'atténuation des risques attirera de nouveaux investisseurs.

## Se transformer pour appuyer la transformation

La Banque est une entreprise unique en son genre : en tant qu'organisation africaine au service des Africains, c'est une locomotive du progrès et de l'intégration économiques, et le porte-parole de l'Afrique et du développement de l'Afrique sur l'ensemble du continent – et bien au-delà. Elle est bien partie pour renforcer son efficacité au plan du développement grâce à la décentralisation accrue vers les bureaux extérieurs, aux domaines d'engagement stratégiquement ciblés et à un solide bilan assorti d'une grande capacité à supporter les risques. Tous ces facteurs ont contribué à maintenir constamment la note de crédit AAA, qui assure la réputation africaine et mondiale de la Banque.

La Banque doit continuer d'évoluer pour rester pertinente. Elle doit devenir plus décentralisée, plus intégrée, plus efficace, plus efficiente et plus axée sur les résultats, mesurant ses progrès à l'aune des améliorations réelles sur le terrain. Elle doit aussi continuer de rationaliser ses processus opérationnels, institutionnels et budgétaires. Et elle doit consolider son rôle de conseiller, de courtier du savoir, de catalyseur et de rassembleur.

Telle est donc la Stratégie décennale de la Banque africaine de développement – de la banque de l'Afrique. Elle traduit la vision de l'Afrique pour elle-même – une vision de transformation qui est réalisable. 'Placée au centre de la transformation de l'Afrique', la Banque mesurera le succès par les changements durables qu'elle apporte dans la vie des populations africaines.

La Stratégie traduit la vision de l'Afrique pour elle-même – une vision de transformation qui est réalisable

## La transformation de l'Afrique



La décennie écoulée, caractérisée par une croissance et une stabilité inégalées, a changé pour le mieux les impressions concernant l'Afrique. De 2000 à 2010, six des 10 économies à la croissance la plus rapide au monde se trouvaient en Afrique et les économistes prévoient que la croissance demeurera robuste. Les prix élevés des produits de base ont joué un rôle, mais les politiques macroéconomiques améliorées et les réformes soutenues ont fait de même, ainsi que des structures de gouvernance plus solides et de meilleures conditions pour le développement du secteur privé. Les conflits demeurent un sujet de préoccupation, tout en ayant diminué, ce qui a réduit la contagion des pays voisins et renforcé la confiance des investisseurs dans de nombreuses régions. Et bon nombre de pays sont bien partis pour réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement.

Grâce à de nouveaux investissements et à une croissance accélérée, l'Afrique a manifestement la possibilité de devenir, au cours de la prochaine décennie, le prochain marché émergent et un pôle de croissance mondial (Figure 1). La demande extérieure (et intérieure) croissante des produits d'exportation de l'Afrique pourrait faciliter cette transition, si l'Afrique peut exploiter son potentiel dans le secteur de l'eau, de l'agriculture, des énergies renouvelables et d'autres secteurs, plus particulièrement ceux du pétrole, du gaz et d'autres minerais.

### La vision de l'Afrique

L'Afrique se voit devenir un continent prospère caractérisé par une croissance de qualité qui crée davantage de possibilités d'emplois pour tous, et en particulier pour les femmes et les jeunes. Dans le cadre de cette vision, des politiques saines et de meilleures infrastructures

favoriseront la transformation de l'Afrique en améliorant les conditions propices au développement du secteur privé et en stimulant l'investissement, l'esprit d'entreprise et le développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises. Dans ce contexte, la transformation signifie la diversification des sources de croissance économique et d'opportunités de manière à promouvoir un niveau de productivité plus élevé, se traduisant par une croissance économique soutenue et inclusive. Elle signifie également l'appui au développement des industries qui renforcent l'impact des sources existantes d'avantage comparatif et améliorent la compétitivité globale de l'Afrique.

Dans cette transformation, la croissance, qui en sera en fait le moteur, deviendra nettement plus inclusive, allant au-delà de certains pays, certains secteurs et certains travailleurs. De nombreux États fragiles d'Afrique seront engagés dans la voie de la croissance et du relèvement. Des institutions de gouvernance (nationales et régionales) plus solides renforceront l'État de droit, faciliteront la transparence et la responsabilisation ainsi que le règlement pacifique des conflits. L'Afrique attirera davantage d'investissements privés de sources étrangères. Une croissance plus rapide, une activité économique plus formelle et la gestion améliorée de la richesse renforceront sensiblement la mobilisation des ressources intérieures, réduisant la dépendance à l'égard de l'aide étrangère. Et davantage de capitaux de l'Afrique seront investis dans les pays, et non conservés à l'étranger. Mais une transformation efficace nécessite un leadership visionnaire et déterminé.

L'Afrique tirera parti d'une croissance plus verte et plus durable pour devenir plus

L'Afrique se voit devenir un continent prospère caractérisé par une croissance de qualité qui crée davantage de possibilités d'emplois pour tous, et en particulier pour les femmes et les jeunes

**Figure 1 Côté positif – Le nombre de projets entièrement nouveaux financés par les IDE en Afrique est comparable à celui des différents pays BRIC . . . de même que la croissance de son PIB réel**



Source : CNUCED 2011 (gauche) ; BAD utilisant les données du FMI 2012 (droite).

résiliente face au changement climatique. En intégrant les principes verts dans les plans de développement, les pays africains amélioreront l'accès à l'eau, à l'énergie et au transport, stimuleront la productivité agricole et créeront de nouveaux emplois et de nouvelles compétences. Ils édifieront aussi des villes durables et exploiteront leurs ressources naturelles tout en réduisant le gaspillage. Ils traceront leur propre voie vers une croissance verte – en consolidant et non en compromettant leurs efforts de développement.

L'Afrique en tant que continent sera bien plus intégrée. Les biens, services et personnes circuleront entre pays et régions, ce qui contribuera à créer de plus vastes marchés, à améliorer la compétitivité des entreprises et à accroître les possibilités d'échanges commerciaux intra-africains. La promotion de la coopération au sein des bassins transfrontaliers appuiera la croissance, la paix et la stabilité. De telles approches régionales permettront également d'utiliser plus efficacement les ressources.

Cette vision reflète ce que la Banque a entendu lors de ses consultations à grande

échelle avec les gouvernements, les acteurs du secteur privé, les universitaires et les représentants de la société civile. Elle coïncide avec les ambitions des dirigeants africains et la vision du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique de l'Union africaine, qui est celle d'un continent où la croissance est inclusive – englobe ses jeunes, ses femmes et ses États fragiles – et durable. La vision coïncide également avec les ambitions des pays membres régionaux telles qu'elles sont énoncées dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté et de développement à long terme<sup>1</sup>.

### Ce que l'Afrique doit faire pour réaliser cette vision

Cette vision ne sera pas facile à réaliser (Encadré 1). Plusieurs économies du continent demeurent fragiles et l'infrastructure demeure peu développée, ce qui entrave l'intégration régionale et réduit la compétitivité des entreprises (Figure 2). De nombreuses économies africaines sont tributaires des matières premières, leurs structures de production étant peu diversifiées. Les taux de pauvreté sont encore beaucoup trop élevés. L'inégalité est également

**Encadré 1 Facteurs de changement**

Les principaux facteurs de changement, intérieurs et extérieurs, modifient le paysage de développement en Afrique, avec des conséquences profondes pour le continent et pour la Banque.

*Démographie.* La population de l'Afrique est jeune et s'accroît, et un nombre de demandeurs d'emplois en augmentation rapide doit être intégré dans le marché du travail (figure ci-dessous). Le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur a triplé en Afrique subsaharienne de 1999 à 2009, et pourtant les jeunes représentent 60 % environ des chômeurs de la région. Les taux d'accroissement démographique sont encore plus élevés dans les villes, où vivrait 40 % de la population de l'Afrique. D'ici 2030, les populations urbaines augmenteront encore de 300 millions de personnes.

*Gouvernance.* Les gouvernements et les organisations régionales et continentales ont pris la responsabilité de régler les conflits et de renforcer les institutions, l'éthique de responsabilité et l'État de droit, favorisant ainsi la stabilité économique. De même, de nombreux pays mettent en œuvre des réformes en vue d'améliorer l'environnement des affaires.

*Sécurité hydrique.* Les ressources en eau de l'Afrique sont abondantes, mais inégalement réparties dans le temps et dans l'espace – 5 % seulement des ressources en eau disponibles du continent sont exploitées. Des investissements considérables dans le développement et la gestion intégrés indispensables à la sécurité hydrique, alimentaire et énergétique durable en vue d'une croissance verte et inclusive.

*Climat.* La variabilité du climat et le changement climatique pèsent sur les infrastructures économiques

et sociales et la productivité des sols et menacent les moyens de subsistance des populations rurales, avec des répercussions défavorables sur la sécurité hydrique, alimentaire et énergétique.

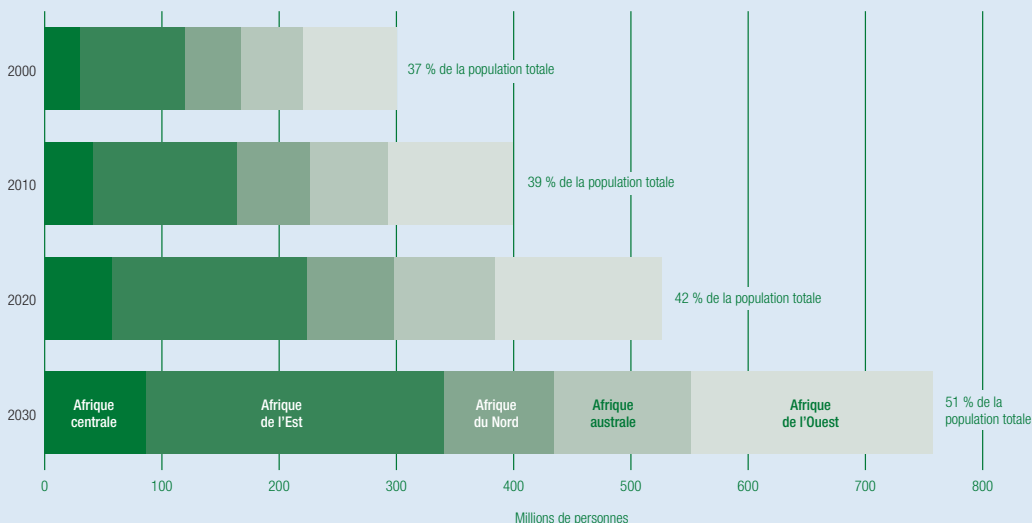
*Financement du développement.* Le paysage de l'aide a changé, avec de nouveaux partenaires et l'entrée des économies émergentes, non pas seulement en tant que partenaires commerciaux et investisseurs, mais aussi en tant que partenaires au développement. L'investissement privé augmente par rapport à l'aide, avec un recours accru au financement axé sur le marché. Davantage de pays financent leur développement avec leurs propres ressources, notamment les impôts et taxes, les fonds envoyés par les migrants et les redevances versées par les industries extractives.

*Évolution de la structure des échanges commerciaux et des investissements.* D'importantes modifications des flux d'échanges et de capitaux à destination et en provenance de l'Afrique changent la donne et les économies émergentes, comme les BRIC, influent sur la croissance en Afrique.

*Science, technologies et innovation.* L'Afrique peut mettre à profit la nouvelle infrastructure de communication haut débit et la prolifération des services bancaires mobiles et d'autres applications sans fil pour sauter l'étape des méthodes anciennes et accélérer la croissance et la création d'emplois.

*Demande mondiale de ressources.* La persistance de la solide demande mondiale d'eau, d'énergie, de minerais et de denrées agricoles offrira de nouvelles opportunités de croissance, mais posera aussi des défis de taille au plan des politiques et de la gestion des ressources.

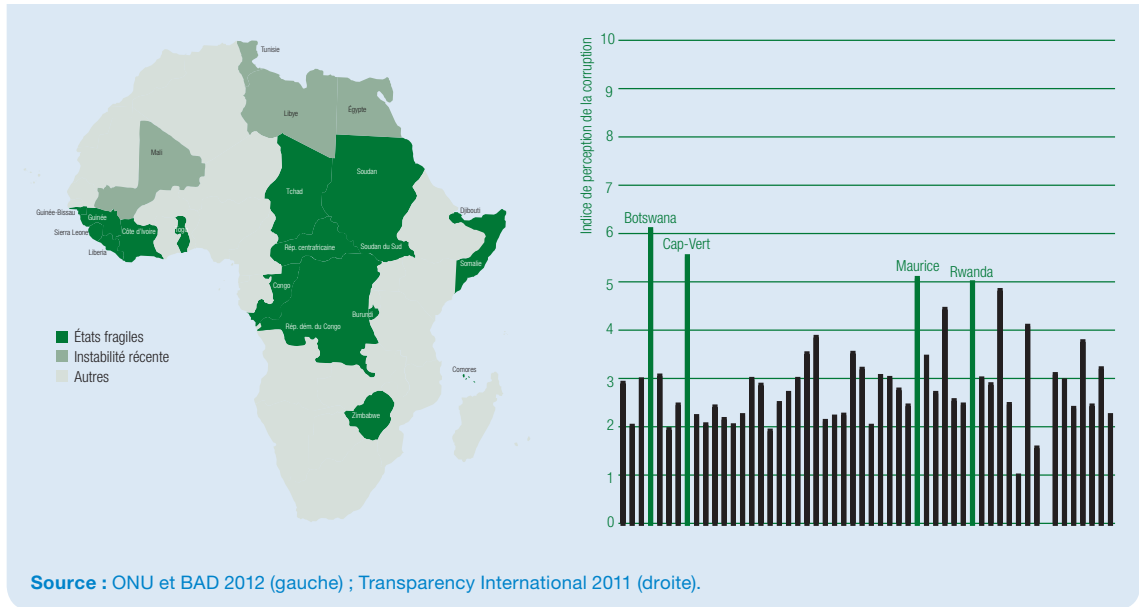
**La population économiquement active augmente**



Source : Africa Progress Panel, Jobs, Justice and Equity: Seizing Opportunities in Times of Global Change, 2012, utilisant les données de la BAD.

**Figure 2 Côte négatif – La fragilité est un sujet de préoccupation . . . et la plupart des pays africains ont une note inférieure à 5 (sur 10) sur l'Indice de perception de la corruption 2011 de Transparency International**

Un élément essentiel de la croissance du continent consistera à stimuler la productivité agricole sur une plateforme durable de sécurité hydrique



élevée : six des 10 pays les plus inégalitaires de la planète se trouvent en Afrique. Les récentes crises alimentaires mondiales et la lutte qui se poursuit contre la faim dans certaines régions du continent, en particulier dans la Corne de l'Afrique, mettent en évidence la nécessité d'une plus grande sécurité alimentaire. L'Afrique doit aussi mobiliser davantage de son propre capital – humain, naturel et financier – pour investir dans le développement futur.

Pour relever de tels défis redoutables, il faudra un nouvel état d'esprit, consistant pour les dirigeants et les peuples d'Afrique à assumer pleinement la responsabilité de leur développement tout comme la Chine, l'Inde, la République de Corée et Singapour l'ont fait. Et la communauté internationale devra poursuivre son aide pour consolider les efforts et les ressources de l'Afrique et mettre en place des États capables, dotés d'administrations publiques robustes.

Un élément essentiel de la croissance du continent consistera à stimuler la productivité agricole sur une plateforme durable de sécurité hydrique. L'Afrique est le seul continent où la production de denrées alimentaires par habitant a diminué au cours des 30 dernières

années. Et le chômage doit être réduit de manière significative. En 2009, le taux de chômage était de 23,4 % en Afrique du Nord et de 12,1 % en Afrique subsaharienne<sup>2</sup>. Il faudrait déployer des efforts importants et soutenus pour appuyer des programmes de protection sociale productifs et accroître la participation des femmes, des jeunes et des groupes défavorisés ou marginalisés. L'Afrique doit ainsi rendre la croissance plus inclusive.

L'Afrique doit aussi tirer parti des nombreuses possibilités offertes par sa transition progressive vers la croissance verte, en ripostant aux défis du changement climatique et en réduisant l'empreinte écologique sur son capital naturel, pour promouvoir le développement. L'agenda vert consolide la trajectoire du développement du continent et les efforts déployés par les différents pays. Conscients du fait que la mise au vert de leurs économies crée des opportunités de croissance et de création d'emplois, des précurseurs tels que l'Éthiopie, le Rwanda et l'Afrique du Sud montrent déjà la voie à suivre.

L'Afrique doit en outre redoubler d'efforts en vue d'édifier des États efficaces, résilients et



capables, fondés sur des institutions opérationnelles, qui ont un rôle de premier plan à jouer dans la croissance tirée par le secteur privé. Elle doit améliorer le climat d'investissement, évalué par la facilité de la pratique des affaires pour tous les types d'entreprises – nationales, étrangères, des secteurs formel et informel. Elle doit lier le renforcement des compétences et les systèmes d'éducation aux marchés du travail. Et elle doit renforcer les mécanismes réglementaires, institutionnels et financiers, se traduisant par un État de droit plus efficace et la réduction de la corruption. Seuls des États stables au plan politique peuvent promouvoir une plus grande inclusion, dans la mesure où leurs citoyens ont davantage leur mot à dire dans la prise de décision.

Avec l'aide de l'Union africaine et des communautés économiques régionales, l'Afrique doit adopter l'intégration, utiliser plus efficacement ses ressources humaines, consolider ses marchés intérieurs et rendre l'utilisation des ressources plus efficace grâce à des approches régionales. Le renforcement des infrastructures de transport et de communications améliorera la connectivité physique et virtuelle. La consolidation des communautés économiques régionales

et d'autres partenariats régionaux facilitera la planification régionale et l'intégration économique, ce qui permettra aux biens et aux personnes de franchir plus aisément les frontières, créera des marchés régionaux plus vastes et plus attrayants et stimulera le commerce intra-africain. Seules des communautés économiques régionales ayant des moyens d'action peuvent véritablement répondre aux besoins des populations diverses de l'Afrique.

Pour réaliser la croissance durable, l'Afrique doit développer et gérer durablement ses vastes ressources naturelles, l'eau jouant un rôle central dans l'agriculture, l'énergie, l'industrie et les mines. Qu'ils soient riches en eau, en pétrole, en terres ou en minerais, les pays africains doivent instituer des cadres qui attirent les investissements et les compétences nécessaires et mettre en place les structures de gouvernance appropriées. Ils devraient faire en sorte que des avantages substantiels reviennent aux populations locales et aux économies nationales, en préservant l'environnement et en fournissant les services sociaux de base.

Si l'Afrique accomplit tout cela, elle peut devenir le prochain marché mondial émergent.

La consolidation des communautés économiques régionales et d'autres partenariats régionaux facilitera la planification régionale et l'intégration économique

## L'approche stratégique de la Banque



Cette Stratégie positionnera la Banque en tant que partenaire de choix, catalyseur, conseiller, courtier du savoir et principale institution de promotion du développement en Afrique

La Banque tirera parti de ses réalisations et de ses avantages comparatifs en tant qu'institution continentale résiliente et digne de confiance avec un caractère africain unique et une notoriété élevée. Au cours de la prochaine décennie, elle répondra aux nombreux changements liés à l'environnement global de développement de l'Afrique. Grâce à une nouvelle orientation, cette Stratégie positionnera la Banque en tant que partenaire de choix, catalyseur, conseiller, courtier du savoir et principale institution de promotion du développement en Afrique.

### Orientations du Panel de haut niveau et enseignements tirés de la Stratégie à moyen terme

En 2007, le Panel de haut niveau a défini les éléments fondamentaux de la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2012. Il a aussi proposé un cadre incontournable pour les opérations de l'institution en Afrique sur le long terme<sup>3</sup>.

Pour accompagner le développement de l'Afrique, la Banque deviendra le porte-parole de l'Afrique sur la scène internationale, participant à des partenariats stratégiques, avec une capacité accrue à diffuser le savoir et à diriger de nouvelles initiatives stratégiques. La sélectivité deviendra un facteur déterminant de l'efficacité de l'aide, un programme ambitieux mettant l'accent sur la croissance et l'intégration économique.

La revue de 2011 de la Stratégie à moyen terme a montré que la sélectivité et l'accent mis sur les principaux domaines d'avantage comparatif avaient été très utiles aux clients, mais qu'elle avait besoin d'un horizon de planification plus long et une stratégie à long terme. Les principales priorités opérationnelles mises en

évidence pour faire l'objet d'un appui continu comprenaient le développement du secteur privé, l'intégration régionale, la gouvernance et le renforcement des compétences, l'infrastructure étant identifiée comme un solide domaine d'avantage comparatif pour la Banque et un bon point d'entrée sectoriel pour l'obtention des résultats. D'autres objectifs prioritaires de la Banque consistaient à prendre en compte la dimension genre dans toutes les activités, amplifier les interventions dans les États fragiles et aider l'Afrique à faire face au changement climatique et à l'insécurité alimentaire.

Ces priorités opérationnelles et domaines d'intervention de base demeurent les principaux éléments de cette Stratégie. La nouveauté, après une année de consultations avec les clients, bailleurs de fonds et bénéficiaires, réside dans l'adoption explicite de la croissance inclusive et de la transition vers la croissance verte comme étant les deux objectifs de la Stratégie. La nouveauté consiste également à trouver des moyens nouveaux et innovants de mobiliser des ressources pour accompagner la transformation de l'Afrique – et les nombreux moyens par lesquels la Banque travaillera différemment pour rationaliser ses processus opérationnels en vue de répondre avec plus d'efficacité et de flexibilité aux besoins des différents pays.

### Deux objectifs – croissance inclusive et transition vers la croissance verte

La stratégie poursuivra deux objectifs visant à améliorer la qualité de la croissance en Afrique. Le premier objectif qui est fondamental consiste à rendre la croissance inclusive en élargissant l'accès pour un plus grand nombre de personnes, de pays et de régions, tout en protégeant les vulnérables.

Le second consiste à rendre la croissance durable en aidant le continent à réaliser progressivement la transition vers la croissance verte. L'amélioration de la qualité de la croissance peut mettre l'Afrique sur la trajectoire de la transformation structurelle – le passage de la production de produits primaires à la fabrication de produits à valeur ajoutée et la prestation de services. En appuyant cette quête, la Banque maintiendra son orientation stratégique tout en répondant aux nombreux défis nouveaux.

## Croissance inclusive

La croissance inclusive comprend quatre éléments : l'inclusion économique, l'inclusion sociale, l'inclusion spatiale et l'inclusion politique. En dépit des augmentations du PIB au cours de la dernière décennie, la croissance en Afrique a été étroitement concentrée dans quelques secteurs et zones géographiques. Elle n'a pas été assez inclusive, et n'a pas non plus abouti à des réductions significatives de la pauvreté et de l'inégalité. C'est pourquoi cette Stratégie de la Banque met l'accent sur l'accès élargi aux opportunités économiques pour les Africains indépendamment des différences d'âge, de sexe et de situation géographique<sup>4</sup>. Elle aidera les pays à éliminer les obstacles qui limitent la participation des femmes et des jeunes à l'économie et aidera les États fragiles à mobiliser les ressources financières et à acquérir les connaissances nécessaires pour mettre en place des institutions dotées des capacités requises. La Banque permettra aux pays membres africains de mettre en place des filets de sécurité pour réduire la vulnérabilité et renforcer l'intégration des groupes défavorisés et marginalisés. Ces filets de sécurité, qui s'inscrivent dans le cadre d'un programme élargi de protection sociale, s'attaqueront aux risques, à la vulnérabilité et à l'exclusion sociale auxquels ces groupes font généralement face.

- *Élargissement des opportunités économiques pour les femmes.* Cet élargissement est important en soi et en tant qu'inducteur de compétitivité, car les économies qui exploitent l'énergie et les talents des

femmes réussiront mieux que celles qui ne le font pas. Des études montrent que des règles du jeu équitables pour les femmes peuvent stimuler la productivité, en particulier dans l'agriculture, et réduire les inégalités<sup>5</sup>. La fourniture des services de base allégera la tâche des femmes et leur permettra d'avoir plus de temps à consacrer à des activités plus productives. La démarginalisation des femmes est aussi liée à de meilleurs résultats pour les enfants.

- *Élargissement des opportunités économiques pour les jeunes.* Une grande majorité des jeunes en Afrique sont sans emploi. Ils représentent jusqu'à 60 % du chômage de la région<sup>6</sup>. Même lorsqu'ils travaillent, la plupart des jeunes occupent des emplois à faible productivité et de qualité médiocre, essentiellement dans l'économie informelle. D'après les estimations de l'Organisation internationale du Travail, près de 90 % des emplois de la région se trouvent dans l'économie informelle. La productivité des jeunes travailleurs est entravée par leur manque de compétences techniques et entrepreneuriales et l'absence d'informations sur les emplois et les besoins du marché.
- *Élargissement des opportunités économiques pour les États fragiles.* Les États fragiles d'Afrique, avec une population de plus de 200 millions d'habitants, sont en proie à un ensemble de défis ardues : jusqu'à 80 % de cette population vit de l'agriculture de subsistance et plus de 50 % a un revenu inférieur à 1,25 dollar EU par jour. L'insuffisance des infrastructures diminuerait leur productivité de 40 %. Leur cohésion sociale limitée, leurs faibles institutions et processus de gouvernance et un niveau élevé de chômage, de pauvreté et d'inégalité peuvent être sources d'insécurité et d'instabilité dans les pays voisins. Pour toutes ces raisons, les États fragiles doivent impérativement faire l'objet d'une grande attention.
- *Accompagner les pays dans la mise en place des programmes de protection sociale.* Les programmes de protection sociale

La Banque permettra aux pays membres africains de mettre en place des filets de sécurité pour réduire la vulnérabilité et renforcer l'intégration des groupes défavorisés et marginalisés

En renforçant la sécurité alimentaire et en réduisant le stress hydrique, une croissance plus verte peut améliorer les moyens de subsistance des millions d'Africains

sont inextricablement liés à l'inclusion et à la réduction de la pauvreté des groupes les plus vulnérables et les plus défavorisés. Ils atténuent les chocs économiques et sociaux, contribuant ainsi à intégrer les exclus et les vulnérables aux processus permettant de bénéficier des avantages des opportunités économiques élargies.

Afin d'améliorer la transparence, la responsabilisation et l'établissement de rapports, la Banque élaborera un indice pour mesurer et suivre les progrès en matière de croissance inclusive en Afrique.

### La transition vers la croissance verte

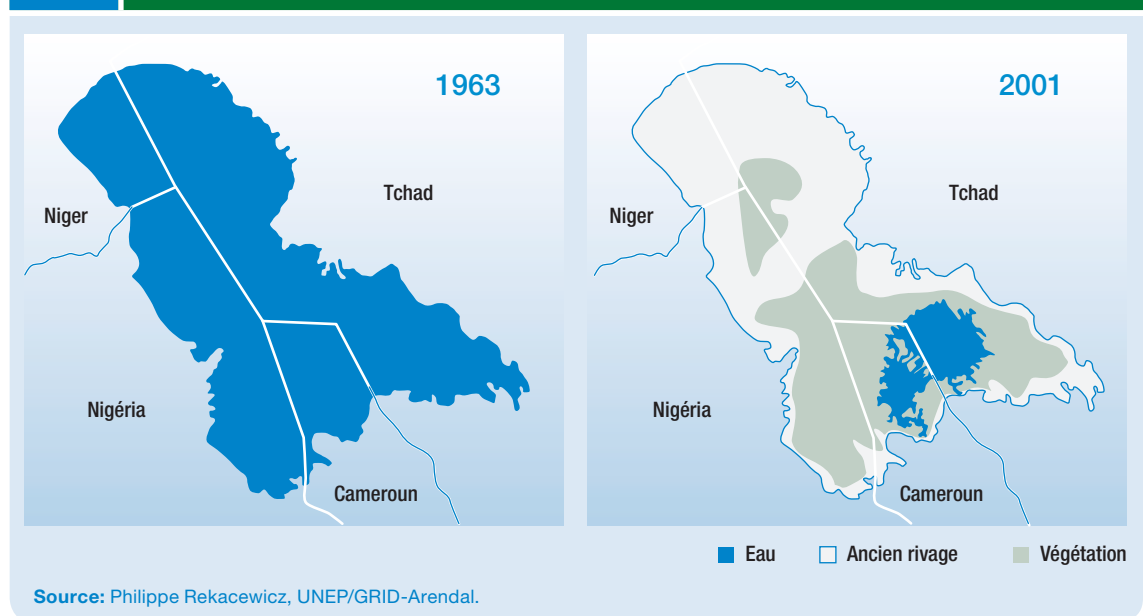
L'empreinte écologique de l'Afrique a augmenté de 240 % entre 1961 et 2008 – résultat de l'accroissement des populations et de la progression de la consommation par habitant. Certaines des dégradations de l'environnement qui en résultent sont visibles (Figure 3). À l'avenir, et en supposant que les contraintes de ressources ne limitent pas la croissance, l'empreinte écologique de l'Afrique devrait doubler à l'horizon 2040. En juillet 2011 à Malabo (Guinée équatoriale), les Chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine ont exhorté les États membres à s'assurer que l'intérêt porté par

l'Afrique aux questions d'économie verte dans le contexte du développement durable, de l'éradication de la pauvreté et des cadres institutionnels pour le développement durable soit défini et pris en compte à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable de 2012 (Rio+20). Ils ont en outre exhorté la Banque, et d'autres partenaires, à soutenir cette position. Rio+20 a mis en évidence les différents modes de développement à la disposition de chaque pays, conformément aux circonstances et priorités nationales, pour réaliser le développement durable. Il a défini la croissance verte non pas comme une fin en soi, mais comme une voie importante vers le développement durable et la création de richesse dans le contexte de la croissance inclusive.

L'intérêt que porte l'Afrique à la transition vers une économie verte se manifeste clairement dans l'appui que ses dirigeants ont apporté à la participation à cette conférence. Et en juillet 2011 à Addis-Abeba, le Sommet des Chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine a demandé à la Banque et à d'autres partenaires de continuer à œuvrer avec les pays à la mise en œuvre des résultats de Rio+20.

Les dirigeants africains ont pris acte des efforts déployés par plusieurs pays africains en

Figure 3 L'assèchement du Lac Tchad



vue de déterminer les opportunités et les enjeux de la transition progressive vers une économie verte. En renforçant la sécurité alimentaire et en réduisant le stress hydrique, une croissance plus verte peut améliorer les moyens de subsistance des millions d'Africains. En fait, réaliser la transition vers une économie verte consiste à créer des emplois et non pas à les limiter. Elle peut aussi atténuer la pression sur les ressources naturelles grâce à la gestion des risques environnementaux et sociaux et économiques. Il s'agit donc de maintenir le capital naturel, non pas simplement gérer l'utilisation de l'eau, du gaz, du pétrole et du charbon. Mais la croissance verte ne sera réalisée sur le continent qu'à travers une transition progressive, adaptée aux circonstances nationales, appuyant les stratégies nationales de développement et fournissant des options de politique sans devenir un obstacle à l'investissement.

La Déclaration consensuelle africaine note que la transition vers la croissance verte nécessitera davantage d'investissement, un accès plus large aux technologies vertes et un renforcement considérable des capacités. La Banque fera par conséquent preuve de proactivité dans la mobilisation de ressources supplémentaires auprès de la communauté internationale pour compléter les ressources nationales et s'assurer que les investissements dans la croissance verte ne se traduisent pas par de nouvelles conditionnalités.

La croissance verte en Afrique signifie la promotion et l'optimisation des opportunités offertes par la croissance économique, par le biais des mesures suivantes :

- **Renforcement de la résilience.** Les populations et les économies africaines doivent devenir plus résilientes face aux chocs, qu'ils soient déclenchés par des événements environnementaux ou socio-économiques. À cet effet, il faudra identifier des mesures d'adaptation et d'atténuation pour réduire les risques climatiques, économiques et sociaux et éviter les pertes de vies, de revenus et de biens de production. Les options consistent notamment à mettre

en place des infrastructures à l'épreuve du climat, à élaborer des programmes d'assurance plus solides, à créer des dispositifs de protection efficaces et à gérer les risques pour faire face à l'instabilité des prix.

- **Gestion efficace et durable des ressources naturelles.** L'Afrique peut utiliser ses abondantes richesses en eau, forêts et minerais pour promouvoir la croissance tout en préservant sa biodiversité et ses écosystèmes. L'innovation dans les technologies vertes offre de nouvelles possibilités de croissance et d'emplois productifs.
- **Promotion des infrastructures durables.** L'Afrique peut développer des systèmes de transport compatibles avec les préoccupations environnementales. Elle doit aussi mettre en place des infrastructures intégrées de l'eau pour appuyer l'agriculture, l'énergie, le transport et l'industrie et pour promouvoir la santé et l'hygiène. Et face à l'urbanisation croissante, elle peut réduire la pollution, améliorer la prestation de services de base et bâtir des villes durables pour limiter les risques de catastrophe. Elle peut aussi déployer davantage d'efforts pour améliorer sa sécurité hydrique et énergétique en exploitant l'énergie éolienne, solaire et hydraulique.

En appuyant la transition vers la croissance verte, la Banque adaptera ses interventions aux circonstances spécifiques des pays africains et saisira l'occasion pour aider les pays à atténuer la pression qui s'exerce sur leur capital naturel. Tout en limitant les conséquences environnementales et sociales négatives de ses opérations conformément aux politiques de sauvegarde de la Banque, elle cherchera à tirer parti des opportunités compatibles avec les priorités nationales et la croissance inclusive. Mais, une fois encore, elle n'imposera pas de conditionnalité verte dans son portefeuille.

## Priorités opérationnelles de base

Les interventions de la Banque appuieront les deux objectifs de croissance inclusive et de transition vers la croissance verte, afin de

En appuyant la transition vers la croissance verte, la Banque adaptera ses interventions aux circonstances spécifiques des pays africains

réaliser la vision de l'Afrique qui consiste à devenir un continent stable, intégré et prospère. La Banque améliorera la qualité de la croissance sur le continent en limitant son engagement à cinq priorités opérationnelles de base.

- **Développement des infrastructures.** La Banque investira dans l'infrastructure qui libère le potentiel de croissance et de développement du secteur privé, encourage l'ajout de valeur et la transformation structurelle, améliore la productivité agricole et la sécurité alimentaire et consolide la participation communautaire. Le développement des infrastructures présente les plus grands avantages pour les États fragiles et il a un impact sur les chances des jeunes et des femmes.
- **Intégration régionale.** La Banque optimisera son appui financier en utilisant son savoir et son pouvoir fédérateur pour aider les pays à mobiliser des ressources supplémentaires, soit intérieures soit extérieures, et par le biais de partenariats public-privé, le cas échéant. Les bassins hydrographiques transfrontaliers de l'Afrique offrent une opportunité unique de faciliter l'intégration régionale. La Banque appuiera les bassins transfrontaliers et les organisations de bassins en vue de promouvoir la coopération et d'améliorer l'intégration à travers l'Afrique.
- **Développement du secteur privé.** La Banque renforcera l'aide aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux entreprises sociales<sup>7</sup>, en tant que moteurs de création d'emplois et d'inclusion.
- **Gouvernance et responsabilité.** La Banque appuiera le développement d' « États capables » fondés sur des institutions efficaces, de la bonne gouvernance et de la réglementation propice à la croissance économique, portant plus particulièrement sur les droits de propriété, l'accès égal à la justice effective et la participation accrue à la prise de décision.
- **Qualifications et technologies.** La Banque investira dans les qualifications aux fins de

compétitivité et veillera à ce que les qualifications soient plus adaptées aux opportunités et aux demandes des marchés du travail.

La Banque n'interviendra que dans les secteurs où elle a un avantage comparatif avéré.

## Développement des infrastructures

*La Banque continuera de réduire les insuffisances considérables de l'Afrique en matière d'infrastructures. L'insuffisance des infrastructures d'eau et d'assainissement coûte à l'Afrique l'équivalent de 5 % du PIB. Les coûts élevés du transport ajoutent 75 % au prix des marchandises africaines et près de 30 pays ont des pannes d'électricité chroniques. L'élimination de ces carences pourrait ajouter 2 points de pourcentage à la croissance annuelle du PIB de l'Afrique.*

Depuis 2008, la Banque a contribué à la construction et à la remise en état de 25 000 kilomètres de routes principales et de pistes de desserte, reliant les zones rurales à des corridors de transport et des marchés, et profitant à plus de 10 millions de personnes. Elle a aussi contribué à l'expansion de la production d'électricité de 3 000 mégawatts et à la construction, la remise en état et l'installation de 15 000 kilomètres de lignes de transport et de distribution, au profit de plus de 13 millions de personnes. Et elle a contribué à l'accroissement de l'accès à l'eau potable au moyen de 24 000 puits, forages et installations sanitaires, au profit de plus de 12 millions d'Africains. Elle a appuyé le développement d'infrastructures polyvalentes de stockage d'eau et de réseaux d'irrigation afin d'améliorer la productivité agricole, produire de l'énergie et réduire les inondations et les sécheresses. Et elle a facilité la coopération dans les bassins transfrontaliers. Ces améliorations dépassent les limites sectorielles en favorisant l'intégration régionale, le développement du secteur privé et en améliorant la gouvernance dans les États fragiles, autant de facteurs contribuant directement à la croissance inclusive.

L'Afrique a besoin de près de 100 milliards de dollars EU pour satisfaire ses besoins annuels d'investissement dans l'infrastructure, alors que les investissements réalisés à ce jour ne représentent que la moitié environ de ce montant. Comme l'a noté le Panel de haut niveau, « Le rôle de la Banque dans le secteur de l'infrastructure doit être considéré au sens plus large comme une action visant à faciliter l'essor de la productivité et de la croissance, qui contribue directement à l'obtention de résultats dans d'autres secteurs ». Une route devient l'espace de marché sur lequel les populations rurales vendent leurs biens et gagnent un revenu, ce qui stimule le commerce intrarégional et réduit les inégalités spatiales non seulement entre les pays mais aussi à l'intérieur des frontières nationales. L'électrification rurale crée des emplois et renforce la sécurité énergétique, réduisant la pauvreté rurale. Les infrastructures mises en place pour appuyer les chaînes de valeur agricoles améliorent la sécurité alimentaire.

Cette Stratégie vise à augmenter sensiblement les investissements dans l'infrastructure, en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité, d'approfondir l'intégration physique, économique et sociale, de créer des opportunités et de promouvoir l'inclusion, ainsi que de contribuer à une transformation économique durable.

La Banque utilisera une proportion notable de ses nouveaux engagements en faveur du développement de l'infrastructure pour améliorer le transport et les chaînes de logistique, répondre à la demande croissante d'énergie, renforcer le développement des ressources en eau et accroître les télécommunications haut débit. Elle aidera à gérer la croissance urbaine et à développer des systèmes d'infrastructure urbaine durables, plus particulièrement le transport urbain et l'eau, l'assainissement et la gestion des déchets urbains. En plus de l'infrastructure physique, la Banque appuiera les réformes des politiques, des institutions et des réglementations, en vue de promouvoir la participation privée et d'améliorer l'efficacité et la

viabilité des investissements dans l'infrastructure. Et pour conserver son rôle de chef de file dans des initiatives d'infrastructure continentales, telles que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et le Consortium pour l'infrastructure en Afrique, la Banque renforcera ses capacités d'analyse et de conseil dans le domaine de l'infrastructure.

## Intégration régionale

*Compte tenu de l'existence d'une multitude de petites économies africaines, l'intégration régionale est indispensable pour permettre au continent de réaliser son potentiel de croissance durable et inclusive, participer à l'économie mondiale et profiter des avantages d'un marché mondial de plus en plus interconnecté.*

Depuis 2009, la Banque a financé plus de 70 opérations multinationales pour un total de 3,8 milliards de dollars EU, donnant lieu à la construction de 467 kilomètres de routes transfrontalières et la construction et la rénovation de 776 kilomètres de lignes de transport transfrontalières. Elle a accompagné la réforme et la modernisation des douanes, le renforcement et le développement de postes-frontière à guichet unique, la mise en œuvre d'accords de facilitation du commerce à l'Organisation mondiale du commerce et le développement de services de logistique. Ces interventions ont permis une croissance appréciable du commerce intra-africain, qui a plus que doublé, passant de 47 milliards de dollars EU en 2005 à 108 milliards de dollars EU en 2011. De même, la part de l'Afrique du commerce mondial s'est améliorée, passant de 2,5 % en 2005 à 3,1 % en 2011.

La Banque est bien placée pour promouvoir l'intégration économique de l'Afrique, en vue de créer des marchés plus vastes et plus attractifs, de relier les pays enclavés aux marchés internationaux et d'appuyer le commerce intra-africain. Étant donné que l'infrastructure joue un rôle déterminant pour le commerce, la Banque adoptera une approche intégrée au plan régional en matière de développement de

La Banque utilisera une proportion notable de ses nouveaux engagements en faveur du développement de l'infrastructure

l'infrastructure. L'Afrique compte environ 80 bassins hydrographiques transfrontaliers, qui offrent des possibilités considérables de promotion de la coopération entre États riverains en vue d'exploiter conjointement de grandes infrastructures, de partager équitablement les avantages et de promouvoir la paix et le développement. Les routes, les ports, les lignes de transport et les TIC joueront un rôle crucial dans ce processus. Les investissements nationaux dans l'infrastructure seront des éléments essentiels pour le développement de l'infrastructure régionale, qui permettra à l'Afrique de mettre en place des grands marchés reliés et compétitifs pour remplacer les marchés actuels qui sont étriqués, isolés et inefficaces (Encadré 2).

L'Afrique doit aussi s'intéresser aux aspects « immatériels » de l'intégration régionale. D'après l'Organisation mondiale du commerce, la valeur des exportations africaines a augmenté de 11,3 % par an entre 2000 et 2009, contre une moyenne mondiale de 7,6 %<sup>8</sup>. Mais 12 % seulement de ce commerce est intrarégional, soit le niveau le plus faible au monde. Pour permettre d'écouler les marchandises et d'obtenir des résultats, les pays doivent simplifier et harmoniser les procédures et réglementations commerciales et douanières complexes et fastidieuses, rationaliser les règles d'origine restrictives et éliminer la corruption et d'autres obstacles informels au commerce.

À travers les États fragiles et à travers le continent, l'intégration régionale relie les

populations de l'Afrique et leur permet de traverser les frontières et d'explorer les possibilités commerciales et les marchés. La Banque favorisera les cadres juridiques et réglementaires qui facilitent la circulation de la main-d'œuvre et des capitaux, en inscrivant ses interventions dans une perspective régionaliste. En plus du dialogue sur les politiques, elle investira dans les postes-frontière à guichet unique et les services nationaux d'immigration dotés d'agents bien formés et motivés. La Banque aidera également les Africains à acquérir les compétences nécessaires pour tirer parti d'économies plus intégrées.

La Banque aidera les gouvernements et les institutions régionales à veiller à ce que les projets d'infrastructure soient intégrés et inclusifs, en donnant accès aux zones rurales et aux foyers pauvres, en créant des liens avec les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, en augmentant la part des travailleurs locaux qualifiés et en transférant les savoirs aux entreprises et autorités locales. La Banque les aidera également à faire en sorte que les projets soient viables et élaborés à travers un processus consultatif tenant compte des normes environnementales et sociales internationales. Et pour élaborer davantage de projets d'infrastructure « bancables », elle augmentera ses concours financiers pour la préparation de projets régionaux. Ces initiatives présentées plus en détail dans le nouveau Cadre d'intégration régionale de la Banque aideront les pays à stimuler leur commerce en Afrique.

La Banque est bien placée pour promouvoir l'intégration économique de l'Afrique, en vue de créer des marchés plus vastes et plus attrayants, de relier les pays enclavés aux marchés internationaux et d'appuyer le commerce intra-africain

**Encadré 2 Des infrastructures pour intégrer la région**

Investie d'un mandat précis de l'Union africaine, la Banque contribuera à diriger le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA), une initiative de portée continentale. Adopté par les Chefs d'État africains en janvier 2012, le PIDA canalise les efforts déployés par l'Afrique en vue de développer les principales infrastructures régionales. La réussite de ces efforts passe par l'engagement et la responsabilisation au plus haut niveau des gouvernements du continent, ainsi que par le leadership financier au plan

national et régional. La responsabilité de la préparation de projets « susceptibles de bénéficier d'un concours financier » et de la promotion de leur mise en œuvre incombe aux communautés économiques régionales, aux mécanismes de préparation de projets et aux organismes d'exécution. Mais ce sont les gouvernements nationaux (appuyés par des institutions comme la Banque) qui contrôleront l'environnement réglementaire et juridique pour attirer les concours financiers nécessaires.



## Développement du secteur privé

*Les membres de la Banque considèrent le secteur privé comme le principal moteur de croissance et de création d'emplois. De ce fait, la Banque aidera l'Afrique à renforcer considérablement l'investissement national et étranger et elle encouragera les entreprises et entrepreneurs africains, en appuyant l'instauration d'un climat propice et en fournissant un éventail de services financiers et non financiers.*

Il est généralement convenu que la croissance en Afrique sera tirée par le secteur privé, en étroite partenariat avec le secteur public. Le secteur privé en Afrique contribue près de 80 % du PIB du continent et crée environ 90 % de tous les emplois. Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, dont 65 % sont informelles, créent 70 à 80 % des emplois et contribuent à hauteur de 30 à 35 % au PIB. Mais il y a un chaînon manquant, car les entreprises de taille moyenne n'emploient que 20 à 30 % de la main-d'œuvre. Et les microentreprises et les petites entreprises, qui constituent la base de la pyramide, opèrent en dehors de l'économie formelle, ce qui entrave leur accès à la finance, aux marchés et aux services, et partant leur capacité à se développer et à créer de la valeur et des emplois.

Au cours des cinq dernières années, la Banque est devenue un partenaire et un facilitateur de l'investissement privé en Afrique, et elle continuera à jouer ce rôle. De 2009 à 2011, elle a investi dans le secteur privé plus de 5 milliards de dollars EU, dont 61 % dans les pays à faible revenu, se traduisant par des économies de devises de 2,8 milliards de dollars EU et des recettes publiques de 1,9 milliard de dollars EU. Avec un effet multiplicateur catalytique de 5 à 7, ces investissements devraient permettre de mobiliser plus de 30 milliards de dollars EU d'investissements auprès d'autres sources. Pour accompagner le développement des petites et moyennes entreprises au Kenya, au Cameroun et en République démocratique du Congo, la Banque en a aidé au moins 200 000

à obtenir des prêts de montant modeste pour financer les activités dans le secteur informel. Ces investissements ont produit 650 millions de dollars EU de nouveaux chiffres d'affaires et créé ou permis de conserver près de 350 000 nouveaux emplois.

Les services de conseil et l'appui institutionnel au niveau des politiques et des projets sont des facteurs essentiels de développement du secteur privé, et la Banque appuiera les initiatives en cours au plan continental visant à améliorer le climat des affaires. Elle mettra l'accent sur les instruments financiers novateurs avec de solides caractéristiques d'amélioration du crédit, telles que les garanties et autres instruments de réduction du risque. Elle renforcera ses activités de syndication et de mobilisation des ressources, auprès de sources tant publiques que privées. Elle exploitera les possibilités et les approches intégrées de cofinancement grâce à une plus grande collaboration interne entre les départements sectoriels. Afin de catalyser de nouveaux investissements en dehors de son enveloppe de ressources pour un pays, la Banque appliquera le principe de développement intégré de l'infrastructure qui combine les ressources concessionnelles avec le financement non souverain garanti. Elle utilisera, le cas échéant, son savoir et ses solutions de financement pour appuyer des initiatives et des institutions privées et exploitées à des fins commerciales, afin que ses opérations encouragent les opérateurs commerciaux, plutôt que de les évincer.

La Banque appuie également l'entreprise privée par le biais de ses investissements et de son soutien institutionnel. En investissant dans l'infrastructure, le développement des compétences et la mise en place d'un environnement porteur, la Banque contribuera à créer un climat favorable aux affaires. En fournissant un soutien institutionnel, elle aidera les gouvernements à renforcer la qualité et l'efficacité des services administratifs aux entreprises. La Banque appuiera aussi les liens de la chaîne de valeur et les groupes d'entreprises, plus particulièrement dans l'agro-industrie et les

La croissance en Afrique sera tirée par le secteur privé, en étroite partenariat avec le secteur public

En investissant dans l'infrastructure, le développement des compétences et la mise en place d'un environnement porteur, la Banque contribuera à créer un climat favorable aux affaires

industries extractives. Elle fournira des financements sous forme de fonds propres et de dette par le biais des fonds multipays de capital-investissement pour injecter des ressources à long terme. Sur une base limitée, elle financera directement des moyennes entreprises, notamment dans les États fragiles et les pays à faible revenu. Et elle déploiera des instruments de mutualisation de risques à travers des intermédiaires financiers tels que les banques commerciales, les institutions de microfinance et les institutions nationales et régionales de financement du développement.

Le secteur financier formel de l'Afrique se trouve à ses premiers stades de développement. Il se heurte à des difficultés liées à l'échelle, l'instabilité, la liquidité à long terme et l'impression négative du risque de la part des contreparties mondiales. Pour approfondir et élargir les marchés financiers et de capitaux, la Banque appuiera des initiatives visant à encourager la création d'un ensemble d'institutions et de services financiers (par exemple, les fonds de capital-risque, le crédit-bail, etc.), le développement de nouveaux mécanismes de réglementation en étroite coordination avec d'autres institutions financières internationales, notamment dans le domaine de la réglementation transfrontalière, et le développement des instruments financiers (par exemple, les obligations, les actions, les garanties) pouvant mobiliser le financement à terme et des programmes visant à augmenter les emprunts en monnaie nationale pour financer des projets du secteur privé. Elle soutiendra des initiatives destinées à améliorer l'« infrastructure financière » de l'Afrique, notamment les registres des garanties, les centrales de crédit, les notations de crédit et les systèmes de paiement et de règlement, autant de mécanismes et dispositions qui sont tous nécessaires à la promotion de la stabilité financière et au fonctionnement efficace de marchés financiers intégrés modernes. Un secteur financier sain, efficace et stable demeure la pièce maîtresse d'une stratégie de développement tiré par le secteur privé.

Les entreprises africaines ont besoin de crédit commercial abordable. En réponse à l'effondrement du financement commercial depuis la crise financière mondiale, la Banque a piloté une initiative sur ce type de financement. Ses enseignements, et ceux d'autres institutions multilatérales qui ont des initiatives similaires, ont enrichi un programme opérationnel de financement du commerce privilégiant l'agriculture, les petites entreprises et les marchés à risque élevé en tant que principaux bénéficiaires.

Cette approche multiforme en matière de financement et de contribution au renforcement des capacités financières locales jouit d'un large soutien, mais des voix s'élèvent pour demander à la Banque de faire plus, en particulier pour aider les microentreprises et les petites et moyennes entreprises. Les entreprises à vocation sociale – en tant qu'initiative reconnue favorisant l'inclusion, le développement du secteur privé, l'innovation sociale et l'entrepreneuriat – peuvent être combinées à la microfinance pour renforcer son efficacité, l'impact sur le développement et la viabilité. Ces entreprises représentent de nouveaux domaines porteurs que l'on peut piloter pour obtenir des effets d'entraînement permettant d'accroître la prestation des services de base et des services d'écosystème qui font cruellement défaut. Les entrepreneurs sociaux ont déjà fait leurs preuves en tant que nouveaux fournisseurs dans les domaines de la microfinance, de l'éducation, de la santé, de l'eau potable, de l'énergie et d'autres besoins sociaux, essentiellement aux communautés défavorisées, notamment les femmes et les jeunes. Mais l'octroi efficace de prêts directs aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises nécessite des ressources humaines spécialisées et une solide présence locale. Il nécessite également une appétence pour le risque et des processus non compatibles avec les politiques de crédit et de vérification préalable actuelles de la Banque. De ce fait, la Banque envisagera d'autres options pour financer ou appuyer davantage de telles entreprises, ainsi que les initiatives

qui consolident l'inclusion financière, complétées par des initiatives visant à fournir des garanties et des mécanismes d'assurance, tels que le Fonds africain de garantie. La Banque étudiera également les initiatives connexes qui améliorent l'inclusion financière. Dans cette perspective, elle mettra à profit cette opportunité pour accompagner les activités de micro-finance et renforcer l'appui qu'elle accorde aux entreprises à vocation sociale dans le contexte de la croissance inclusive, du développement du secteur privé et du financement innovant du développement.

La constitution d'un pool de ressources pour financer des études économiques et sectorielles et des services d'assistance technique spécifiques permettra de réaliser des opérations de savoir. La Stratégie de développement du secteur privé la guidera dans la réalisation de tous ces objectifs, y compris dans la manière dont la Banque entend mettre en œuvre son éventail de services financiers et non financiers.

## Gouvernance et responsabilité

*Les gains soutenus en matière de gouvernance amélioreront l'aptitude de l'« État capable » à assurer la qualité de la croissance. La Banque, de concert avec d'autres bailleurs de fonds, appuiera les initiatives qui renforcent la responsabilité pour la prestation des services essentiels et aidera les pays à mieux gérer leurs ressources naturelles pour financer une plus grande diversification, la compétitivité et l'emploi productif.*

De 2008 à 2011, la Banque a consacré à des opérations de gouvernance plus de 22 % de ses ressources en vue de renforcer la capacité et l'aptitude des institutions d'État. Ce niveau de ressources était supérieur à l'objectif de la Stratégie à moyen terme, et les investissements dans la gouvernance devraient se poursuivre au cours des prochaines années. Les stratégies de la Banque par pays et par région seront axées sur l'amélioration de la gouvernance et de la responsabilité. L'évaluation récente des

clients a indiqué que la Banque a un rôle de premier plan à jouer dans ce domaine, consistant en particulier à aider les pays membres régionaux à renforcer les capacités des organismes gouvernementaux et d'autres institutions de promotion de la voix citoyenne et de la responsabilité.

Dans les 14 pays où la Banque a investi pour renforcer les systèmes de recettes publiques, les recettes fiscales en proportion du PIB ont augmenté de 10,5 % à 14,7 %, alors que les taux d'imposition des entreprises diminuaient de 93,6 % des bénéficiaires commerciaux à 53,9 %. Dans les 24 pays où la Banque a appuyé les réformes de la gestion des finances publiques, l'indice moyen d'évaluation des politiques et des institutions nationales en ce qui concerne la qualité de la gestion budgétaire et financière est passé de 3,22 sur 6 en 2005 à 3,78 en 2011, dénotant des budgets plus crédibles et une capacité améliorée à orienter les ressources vers les programmes de développement et les services de base. Dans les 18 pays où la Banque a accompagné les réformes du secteur privé, le temps requis pour créer une entreprise a diminué de 43 jours en 2005 à 23 en 2011, l'investissement direct étranger net a augmenté, passant de 4 % du PIB à 6 %.

En tant qu'institution africaine crédible sur tout le continent, la Banque appuiera les initiatives africaines visant à suivre la transparence et la bonne gouvernance, et sera plus impliquée dans le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs. Elle soutiendra les initiatives des citoyens qui tiennent les gouvernements et les prestataires de services comptables d'une meilleure prestation. Elle s'emploiera à renforcer la capacité et l'influence des parlementaires, en particulier pour les comités chargés des comptes publics et des budgets. Elle en fera de même pour les organisations de l'État et de la société civile qui se consacrent à la lutte contre la corruption, à la transparence dans les industries extractives et à la responsabilité en matière de dépenses publiques et de prestation de services. Au titre de son action de renforcement des capacités, la Banque aidera

Au titre de sa stratégie de croissance inclusive, la Banque renforcera les activités de promotion de la gouvernance pour les industries extractives et l'investissement dans les infrastructures connexes

les pays membres régionaux à consolider leur capacité de gestion de la dette, pour leur permettre d'élaborer, adopter et mettre en œuvre les politiques d'emprunt prudentes, visant à garantir la viabilité à long terme de la dette publique.

La gestion des finances publiques continue de poser un défi de taille pour de nombreux pays membres régionaux, et la Banque peut jouer un rôle utile dans le domaine de la passation des marchés et de l'audit, plus particulièrement dans les États fragiles où d'autres donateurs ont du mal à fournir des financements prévisibles. La Banque coordonnera son aide avec celle d'autres donateurs, pour garantir une approche intégrée sans faire double emploi. Elle élargira son approche en matière de gestion des finances publiques, pour s'intéresser aux domaines suivants :

- *Gouvernance sous l'angle de la demande.* La Banque s'attachera davantage à renforcer les moyens des acteurs non étatiques pour leur permettre de participer aux mécanismes de responsabilisation.
- *Décentralisation des finances publiques.* Afin d'améliorer la gouvernance locale, la Banque appuiera la demande croissante de gestion renforcée des finances publiques au niveau infranational.
- *Mobilisation des ressources intérieures.* La Banque aidera les gouvernements à mobiliser davantage de ressources intérieures et à développer des systèmes sains de gestion des finances publiques.

Au titre de sa stratégie de croissance inclusive, la Banque renforcera les activités de promotion de la gouvernance pour les industries extractives (mines, eau et foresterie) et l'investissement dans les infrastructures connexes (eau, énergie, routes et transport). Pour conseiller davantage les industries extractives en matière de contrats, de valeur ajoutée locale et d'utilisation durable des flux de ressources, il faudra introduire des réformes au plan des politiques et des institutions et renforcer la gestion environnementale et sociale. Il faudra également des partenariats et l'engagement

stratégique avec la société civile, le secteur privé et les institutions régionales et internationales en vue d'améliorer la gouvernance des ressources naturelles.

Afin de soutenir la transparence dans la gestion des ressources naturelles, des contrats équitables et la responsabilité, la Banque renforcera la capacité et la portée de la Facilité africaine de soutien juridique. L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives représente une première mesure utile, mais il faudrait consolider les cadres réglementaires et la capacité de négociation des contrats pour faire en sorte que cette génération et les générations futures jouissent d'avantages durables procurés par la vaste base de ressources du continent.

Le nouveau cadre de promotion de la gouvernance de la Banque indique la manière dont elle accompagnera les efforts de l'Afrique pour améliorer la gouvernance et utiliser les ressources à des fins de développement inclusif.

## Qualifications et technologies

*Pour promouvoir la croissance inclusive, la Banque aidera la jeunesse africaine à renforcer les compétences afin de trouver des emplois.*

À l'horizon 2020, 250 millions d'Africains seront âgés de 15 à 24 ans : le défi auquel l'Afrique est confrontée ne consiste pas seulement à créer des emplois assez rapidement pour faire face à cet accroissement démographique, mais aussi à doter chacun de compétences nécessaires pour faire partie de la main-d'œuvre productive.

Il existe un décalage entre les compétences produites par le système d'éducation et celles qui sont recherchées par le secteur privé. La qualité de l'éducation laisse souvent à désirer : les aptitudes de lecture et de calcul des élèves africains sont les plus faibles au monde. Afin de répondre aux demandes en évolution rapide des économies africaines, le système d'éducation doit renforcer les compétences dans les professions classiques (enseignants, infirmiers et juristes, par exemple) et dans les sciences,

la technologie, l'ingénierie et les mathématiques. De même, il faudrait de toute urgence renforcer les compétences nécessaires pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises.

La Banque axera son programme de développement des compétences sur l'investissement dans les technologies et les sciences. Afin d'augmenter l'offre de main-d'œuvre qualifiée, la Banque renforcera son aide en faveur de la formation technique et professionnelle liée à des besoins précis du marché du travail, dans les secteurs tant formel qu'informel, notamment les compétences en matière de création de petites entreprises. Elle appuiera également des programmes permettant aux femmes de s'inscrire dans les disciplines techniques et scientifiques.

La Banque créera un mécanisme de promotion de la gouvernance pour appuyer l'éducation, mettant l'accent sur l'innovation et l'entrepreneuriat. De nouvelles approches viseront à améliorer l'éducation et à faire concorder plus étroitement l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée afin de faire face au problème du chômage des jeunes.

Pour aider les pays à éliminer les obstacles au commerce et à la mobilité, la Banque renforcera la recherche scientifique et l'innovation par les réseaux africains d'excellence. Elle contribuera à la création de réseaux d'innovation dynamiques avec des liens au plan mondial et à la mise en place des programmes de mentorat (faisant appel à la diaspora) pour préparer la prochaine génération d'entrepreneurs.

En tant que courtier du savoir, la Banque aidera les gouvernements africains à renforcer les compétences dans les professions classiques ainsi que dans des domaines tels l'ingénierie, la recherche et la science et les technologies pour accompagner le développement politique, social et économique en évolution rapide du continent. Les universités et les centres régionaux de formation professionnelle seront au centre de cet effort. En vue de mettre ce programme en œuvre, la Banque dispose d'un nouveau Cadre de développement du

capital humain qui est en phase avec les objectifs et l'orientation de cette Stratégie décennale.

## Domaines d'intérêt particulier

*Dans son action au titre de chacun des cinq priorités opérationnelles de base, la Banque mettra l'accent sur les États fragiles, l'agriculture et la sécurité alimentaire et le genre.*

### États fragiles

L'action de la Banque est guidée par les Principes de 2007 pour l'Engagement international efficace dans les États fragiles. Certes la fragilité varie d'un pays à l'autre, mais les principales caractéristiques demeurent les mêmes : un passé marqué par le conflit, la violence et l'insécurité, des institutions faibles, une gouvernance économique et administrative laissant à désirer et l'incapacité à fournir des biens publics de manière satisfaisante, efficace et équitable. Les retombées économiques et sociales négatives sur les pays voisins peuvent enflammer des régions entières, comme on le voit au Sahel et dans la Corne de l'Afrique. Aussi est-il souvent plus utile d'aborder la fragilité dans une perspective régionale que d'adopter une démarche centrée sur un pays.

En 2008, la Banque a élaboré une stratégie institutionnelle d'engagement accru dans les États fragiles et en situation de conflit pour adapter ses opérations à leurs besoins. Depuis lors, elle a ouvert des bureaux dans cinq autres États fragiles, ce qui en porte le total à 11. Elle a fourni une aide financière de l'ordre de 2,5 milliards de dollars EU, construit 850 kilomètres de routes de desserte, rénové 1 100 marchés ruraux, amélioré 26 000 hectares de terres agricoles, creusé et remis en état 3 000 forages et formé 6 000 agriculteurs (dont 60 % de femmes) aux techniques agricoles et à l'utilisation des sols. Des programmes de microfinance ont permis de créer 120 000 microentreprises, profitant à plus de 2,7 millions de personnes dans les économies fragiles.

Forte de son expérience, la Banque affMeta sa démarche dans les États fragiles en

La Banque axera son programme de développement des compétences sur l'investissement dans les technologies et les sciences

Forte de son expérience, la Banque affinera sa démarche dans les États fragiles en vue de fournir une aide plus globale allant au-delà des concours financiers

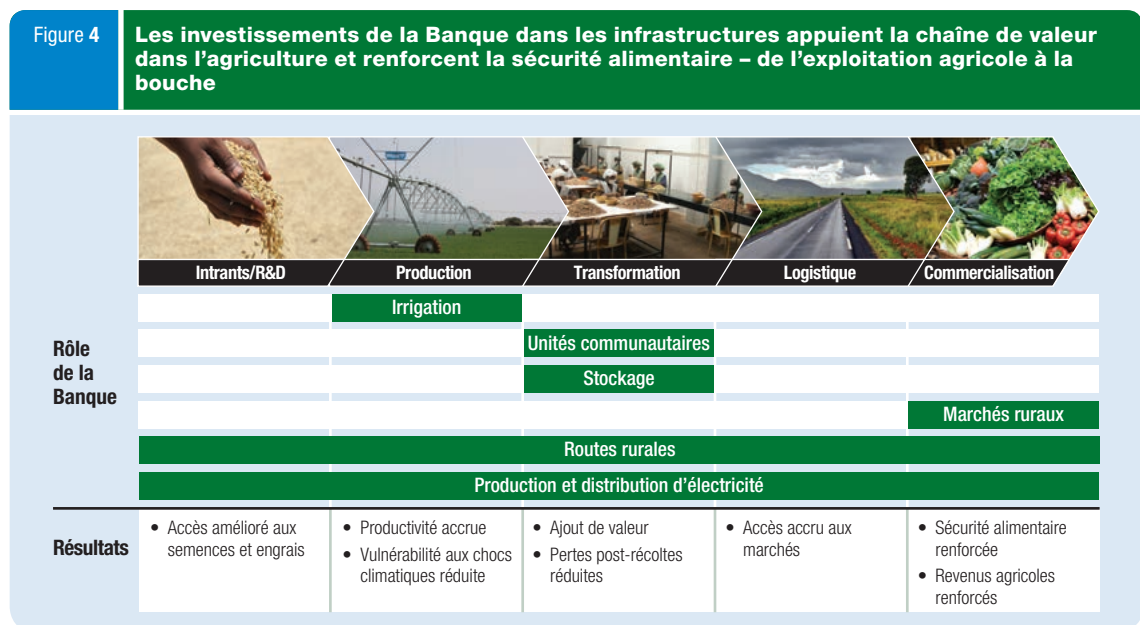
vue de fournir une aide plus globale allant au-delà des concours financiers. Elle adoptera une « approche de continuum » qui consistera à ne pas se limiter à un pool prédéterminé de pays. Elle pourra ainsi intervenir plus facilement dans les situations de fragilité et non plus uniquement dans les États fragiles, et renforcer des États capables, sous-tendus par des institutions solides, efficaces, formées et transparentes (aussi bien celles de l'État que celles de ses partenaires pour la prestation de services), qui soient en mesure de promouvoir la réalisation d'une croissance inclusive. La Banque étudiera les possibilités d'élargissement de son cadre d'analyse visant à comprendre la fragilité des États et ses dimensions et retombées régionales, évaluera les différents objectifs de développement et les besoins d'édification de l'État et de consolidation de la paix des États fragiles et élaborera des programmes d'aide qui répondent à ces besoins de manière efficace et efficiente. Les études d'analyse et les produits de savoir de la Banque contribueront à faire mieux comprendre les causes de la fragilité et les moyens d'édifier des États dotés des capacités de résilience.

En intervenant dans les États fragiles et les situations de fragilité, la Banque restera

étroitement engagée sur le terrain et exploitera plus rapidement les possibilités de changement qui pourront se présenter. Elle sera plus sensible à la dynamique de l'économie politique et des conflits et échangera davantage de données d'expérience sur les différents pays. Elle adoptera une démarche pratique en matière de renforcement des capacités institutionnelles. Au nombre des principales priorités figureront la sécurité, le renforcement des capacités, la création d'emplois et la fourniture d'infrastructures de base. La Banque accordera une attention particulière à la coordination avec les bailleurs de fonds afin de faciliter son action dans les États fragiles. De même, elle réexaminera ses procédures pour faire en sorte que les États fragiles bénéficient au maximum de l'aide, tout en maintenant la meilleure gestion possible du risque.

### Agriculture et sécurité alimentaire

Des interventions multisectorielles soutenues et une approche intégrée de la chaîne de valeur seront nécessaires pour libérer le potentiel agricole de l'Afrique et faire face à l'insécurité alimentaire (Figure 4). L'agriculture représente l'épine dorsale de l'Afrique et elle est très prometteuse pour la croissance future et la création d'emplois. Ce secteur emploie



65 à 70 % de la main-d'œuvre africaine et représente près du tiers du PIB du continent. Les femmes représentent plus de la moitié des agriculteurs en Afrique et produisent 90 % des denrées alimentaires du continent. La promotion de la production agricole constitue par conséquent l'un des moyens les plus efficaces de réaliser la croissance inclusive et de réduire la pauvreté.

La principale contribution de la Banque consiste à développer les infrastructures agricoles par le biais d'investissements dans les routes rurales, l'irrigation, les installations de stockage et les marchés, ses domaines d'avantage comparatif. Elle œuvre en partenariat avec des organismes spécialisés comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et d'autres mieux placés pour intervenir dans d'autres composantes de la chaîne de valeur, telles que les semences, les engrais et la recherche et la vulgarisation. La Banque est également l'une des principales sources d'investissement dans l'agriculture et l'agro-industrie. C'est ainsi qu'en 2012 elle a lancé l'Agvance Africa Fund of Funds, le premier fonds des fonds du continent pour la chaîne de valeur agricole en vue d'amplifier considérablement le financement privé.

La Banque aidera les pays à renforcer leur productivité agricole et leur compétitivité, en continuant d'investir dans les infrastructures rurales, par exemple, les routes rurales, l'irrigation, l'électricité, les installations de stockage, l'accès aux marchés, les systèmes de conservation et les réseaux d'approvisionnement. En investissant dans les infrastructures régionales et en participant au dialogue sur les politiques pour éliminer les obstacles au commerce en vue de faciliter l'importation de denrées alimentaires et de facteurs de production comme les engrais, elle contribuera à atténuer l'instabilité des prix alimentaires et à réduire l'insécurité alimentaire, afin que la production excédentaire dans certains pays puisse compenser les déficits dans d'autres.

La Banque renforcera également les partenariats et la complémentarité avec d'autres donateurs et institutions de financement, par le biais de programmes comme le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine.

## Genre

Les inégalités entre les sexes persistent dans la plupart des pays africains, et les données sur les résultats en matière de genre révèlent un tableau complexe d'acquis et d'occasions manquées dans le développement social et économique des femmes et leur situation politique et juridique. L'Afrique doit éliminer les disparités entre les hommes et les femmes pour tirer parti du dividende de la démographie lié à sa jeune population et aux énergies de ses femmes. C'est aux femmes et aux filles qu'incombe la corvée de l'eau, consistant à passer de longues heures à la recherche de l'eau à des endroits éloignés. Cette corvée se traduit par la perte des opportunités de scolarisation pour les filles et de participation à des activités économiques plus productives pour les femmes. Le manque d'installations sanitaires adéquates dans les écoles entraîne également des taux élevés d'abandon scolaire chez les filles. La ségrégation selon le genre dans les activités économiques et les revenus demeure généralisée sur tout le continent : par exemple, les femmes dans l'agriculture exploitent des parcelles plus petites et ont moins accès aux facteurs de production. Les disparités en matière de participation et de moyens d'action persistent : par exemple, moins d'un parlementaire sur cinq est une femme, et dans de nombreux pays les femmes sont victimes de discrimination juridique généralisée.

Pour réduire les inégalités entre les hommes et les femmes, la Banque mettra l'accent sur la promotion de l'autonomisation économique des femmes, le renforcement des droits juridiques et des droits de propriété des femmes et l'amélioration de la gestion des savoirs et du renforcement des capacités. C'est ainsi

L'Afrique doit éliminer les disparités entre les hommes et les femmes pour tirer parti du dividende de la démographie lié à sa jeune population et aux énergies de ses femmes

Dans le cadre de ses priorités opérationnelles et de ses domaines d'intervention prioritaires, la Banque aidera le continent à accélérer les progrès vers la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement

qu'elle investira dans des infrastructures telles que l'eau, l'énergie et le transport, plus particulièrement en milieu rural, qui libèrent le temps pour les femmes, leur permettant d'exercer des activités économiques et d'accroître leur productivité. Par le biais de ses programmes du secteur privé, la Banque s'emploiera à mettre en place des règles du jeu équitables pour les femmes et à améliorer leurs possibilités économiques et leurs revenus. Cela passe par l'amélioration de l'accès à la finance et le renforcement des compétences dans les domaines des sciences, des technologies et de l'entrepreneuriat. À travers ses programmes de gouvernance, la Banque favorisera les réformes du secteur juridique qui renforcent le statut juridique des femmes et leur participation aux affaires publiques, réduisent les disparités et la violence sexistes et améliorent les droits de propriété pour les femmes.

Dans le prolongement de son rôle de pôle et de courtier du savoir, la Banque financera des travaux d'analyse spécifiques au genre et des statistiques ventilées par genre qui soutiennent le suivi et la mesure des résultats. La Banque élabore un Cadre stratégique sur le genre pour orienter ses activités dans ce domaine et celui du développement. Le cadre favorisera l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble des opérations. La Banque renforcera ses capacités internes pour être en mesure d'intégrer les considérations de genre dans toutes ses activités et les équipes de la Banque effectueront des évaluations de l'impact sur le genre afin de mettre en évidence les possibilités d'aider les pays à faire face aux disparités entre les hommes et les femmes.

## Le programme des objectifs du Millénaire pour le développement de l'après 2015

Dans le cadre de ses priorités opérationnelles et de ses domaines d'intervention prioritaires, la Banque aidera le continent à accélérer les progrès vers la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement, qui constituent de plus en plus un programme d'action africain. Le continent a accompli des progrès dans la réalisation de certains de ces objectifs, mais il reste encore à la traîne du reste du monde pour de nombreux autres. Par exemple, en 1990, un sixième seulement des pauvres dans le monde vivait en Afrique, tandis qu'à présent, ce chiffre s'élève à plus de la moitié, une proportion qui risque d'atteindre les cinq sixièmes à l'horizon 2025. Le Secrétaire général des Nations Unies a lancé à l'échelle mondiale une opération visant à formuler un consensus autour du programme d'action de l'après 2015, qui tirera parti des fondements des objectifs et sera fortement axé sur les résultats. La Banque africaine de développement, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, la Commission de l'Union africaine et le Bureau pour l'Afrique du Programme des Nations des Nations Unies pour le développement ont engagé des consultations régionales et nationales avec toutes les principales parties prenantes, afin de définir une position africaine commune sur le cadre de développement pour l'après-2015, mettant l'accent sur l'accès à l'infrastructure, l'inclusion et la viabilité. La Banque et les principales organisations panafricaines mèneront des actions coordonnées pour aider les Africains non seulement à définir le programme de développement au-delà de 2015 mais aussi pour permettre à l'Afrique de rattraper son retard au plan du développement.



## Financement de la Stratégie – Mobiliser et démultiplier les ressources



Les ressources financières de la Banque représenteront toujours une modeste fraction des besoins considérables de l'Afrique. Les pressions exercées sur les finances publiques de bon nombre de bailleurs de fonds traditionnels modifient les flux internationaux de capitaux de développement, tout comme de nouvelles sources de capitaux de développement provenant des économies émergentes et du secteur privé deviennent plus importantes.

### L'innovation dans les guichets existants

Le Groupe de la Banque continuera de consolider son rôle d'institution de financement du développement en Afrique par le biais de ses guichets BAD et FAD. Toutefois, face à l'évolution des modèles de financement du développement et aux nouvelles circonstances dans de nombreux pays africains (y compris ceux qui passent au statut de pays à revenu intermédiaire), la Banque exploitera ses différents instruments de financement en fonction des besoins et priorités de l'Afrique, et non par une approche fondée sur des enveloppes de ressources et des guichets distincts.

L'intégration des ressources de la Banque et du Fonds pourrait impliquer la reclassification des pays à des fins de financement. Les instruments seraient liés aux besoins des pays et l'institution disposerait de ressources plus flexibles pour financer les projets régionaux sans compromettre les principes d'allocation fondée sur la performance et la viabilité de la dette. Une telle initiative pourrait aussi impliquer la promotion de synergies entre les guichets du secteur public et du secteur privé, en particulier par le biais d'opérations plus coordonnées de partenariat public-privé. Cela renforcerait

l'image d'une institution souple, capable de s'adapter à l'évolution des circonstances.

La Banque étudiera constamment de nouveaux moyens de mobiliser des ressources dans le paysage du développement en évolution, éventuellement en élargissant son actionnariat. Mais les options envisagées doivent être examinées en tenant compte de la nécessité de préserver l'identité et la crédibilité de la Banque en tant qu'institution africaine. Au nombre d'autres possibilités pourraient figurer les prêts à faible taux d'intérêt des fonds des partenaires ou les facilités de cofinancement qui investissent dans des projets financés par la Banque.

Les fonds fiduciaires mobilisent des ressources supplémentaires pour le renforcement des capacités, la préparation de projets, les travaux d'acquisition des connaissances et d'analyse ainsi que pour le renforcement de l'impact des projets de la Banque sur le développement. Les contributions croissantes provenant ces dernières années de l'Australie, du Brésil, de l'Inde et de la République de Corée représentent un surcroît de ressources provenant de partenaires non traditionnels. Pour rendre les fonds fiduciaires plus efficaces, la Banque recherchera les moyens de les consolider et de les rationaliser, en mettant l'accent sur la facilité d'accès.

### Expansion des sources de financement

Parallèlement à ses pools de financement actuels, la Banque améliorera sa capacité à mobiliser de nouvelles sources au moyen d'approches innovantes. Le moment est venu d'adopter des approches audacieuses et inédites en matière de financement du

La Banque étudiera constamment de nouveaux moyens de mobiliser des ressources dans le paysage du développement en évolution

développement en Afrique, en particulier dans l'infrastructure où la Facilité africaine de financement de l'infrastructure pourrait permettre au continent de combler son immense déficit. La Banque appuiera également tous les aspects du cycle des projets, notamment leur préparation. Une enquête récente auprès des principaux investisseurs institutionnels a révélé que l'Afrique a le plus grand potentiel d'investissement parmi tous les marchés frontalières<sup>9</sup>. La figure 5 présente les sources de financement que la Banque pourrait cibler pour mobiliser des ressources financières supplémentaires.

### Mobilisation par l'Afrique de ses propres ressources

Dans la mesure où le continent regorge de ressources naturelles, les pays qui possèdent des industries extractives pourraient exploiter cette importante source de revenus. Si l'Afrique a la volonté politique de mettre en place les mécanismes de gouvernance appropriés, ses recettes extractives devraient induire la transformation du continent grâce à l'investissement dans la compétitivité, la diversification et l'utilisation efficace des ressources.

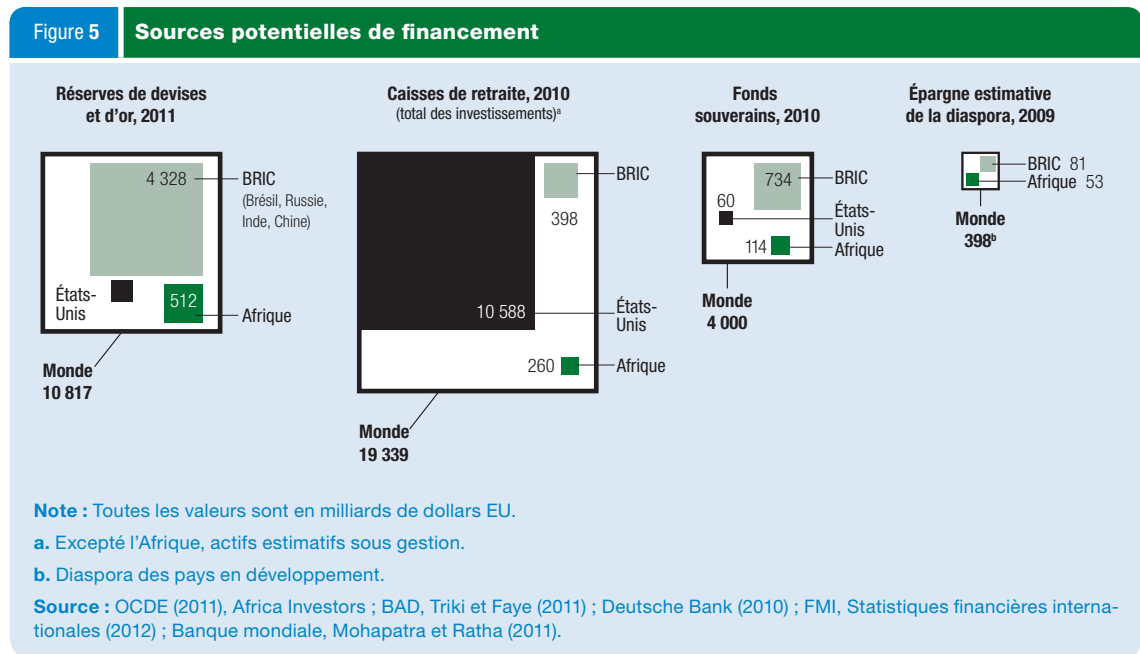
La solidarité africaine se renforcera à mesure que les pays qui passent au statut

de pays à revenu intermédiaire contribueront davantage à la réduction de la pauvreté dans les pays à faible revenu et les États fragiles. L'Égypte et l'Afrique du Sud contribuent déjà au Fonds africain de développement, mais d'autres pays qui ont de vastes pools de liquidité pourraient aussi contribuer.

La Banque tirera parti de son expérience en matière d'émission d'obligations en monnaie nationale. En identifiant et en éliminant les obstacles au développement des marchés obligataires, l'Initiative de la Banque pour les Marchés Financiers Africains élargira les possibilités et renforcera la liquidité pour les marchés intérieurs des valeurs à revenu fixe. L'objectif consiste à aider les marchés financiers africains à renforcer leur capacité à mobiliser de manière efficace et efficiente des financements à long terme pour le développement de l'infrastructure et le secteur privé.

À mesure que les pays se développent et peuvent emprunter davantage auprès de sources extérieures, ils seront plus à même d'émettre des obligations, y compris les obligations pour l'infrastructure et les obligations diaspora, ouvrant ainsi de nouvelles sources de financement tant sur les marchés internationaux que sur les marchés locaux. Un noyau de

Les recettes extractives devraient induire la transformation du continent grâce à l'investissement dans la compétitivité, la diversification et l'utilisation efficace des ressources



base d'investisseurs nationaux devrait émerger suite à l'accroissement des pools d'épargne et des institutions chargées de les gérer : caisses de retraite statutaires et non statutaires, sociétés de gestion d'actifs et fonds souverains. Cette évolution appuiera le développement à long terme et la viabilité de la mobilisation des ressources sur les marchés locaux de capitaux.

Les stratégies pays de la Banque définiront un plan de mobilisation des ressources intérieures pour chaque pays et donneront aux gouvernements des avis sur la manière d'inverser les flux de capitaux illicites et les utiliser à des fins de développement.

## **Financement de la lutte contre les changements climatiques**

Tout un ensemble de véhicules de financement peut fournir des liquidités supplémentaires pour la transition progressive de l'Afrique vers la croissance verte, notamment le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds d'investissement climatique et le Fonds vert pour le climat, qui sera bientôt opérationnel. Le Fonds pour l'énergie durable en Afrique de la Banque fournit des capitaux de développement aux petits et moyens projets d'énergie propre. Les obligations vertes émises récemment par la Banque pourraient servir de déclencheur pour attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs. La Banque abrite également la Facilité africaine de l'eau, l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, le Programme multidonateurs du partenariat pour l'eau et la Facilité de financement de la préparation des projets d'infrastructure du NEPAD.

## **Économies émergentes**

Dans le paysage économique mondial en évolution, la Banque pourrait être un intermédiaire de confiance pour la mobilisation des ressources auprès des économies émergentes, en particulier des BRIC. Et avec l'aide de la Banque, les problèmes de main-d'œuvre, d'environnement, de gouvernance et de viabilité de la dette

liés à ces modes de financement peuvent être gérés plus efficacement dans l'intérêt des pays membres régionaux. À mesure qu'augmente l'investissement Sud-Sud, la Banque développera des instruments novateurs du marché de capitaux tels que les émissions d'obligations pour l'infrastructure en Afrique. Elle élaborera également pour ces nouveaux partenaires au développement des plans intégrés de coordination multidimensionnels fondés sur les relations.

## **Cofinancement**

La Banque coordonnera des mécanismes de cofinancement avec des partenaires sur des projets du secteur public comme du secteur privé, et plus particulièrement avec des institutions de développement partenaires telles que la Banque mondiale, l'Union européenne ou les principales institutions bilatérales de développement intervenant sur le continent. Son Partenariat pour le financement en Afrique coordonne le cofinancement entre les institutions privées de financement du développement. Dans le cadre de ce partenariat, un membre peut prendre l'initiative d'un projet donné, suivi par d'autres, ce qui permet d'éviter le double emploi et de réaliser davantage de projets plus efficacement.

## **Fonds souverains et caisses de retraite**

Recherchant des actifs à long terme, ces fonds considèrent de plus en plus l'Afrique comme une destination attrayante pour les investissements, l'infrastructure représentant un secteur de choix. Des fonds souverains africains se mettent en place en Angola, au Botswana, au Kenya, à Maurice, au Nigeria et dans d'autres pays pour mieux gérer la richesse intergénérationnelle. Ces fonds et caisses sont tenus d'investir dans leurs économies nationales et autres économies africaines. En 2010, la Banque a organisé la première Conférence des fonds souverains africains.

La solidité financière et la mission continentale de la Banque sous-tendront son rôle en matière d'atténuation de risque en vue de catalyser davantage d'investissements

## Investisseurs sociaux et philanthropiques

De nouvelles fondations philanthropiques voient le jour, et avec près de 2 000 individus très fortunés en Afrique, leur nombre y augmente plus rapidement que partout ailleurs dans le monde<sup>10</sup>. La Banque pourrait nouer des partenariats avec des fondations mondiales, des investisseurs sociaux et des fonds philanthropiques pour mobiliser des ressources pour le développement, plus particulièrement en vue de financer des projets dans les pays. Le « Fonds à caractère social », auquel la Banque participe, complète cette activité.

## Mobilisation du capital de la Banque et de nouveaux instruments

La Banque peut, en utilisant ses ressources, déployer plus efficacement ses instruments actuels et en mobiliser de nouveaux. Au nombre des exemples figurent le recours accru aux partenariats public-privé, aux instruments d'atténuation des risques (garanties) qui font participer de nouveaux investisseurs et à des syndications avec des institutions financières commerciales.

La solidité financière et la mission continentale de la Banque sous-tendront son rôle en matière d'atténuation de risque en vue de catalyser davantage d'investissements. Mais pour ce faire, la Banque doit être prête à déployer pleinement ses fonds propres et s'écarter d'une approche démesurément prudente en matière de risque. Des instruments d'atténuation de risque comme les garanties peuvent

mobiliser des financements supplémentaires, mais uniquement s'ils comportent des intérêts moins élevés que les prêts. D'autres structures, telles que les clauses de la déduction, peuvent créer un effet multiplicateur pour les fonds de la Banque et attirer le capital privé. Des propositions d'utilisation des capitaux concessionnels pour atténuer les risques en vue de mobiliser des montants plus importants de capitaux commerciaux sont prêtes aux fins d'examen par les pays du G-20 et d'autres partenaires. En partenariat avec certains donateurs, la Banque a lancé le Fonds africain de garantie pour fournir des garanties aux institutions financières qui octroient des fonds aux petites et moyennes entreprises.

La Banque évaluera l'utilité de financer des entités infranationales et municipales qui ont un impact direct et inclusif sur la qualité de vie.

La Banque fournira davantage de services de conseil moyennant le recouvrement des coûts. Cette mesure améliorera sa pertinence pour tous les pays membres régionaux, en particulier ceux qui ont moins besoin de ressources. À mesure que les pays se développent, les modes de financement passeront de l'aide et des dons à des lignes de crédit et des instruments de financement structuré ainsi qu'au financement par actions et obligations. Dans la mesure où la Banque a une expertise avérée en matière d'émission d'obligations sur les marchés internationaux de capitaux, elle conseillera les gouvernements africains qui cherchent à accéder aux marchés internationaux de la dette.

## Se transformer pour appuyer la transformation



À un an de son 50<sup>e</sup> anniversaire, en 2014, la Banque africaine de développement reflète l'imagination de ses fondateurs lorsqu'ils l'ont conçue en juin 1962 à Monrovia – en tant qu'organisation africaine au service des Africains. À ce caractère typiquement africain, elle ajoute la sagesse, les moyens et la volonté politique de ses 24 pays membres non africains, qui ont choisi de promouvoir la vision partagée d'une Afrique paisible et prospère.

Pour les Africains comme pour les non-Africains, la légitimité de la Banque réside dans son caractère africain et la place centrale qu'elle occupe dans l'architecture africaine. Avec un président africain et un personnel en grande partie africain, mettant à profit les meilleurs talents et expériences africains, un actionnariat ouvert à tous les pays africains, un accent exclusif sur le développement en Afrique et une forte présence sur l'ensemble du continent, la Banque a vocation à être un moteur de progrès économique et d'intégration et le porte-parole de l'Afrique et de son développement sur tout le continent – et bien au-delà. La Banque est intervenue efficacement dans les environnements les plus fragiles, se forgeant ainsi une solide expérience en matière de réponse à des situations d'urgence.

La Banque est bien partie pour améliorer son efficacité au plan du développement grâce à la décentralisation accrue vers ses bureaux extérieurs, des domaines d'intervention bien définis au plan stratégique et un solide bilan assorti d'une grande capacité à supporter les risques. Tous ces facteurs ont permis à la Banque de maintenir constamment sa note de crédit AAA.

Éprouvée pendant plus d'un demi-siècle, et avec des investissements cumulés en Afrique

de plus de 100 milliards de dollars EU, la Banque est déjà le partenaire de choix pour les gouvernements africains – un fait révélé par une étude indépendante en 2012 par Development Finance International et l'Université d'Oxford (la première jamais commandée par une banque multilatérale de développement).

Certes les avantages qu'offrent la Banque et sa légitimité en Afrique sont clairement reconnus, mais étant donné les mutations que connaît l'environnement mondial, elle doit évoluer et s'adapter pour rester pertinente et pour accompagner la transformation de l'Afrique. La Banque doit devenir plus flexible et réactive et restée concentrée sur les résultats tout en maintenant les normes les plus élevées d'intégrité et de qualité. Et elle doit revoir son modèle opérationnel afin de renforcer l'effet de levier de ses ressources financières limitées.

À l'avenir, la Banque sera jugée non pas seulement à l'aune du volume de ses financements, mais à la manière dont elle appuie au mieux le développement du continent. La diffusion des savoirs, l'innovation et les services de conseil seront aussi importants que les concours financiers, en particulier face aux difficultés de la mobilisation des ressources dans un environnement international marqué par le resserrement budgétaire.

Afin de catalyser la transformation de l'Afrique au cours de la prochaine décennie, la Banque démultipliera systématiquement ses propres ressources et jouera un rôle de catalyseur en vue de mobiliser considérablement des ressources financières pour le développement de l'Afrique ainsi que des ressources nationales. Pour consolider le nouveau dynamisme de l'Afrique, la Banque élargira ses opérations et ses services – notamment en augmentant

La Banque sera jugée non pas seulement à l'aune du volume de ses financements, mais à la manière dont elle appuie au mieux le développement du continent

les financements non souverains et les services de conseil et de savoir – mieux adaptés aux demandes d'une clientèle nettement différenciée.

### Le partenaire de choix

Les partenariats contribueront également à promouvoir davantage d'activités de cofinancement et permettront de démultiplier les ressources limitées de la Banque. Pour faire jouer son effet de levier, elle mettra l'accent sur la collaboration, la coordination, l'harmonisation et l'échange d'information avec d'autres acteurs du développement, en vue de maximiser les synergies et les complémentarités. Les partenariats revêtiront ainsi une importance capitale pour la capacité de la Banque à servir ses clients (Encadré 3). Elle s'emploiera à établir des partenariats plus efficaces avec ses pays membres régionaux, les communautés économiques régionales et les centres africains et internationaux de savoir. Les partenariats permettront également de renforcer le cofinancement et de démultiplier les ressources limitées de la Banque. La Banque fournira des conseils et des financements liés à des problèmes socioéconomiques, en mettant l'accent sur l'exécution efficace des programmes et des projets. Elle collaborera également avec les pays membres régionaux plus développés pour leur permettre de sortir de la dépendance à l'égard de l'aide pour s'orienter vers des financements davantage axés sur le marché. Le secteur privé et la société civile seront des partenaires essentiels au développement.

### Un catalyseur, un facilitateur et un rassembleur

La Banque jouera le rôle de catalyseur pour le financement et les solutions de développement en tirant parti de ses partenariats pour mobiliser et mettre en contact les acteurs appropriés, en jouant, le cas échéant, le rôle de chef de file. Elle est particulièrement bien placée pour catalyser la coopération et l'intégration régionales et les partenariats public-privé en Afrique. La Banque jouera un rôle croissant dans la préparation de

projets et l'identification des partenaires qui ont les capacités et les compétences appropriées et les unira pour trouver des solutions globales aux problèmes de développement, en tant que puissant complément de ses propres investissements. Et elle considérera de plus en plus ces investissements comme des facteurs de mobilisation de capitaux auprès d'un éventail de partenaires, nouveaux et traditionnels, publics et privés.

### Un courtier du savoir crédible

Dans un environnement en évolution, où les ressources des donateurs se font rares, le savoir peut permettre aux pays membres régionaux de tirer parti des enseignements passés et utiliser plus efficacement de nouvelles sources de financement. Les consultations confirment que l'Afrique veut que la Banque renforce son rôle de courtier du savoir honnête et crédible. La Banque établira un lien entre les clients et les savoirs pertinents, en partenariat avec des institutions africaines, telles que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et des centres de savoirs internationaux, tels que les Nations Unies et la Banque mondiale, la Banque servant de plaque tournante du savoir pour les questions de développement de l'Afrique. À cet effet, elle devra renforcer la gestion interne du savoir pour faire en sorte que les enseignements opérationnels sont identifiés et échangés.

La connaissance de l'Afrique par la Banque constituera une bonne base pour l'engagement avec les nouveaux partenaires de l'Afrique. Cette connaissance renforcera l'autorité de la Banque dans les débats sur les politiques au niveau régional et les liens et les échanges de données d'expérience entre les gouvernements africains et le secteur privé, ainsi qu'avec d'autres institutions multilatérales. La Banque favorisera la création d'institutions nationales et régionales de recherche et de centres d'excellence, ce qui sous-tendra les partenariats en matière de connaissance et permettra de développer des institutions capables d'améliorer

La Banque jouera le rôle de catalyseur pour le financement et les solutions de développement en tirant parti de ses partenariats pour mobiliser et mettre en contact les acteurs appropriés

### Encadré 3 Collaboration avec les partenaires

La Banque renforce son programme porteur de transformation par le biais de partenariats régionaux. Un exemple est fourni par la collaboration de la Banque avec l'Union africaine et le secrétariat du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, en vue de mettre en œuvre le Programme de développement de l'infrastructure en Afrique. Un autre est la collaboration avec les ministres africains de l'énergie et les hauts cadres de ce secteur en vue de coordonner les initiatives régionales sur le développement des infrastructures énergétiques, pour amplifier et mieux définir la position de l'Afrique sur le programme vert du Sommet de la Terre Rio+20 de 2012 et les initiatives qui s'en suivront. Un troisième exemple est offert par l'action menée par la Banque avec la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest en vue d'élaborer un cadre pour l'intégration de la facilitation du commerce en Afrique de l'Ouest. Et un quatrième exemple est le Conseil des ministres africains chargés de l'eau visant à réaliser la Vision africaine de l'eau 2025, y compris l'appui aux organisations des bassins fluviaux et lacustres pour promouvoir le partage équitable des avantages de l'exploitation en commun des infrastructures de l'eau entre les États riverains. De même, la Banque, de concert avec la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest, élabore un mécanisme de prise en compte de la facilitation du commerce en Afrique de l'Ouest.

En collaborant avec les communautés économiques régionales, la Banque appuie le développement de systèmes régionaux de paiement dans la Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest, en tirant parti des expériences antérieures avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine. La Banque appuie également le renforcement des capacités et des systèmes informatiques en vue de promouvoir l'harmonisation des politiques commerciales et consolider davantage l'intégration commerciale, en partenariat avec la Communauté économique des États d'Afrique centrale et l'Union économique et monétaire ouest-africaine. La Banque contribue aussi au développement et à l'harmonisation des systèmes de passation des marchés publics dans la zone du Marché commun de l'Afrique orientale et australe ainsi qu'au financement d'un programme pluriannuel de renforcement des capacités pour appuyer la mise en place de la zone de libre-échange tripartite prévue et qui doit combiner la Communauté de développement

de l'Afrique australe, la Communauté économique des États d'Afrique centrale et la Communauté de l'Afrique de l'Est.

La Banque participe à une sélection de plusieurs initiatives catalytiques, notamment celle intitulée Mettre la finance au service de l'Afrique, l'Initiative des marchés obligataires en Afrique, la Facilité du climat d'investissement en Afrique, le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs et l'Initiative conjointe de réforme budgétaire en Afrique. La Banque prête aussi son concours à l'Organisation africaine des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et aux Centres régionaux d'assistance technique en Afrique.

De même, la Banque collabore avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique en tant que membre du partenariat tripartite, ainsi qu'avec l'Union africaine. Elle œuvre également avec des partenaires bilatéraux, multilatéraux et non classiques en vue de démultiplier sa contribution au développement en Afrique, par le biais du cofinancement, de fonds thématiques et d'initiatives bilatérales, telles que la Conférence ministérielle Corée-Afrique. En vue de promouvoir le dialogue et des partenariats et renforcer le rôle de sensibilisation de la Banque aux questions de développement de l'Afrique, la Banque a ouvert, en 2012, un bureau de représentation pour l'Asie et le Japon.

L'UE est le plus grand bailleur de fonds de l'Afrique dans le cadre de la Stratégie commune Afrique-UE. Par le biais de la Facilité de soutien à la paix pour l'Afrique, l'UE appuie le rôle de l'UA dans la prévention et le règlement des conflits. Elle contribue également au Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA) et à la Facilité africaine de l'eau (FAE) et a mis en place, en 2007, le Fonds fiduciaire EU-Afrique pour les infrastructures. La Banque œuvre également en étroite collaboration avec des institutions sœurs, notamment la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, l'OCDE, le PNUD et le FMI, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales et régionales, des bailleurs de fonds bilatéraux, le secteur privé, les fondations, les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile et les milieux universitaires. La Banque a par ailleurs conclu des accords de cofinancement avec plusieurs partenaires stratégiques dont l'Inde, la France, le Japon, la Corée et la Banque islamique de développement.

Étant la principale institution de développement de l'Afrique, la Banque devra devenir encore plus réactive, plus efficace et plus efficiente

l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales. Ce processus permettra également de renforcer les qualifications et les capacités de la main-d'œuvre africaine grâce à des liens entre la recherche et la disponibilité de diplômés qualifiés.

### Un conseiller digne de confiance

Forte de son rôle de plaque tournante du savoir, la Banque renforcera aussi son aptitude à fournir des avis et des analyses aux clients. Afin d'optimiser sa contribution au développement, elle aidera les pays membres régionaux à tirer le meilleur parti des opportunités qui leur sont offertes, par exemple, leur capital naturel abondant, en fournissant des services de conseil pour la négociation de contrats équitables et l'utilisation avisée des recettes. Étant déjà un solide partenaire, la Banque fera plus pour renforcer la confiance et la crédibilité entre ses membres ainsi que les acteurs extérieurs.

### Un porte-parole pour le développement en Afrique

Institution panafricaine de financement du développement, la Banque a un rôle unique à jouer en tant que porte-parole de l'Afrique au sein de la communauté de développement. De concert avec les dirigeants nationaux et régionaux, la Banque fera entendre davantage sa voix au nom de l'Afrique sur les questions de développement, en partageant ses points de vue et son expérience. De même, la Banque fera entendre en toute confiance la voix de l'Afrique dans les forums multilatéraux sur le développement, l'architecture financière, les produits de base, le commerce et sur d'autres dossiers pertinents pour l'intérêt économique et le développement du continent.

### Renforcement de l'efficacité institutionnelle

La Banque a fait des progrès considérables dans la mise en œuvre d'un certain nombre de réformes institutionnelles et de politiques depuis 2006 et, comme le révèlent les résultats de la récente évaluation des clients, elle a

sensiblement amélioré la valeur de son image de marque. Étant la principale institution de développement de l'Afrique, la Banque devra devenir encore plus réactive, plus efficace et plus efficiente, en particulier dans les États fragiles. Tout en maintenant les normes de qualité et d'intégrité et en renforçant les fonctions d'audit externe et d'intégrité, elle vise à se positionner en tant qu'employeur de choix en Afrique, avec un personnel hautement performant, œuvrant de concert dans le cadre d'une Seule Banque pour exceller dans l'obtention de résultats. Il est foncièrement difficile de réformer les institutions internationales, par l'encouragement du changement de culture, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et la rationalisation des processus opérationnels. Les problèmes et les solutions potentielles sont bien connus, mais c'est la mise en œuvre des réformes qui détermine la réussite ou l'échec. Les consultations avec le personnel indiquent un désir de changement. La Banque échelonnera méticuleusement les réformes institutionnelles, en commençant par les mesures « rapidement payantes » en vue de renforcer les initiatives déjà engagées, en mettant un accent particulier sur l'exécution et les résultats.

### Capacité des effectifs

La Banque a connu un développement et une décentralisation rapides, qui nécessitent du personnel nouveau avec de nouvelles compétences professionnelles, comportementales et en matière de leadership. Dans le cadre de la Stratégie décennale, la Banque évaluera minutieusement ses effectifs et élaborera un plan pour aligner la demande et l'offre de qualifications et de compétences. Elle fera plus pour améliorer la gestion, en mettant l'accent sur les priorités en matière de performance, la gestion des talents et la planification de la relève. La Banque poursuivra le programme d'évaluation à 360 degrés et d'autres programmes visant à identifier les forces et les faiblesses des capacités d'encadrement.

La Banque encouragera une culture de travail en équipe et de collaboration, favorisera



l'initiative et l'innovation, en précisant les responsabilités concernant les initiatives prises et en déléguant les pouvoirs nécessaires à cet effet. Les hauts responsables sont prêts à promouvoir une culture institutionnelle axée sur les résultats, moins hiérarchique et marquée par une plus faible aversion au risque ; une culture qui valorise et encourage les personnes qui s'efforcent de faire les bons choix. Les liens entre les activités de la Banque dans le domaine de l'infrastructure et des secteurs comme l'agriculture et le développement humain sont évidents, mais des prestations mieux coordonnées pourraient se traduire par des solutions plus globales. Et en coordonnant les interventions souveraines et non souveraines dans les partenariats public-privé, la Banque pourrait catalyser d'importants investissements nationaux et régionaux dans l'infrastructure. Des équipes pays plus efficaces et des stratégies par pays et par région plus détaillées et axées sur les résultats permettront d'identifier et de coordonner des programmes et des projets de collaboration.

## Décentralisation

Le modèle opérationnel décentralisé de la Banque renforce sa présence sur le terrain, ce qui lui permet d'aider les pays membres régionaux et obtenir des résultats concrets. La décentralisation implique une plus grande participation du bureau extérieur à la mise en œuvre des programmes de prêts et à la préparation de réserves de projets solides. À mesure que se poursuivra la décentralisation, la capacité de prestation de services dans le pays se renforcera non seulement dans les bureaux nationaux, mais aussi dans les nouveaux centres régionaux de ressources, qui serviront de plaques tournantes du savoir et fourniront une masse critique sur le terrain. Le personnel des bureaux extérieurs aura plus de pouvoir dans un cadre de responsabilisation précis. Et les améliorations de la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information et de la communication appuieront un personnel plus mobile, en particulier aux opérations.

## Processus opérationnels et budgets

L'enquête menée récemment par la Banque auprès des clients met en évidence la nécessité d'améliorer davantage les temps de réponse, plus particulièrement pour la passation des marchés, mais aussi pour la préparation, l'évaluation, l'approbation des projets et les décaissements, afin que les projets et les programmes obtiennent plus rapidement des résultats<sup>11</sup>. La Banque continuera de rationaliser ses processus opérationnels, institutionnels et budgétaires, mettant en balance les coûts en temps et en ressources et la valeur ajoutée et les sauvegardes nécessaires. L'objectif visé sera l'amélioration de l'efficacité, de la flexibilité et de la réactivité.

Les budgets seront plus souples et liés aux réalisations et résultats plutôt qu'aux ressources et aux contrôles de la conformité. La prise de décision concernant le budget et sa gestion seront décentralisées davantage, une plus grande latitude étant laissée aux chefs qui seront comptables de l'utilisation des ressources dans le cadre des contrats de performance et de responsabilisation. Une meilleure comptabilité analytique renforcera les liens entre les ressources et les résultats. Les budgets annuels s'inscriront dans le cadre d'un plan triennal glissant pour garantir la cohérence et la prévisibilité sur la période de la Stratégie.

## Infrastructure institutionnelle

Le programme d'amélioration de l'infrastructure institutionnelle aidera le personnel à s'acquitter de ses tâches et fournira à l'institution les processus, les systèmes et les technologies dont elle a besoin pour mener à bien des opérations efficaces. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication constitueront une plateforme de connectivité robuste disponible « partout et à tout moment ». La Banque étudiera la possibilité d'externaliser certains services de communication et autres services institutionnels lorsque cela est plus rentable.

Les détails de ce changement des processus opérationnels seront présentés dans un ensemble de stratégies, notamment la Stratégie

La Banque continuera de rationaliser ses processus opérationnels, institutionnels et budgétaires, mettant en balance les coûts en temps et en ressources et la valeur ajoutée et les sauvegardes nécessaires

de la Banque pour la gestion des personnes 2013, la Stratégie des Technologies Informatiques et la nouvelle Stratégie des ressources humaines de la Banque. Ces initiatives permettront à la Banque d'orienter ses considérables ressources humaines et financières de manière à favoriser la transition vers la croissance verte et inclusive dans ses pays membres régionaux. Elles répondent aux appels lancés par nos pays membres régionaux qui nous demandent d'être plus à l'écoute de nos clients, de nous rapprocher davantage d'eux et de faire preuve de plus d'efficacité dans nos prestations. En un mot, le programme de réforme aura pour effet combiné de promouvoir de meilleures méthodes de travail, ce qui devrait se traduire par de meilleurs résultats, pour la Banque et pour le continent.

### Privilégier les résultats

Le signe de réussite le plus immédiat et le plus visible pour un pays membre régional est le passage du statut de bénéficiaire des dons du FAD à celui de bénéficiaire des prêts de la BAD. La Banque continuera d'encourager, de suivre et de mettre en œuvre ce processus de « reclassement » progressif. Dans l'intervalle, pour maintenir le cap et atteindre ses objectifs, la Banque doit être une organisation apprenante, déterminée à améliorer constamment ses performances. Le suivi des progrès et l'évaluation des résultats et de l'impact sur le développement peuvent permettre de déterminer les domaines où une action est nécessaire.

Chaque année, la Banque rend compte à la direction et aux parties prenantes des résultats à tous les quatre niveaux, par le biais de sa *Revue annuelle sur l'efficacité du développement*, complétée par des *Revue*s thématiques spéciales, telles que les *Revue*s sur l'efficacité du développement menées récemment sur l'intégration régionale et les États fragiles.

L'Annexe présente un ensemble d'indicateurs du niveau 1 qui seront suivis au cours de la période de mise en œuvre de la Stratégie décennale. Une série plus détaillée de résultats portant sur tous les quatre niveaux sera

présentée dans les plans triennaux glissants qui serviront à mettre en œuvre la Stratégie. Le suivi régulier de ces indicateurs permettra à la Banque de continuer à améliorer l'efficacité et l'efficience institutionnelles. De même, la Banque réalisera un plus grand nombre d'évaluations de l'impact au niveau des pays et procédera au suivi analytique pour mieux mettre en évidence les résultats et les enseignements tirés des programmes et des projets. Elle renforcera également sa fonction d'évaluation indépendante.

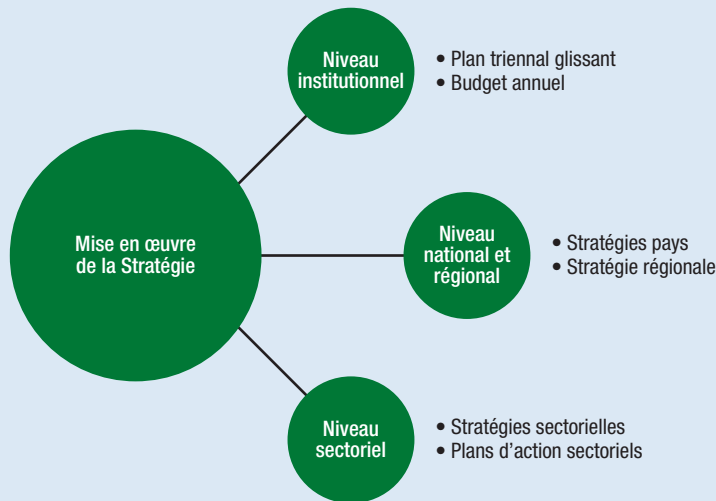
### Mise en œuvre pratique de la Stratégie

La Banque mettra en pratique la Stratégie et veillera à ce que son programme reste sélectif et centré sur les domaines dans lesquels elle jouit d'un avantage comparatif, à trois niveaux : institutionnel, national et régional et sectoriel (Figure 6). La Banque limitera ses opérations à ses cinq priorités de base, guidée chacune par les trois domaines d'importance particulière. Les plans triennaux glissants et les budgets axés sur les résultats empêcheront la Banque de s'écarter de son orientation stratégique. Les plans glissants définiront les objectifs opérationnels et institutionnels pour chaque période triennale, ainsi que les besoins de ressources et les résultats escomptés. Chaque année, le Conseil approuvera le programme triennal glissant, mais débloquera le budget uniquement pour la première année. Guidés par les objectifs et les priorités de la Stratégie décennale, les Documents de stratégie pays, élaborés en consultation avec les départements sectoriels, occuperont une place centrale dans le processus de planification et de budgétisation et serviront de base à la définition des priorités et la mise en œuvre des programmes pays. Les stratégies sectorielles, servant de fondements techniques aux programmes pays, feront en sorte que la Banque conserve son avantage comparatif dans les domaines opérationnels de base.

Les indicateurs portant sur tous les quatre niveaux du Cadre de mesure des résultats,

Figure 6

### Mise en œuvre de la Stratégie à trois niveaux



La Banque mesurera sa réussite à l'aune des changements durables qu'elle apporte à la vie des populations africaines

permettront de suivre les progrès sur l'horizon de planification triennale reflété dans le plan glissant, et d'évaluer l'efficacité de l'institution au plan du développement. L'exécution du programme de travail et du budget sera évaluée à la fin de chaque année et enrichira la préparation des plans et budgets ultérieurs, leur permettant de tenir compte d'éventuels changements des circonstances ou des besoins des clients. La Banque non seulement traduira en actes la Stratégie décennale, mais elle devra aussi s'aligner sur celle-ci et opérer les changements nécessaires au niveau de la direction et du personnel. Tout ceci fera l'objet d'examens annuels en plus de la revue à moyen terme prévue de la Stratégie.

## Conclusion

L'objectif de la Stratégie de la Banque consiste donc à appuyer l'ambition de l'Afrique d'être un continent stable, intégré et prospère, avec des économies compétitives, diversifiées et croissantes, participant pleinement au commerce et à l'investissement au niveau mondial, et ambitionnant de devenir un futur pôle de croissance et le prochain marché émergent mondial. La stratégie traduit la vision de l'Afrique pour elle-même, une vision qui est réalisable. La Banque mesurera sa réussite à l'aune des changements durables qu'elle apporte à la vie des populations africaines. « Au centre de la transformation de l'Afrique » telle est la Stratégie de la Banque africaine de développement, la banque de l'Afrique.

## Notes



1. Les pays à faible revenu aspirent au statut de pays à revenu intermédiaire, avec des indicateurs de développement humain nettement améliorés, évalués en fonction des Objectifs du millénaire pour le développement. Les pays à revenu intermédiaire d'Afrique aspirent quant à eux à converger avec les économies émergentes plus avancées.
2. Organisation internationale du Travail, *Tendances mondiales de l'emploi 2011*, 2011.
3. En 2007, la Banque a réuni un Panel de haut niveau de personnalités éminentes pour réfléchir à l'avenir du développement de l'Afrique et au rôle de la Banque. Le panel était coprésidé par le Président Joaquim Chissano du Mozambique et le Premier ministre Paul Martin du Canada — avec Soumaila Cisse, François-Xavier de Donnea, Timothy Lankester, Emmanuel Tumusiime-Mutebile, Poul Nielson, Wiseman Nkhulu, Ndi Okereke-Onyiuke, Judith Rodin, Jean-Michel Severino, Joseph Stiglitz et Paul Yuma Morisho en qualité de membres. Il a publié un rapport présentant un ambitieux programme à long terme pour le développement de l'Afrique et le rôle de la Banque jusqu'en 2030 ; ce rapport a posé les fondements aussi bien pour la Stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2012 que pour la présente Stratégie visant la période 2013-2022.
4. BAD, *La Banque et l'agenda pour la croissance inclusive*, 2011.
5. Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde : Égalité des genres et développement*, 2012.
6. OIT, *Indicateurs clés du marché du travail*, 2011.
7. Entreprise à vocation sociale s'entend d'une entreprise qui est motivée par des objectifs sociaux, mais opère en tant qu'une entité à but lucratif. Les bénéfices servent à renforcer la portée de l'entreprise et à améliorer ses produits et services. L'entreprise à vocation sociale a fait ses preuves en ce qui concerne l'intérêt qu'elle porte aux communautés défavorisées, y compris les femmes et les jeunes.
8. Base de données de l'Organisation mondiale du commerce.
9. Invest AD/Economist Intelligence Unit, *Into Africa: Institutional Investors Intentions to 2016*, 2012.
10. Capgemini, *World Wealth Report 2011*, 2011.
11. Martin et Woods, « The Preferred Partner? A Client Assessment of the African Development Bank », 2012.

# Indicateurs de résultats de la Stratégie



## Résultats du niveau 1 : Suivi des progrès de l'Afrique

Indicateur	Unité de mesure	Valeur de référence (2011)	Source
<b>Croissance inclusive</b>			
Population vivant avec moins de 1,25 dollar EU par jour (PPP)	%	39	BAD
PIB par habitant	USD	953	BAD
Inégalité des revenus (indice de Gini)	%	46	BAD
Taux de chômage total	indice	11,3 <sup>a</sup>	OIT
Taux de chômage des jeunes	indice	15,6	BAD
Taux de chômage des femmes	indice	17,4 <sup>a</sup>	OIT
Pays fragiles	%	31	BAD
<b>Croissance verte</b>			
Empreinte écologique	gha	1,4	Global Footprint Network
Personnes touchées par les catastrophes naturelles (y compris les décès)	millions	22,6	Centre de recherche sur l'épidémiologie des catastrophes
<b>Infrastructure</b>			
Accès à l'infrastructure moderne	% du total des routes ; densité des routes ; densité des chemins de fer ; tonnage portuaire ; capacité aéroportuaire	23,4	BAD
Accès à l'électricité	% de la population ayant accès	36,8	BAD
Accès aux sources d'eau	% de la population ayant accès	66,0	Programme de suivi conjoint OMS/UNICEF
Accès aux installations d'assainissement améliorés	% de la population ayant accès	41,0	Programme de suivi conjoint OMS/UNICEF
Développement des ressources en eau	% des ressources en eau annuelles renouvelables mobilisées	5,0	AMCOW
Accès accru à la téléphonie mobile	abonnements au téléphone par 100 personnes	61,4	Union internationale de télécommunications
Accès aux services téléphoniques	par 1000	559	UIT
Accès au service haut débit	abonnés par 100 personnes	3,95	UIT, GSMA et Internet World
<b>Intégration régionale</b>			
Commerce intra-africain	% du total du commerce africain	10,4	BAD
Part de l'Afrique du commerce mondial	%	3,1	BAD
<b>Développement du secteur privé</b>			
Classement de l'Afrique sur l'indice de compétitivité mondiale	1 à 7	3,6	Centre pour la compétitivité mondiale
IDE en Afrique	% de l'IDE mondial	2 <sup>b</sup>	Ernst & Young
Part du secteur privé de l'investissement total	%	63	BAD
Crédit intérieur au secteur privé (proportion du PIB)	%	78	BAD
<b>Gouvernance et responsabilité</b>			
Note moyenne des indicateurs de gouvernance dans le monde	-2.5 à 2.5	-0,6 <sup>c</sup>	Banque mondiale
Sécurité et État de droit	1 à 100	53	Fondation Mo Ibrahim
Participation et droits humains	1 à 100	45	Fondation Mo Ibrahim
<b>Qualifications et technologies</b>			
Proportion d'étudiants de l'enseignement supérieur en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques	%	29,9 <sup>c</sup>	UNESCO
Utilisateurs de l'Internet	%	16	BAD

**Note :** Cet ensemble de résultats indicatifs du niveau 1 suit les progrès de l'Afrique sur la base des principaux indicateurs de développement. La Banque suit ces résultats au moyen du cadre de mesure des résultats à quatre niveaux, qui est en cours de révision et sera présenté dans chaque plan triennal glissant. Un solide cadre de mesure des résultats permet à la Banque de mettre en évidence ses contributions au développement de l'Afrique sur plusieurs plans. Il lui permet d'assurer une gestion axée sur les objectifs et de rectifier le tir, le cas échéant, pour améliorer l'efficacité. Conformément aux bonnes pratiques internationales, la Banque suit les résultats et en rend compte en utilisant un cadre à quatre niveaux. Les indicateurs du niveau 1 suivent les progrès enregistrés en Afrique dans la réalisation des priorités à long terme en matière de croissance inclusive et verte. Le niveau 2 mesure la contribution des opérations de la Banque aux résultats au plan du développement en Afrique. Le niveau 3 évalue la qualité et l'efficacité des opérations de la Banque. Et le niveau 4 mesure l'efficacité avec laquelle la Banque, en tant qu'organisation, appuie et exécute les opérations. La sélection d'indicateurs suppose que des résultats mesurables et robustes seront régulièrement obtenus de sources crédibles. Ces résultats sont également suivis et actualisés régulièrement par les diverses sources.

a. Les données se rapportent à 2008. b. Les données se rapportent à 2009. c. Les données se rapportent à 2010.





[www.afdb.org](http://www.afdb.org)



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP  
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT