

Groupe de la Banque africaine de développement



# Revue annuelle sur l'efficacité du développement ÉDITION 2016

Accélérer le rythme du changement

Revue annuelle



## REMERCIEMENTS

La sixième édition de la Revue annuelle de la Banque africaine de développement (BAD) sur l'efficacité du développement est le fruit d'une collaboration louable entre le personnel de la plupart des départements de la BAD. Olivier Shingiro en a été le responsable, et Augustin Kouadio Adom, Helmi Hmaid, et Chimwemwe Nyirenda ont fourni un soutien statistique précieux. Nous voudrions témoigner notre gratitude à Stefan Atchia, Samuel Blazyk, Cyril Blet, Andral Charly, Mbarack Diop, Al Hamndou Dorsouma, Dana Elhassan, Nathalie Gisabo Gahunga, Caroline Jehu-Appiah, Justus Joseph Kabyemera, Benedict Kanu, Patience Kuruneri, William Mala, Rhoda Mshana, Brian Mugova, Ihcen Naceur, Maimuna Nalubega, Emily Nwankwo, Armand Nzeyimana, Elise Ouattara, Audrey Rojkoff, Carina Sugden, Frederik Teufel, Pepin Cyriaque Vougo et Colette Walendom.

Nous remercions tout particulièrement le rédacteur en chef Andrew Johnston, le graphiste Nadim Guelbi (Créon Design), et la rédactrice Marie Renault, pour leur contribution en tant que consultants.

### Frannie Leautier

Vice-présidente principale

Banque africaine de développement

### Simon Mizrahi

Directeur – Département des résultats  
et du contrôle de la qualité

Banque africaine de développement

### Victoria Chisala

Chef de division – Département des résultats  
et du contrôle de la qualité

Banque africaine de développement

---

Photo de couverture: La Banque s'engage à augmenter la production d'énergie ainsi que son accès, grâce à un soutien à la construction et à la réhabilitation des centrales électriques. Notre ambition n'est pas simplement de multiplier le nombre de mégawatts installés mais le nombre de personnes qui en profitent. Photo: Aurélien Gillier

© 2016 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés. Publié en juin 2016.  
Imprimé en Côte d'Ivoire.

Revue annuelle du Groupe de la Banque africaine de développement  
sur l'efficacité du développement, édition 2016

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions et politiques de la Banque africaine de développement (BAD), ni celles de son Conseil des gouverneurs ou de son Conseil d'administration et des pays qui y sont représentés.

La 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 usagers de revendre, redistribuer ou créer des produits dérivés à des fins commerciales sans l'approbation expresse et écrite de la BAD.

Note: Dans le présent rapport, le terme « dollar » ou le symbole \$ renvoie au dollar des États-Unis (USD).

Groupe de la Banque africaine de développement

Avenue Joseph Anoma - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Téléphone: (+225) 20 26 10 20 • Fax: (+225) 20 21 31 00

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

Abréviations	v
Avant-propos	1
Résumé analytique	3
Introduction	13
<b>Partie 1: La BAD, clé de la transformation de l'Afrique</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>	<b>16</b>
Relever le défi énergétique de l'Afrique	16
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie: la contribution de la Banque	19
Demain, le Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique	20
<b>Chapitre 2 Nourrir l'Afrique</b>	<b>22</b>
L'énorme potentiel de l'agriculture africaine comme moteur de la croissance et de la prospérité	22
Appui de la BAD à l'agriculture africaine	25
Perspectives	26
<b>Chapitre 3 Industrialiser l'Afrique</b>	<b>28</b>
L'industrie peut débloquer l'énorme potentiel économique de l'Afrique	28
Le rôle de la Banque dans la transformation industrielle de l'Afrique	31
Perspectives: Que faut-il faire pour industrialiser l'Afrique?	32
<b>Chapitre 4 Intégrer l'Afrique</b>	<b>34</b>
Réaliser le potentiel de l'Afrique: ce que peut faire l'intégration	34
La permanence de la Banque dans l'intégration de l'Afrique	36
Perspectives: réaliser le potentiel de l'intégration pour améliorer la vie des Africains	38
<b>Chapitre 5 Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique</b>	<b>39</b>
Améliorer l'accès aux services de base et aux possibilités d'emploi	39
La contribution de la Banque à l'amélioration de la qualité de vie des populations en Afrique	42
Questions transversales stratégiques	43
Perspectives	48
<b>Partie 2: Performance de la BAD en tant qu'institution de développement</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 6 Qualité des opérations de la Banque</b>	<b>53</b>
Renforcer les résultats au niveau des pays	53
Des opérations menées à bien efficacement et dans les temps	55
Concevoir des opérations qui intègrent le genre et le climat	58
Perspectives	60
<b>Chapitre 7 L'efficacité de l'organisation</b>	<b>61</b>
Décentralisation: des gains soutenus	61
Ressources humaines: un personnel motivé et de haut niveau	61
Optimisation du rapport coût-efficacité	64
Perspectives	65
<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>70</b>
Annexes	73

## Liste des figures

Figure 1	Cadre de mesure des résultats de la BAD	13
Figure 2	Pour réaliser l'accès universel à l'électricité d'ici 2025, il faut doubler la capacité de production	20
Figure 3	Le café: les étapes de la chaîne de valeurs	25
Figure 4	Les exportations de produits manufacturés ont un caractère de plus en plus régional; elles aident l'Afrique à absorber les chocs économiques	29
Figure 5	La production réelle du secteur manufacturier augmente malgré la baisse de la part qu'elle représente dans le PIB	30
Figure 6	Un moteur de l'intégration en Afrique de l'Est	37
Figure 7	Éthiopie: Comment l'évolution de la courbe des âges peut entraîner la croissance économique	41
Figure 8	Au-delà de l'éducation de base au Kenya	41
Figure 9	Les pays les plus vulnérables au changement climatique sont les moins prêts	46
Figure 10	Renforcer les résultats au niveau des pays	53
Figure 11	Préparer des opérations de qualité	56
Figure 12	Garantir une bonne performance du portefeuille	56
Figure 13	Tirer les enseignements de nos opérations	58
Figure 14	Conception d'opérations tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'impératif d'adaptation au changement climatique	59
Figure 15	Décentralisation	61
Figure 16	Ressources humaines	63
Figure 17	Optimisation des ressources: améliorer l'efficacité en matière de coûts	64

## Liste des encadrés

Encadré 1	Fournir de l'énergie solaire aux personnes du « bas de la pyramide »	18
Encadré 2	La BAD aide le Maroc à réaliser d'immenses projets solaires	19
Encadré 3	Le Nouveau pacte pour l'énergie sous-tend chacune des autres Top 5	20
Encadré 4	Gestion agricole intelligente face au climat	26
Encadré 5	Stimuler les exportations horticoles et les revenus au Ghana	27
Encadré 6	Financer l'industrialisation en Afrique du Sud	32
Encadré 7	Une épine dorsale de fibre optique pour l'Afrique centrale	38
Encadré 8	Des villes capables de résister aux inondations	42
Encadré 9	Soutenir la croissance inclusive et le renforcement de la sécurité alimentaire	45
Encadré 10	S'attaquer à la fragilité dans le bassin du lac Tchad	47
Encadré 11	2015, année record pour les approbations de projets par la Banque	57
Encadré 12	Togo: Améliorer la durabilité des projets	58
Encadré 13	La BAD va tripler son financement climatique annuel pour le porter à près de 5 milliards de dollars d'ici 2020	59
Encadré 14	Une nouvelle façon de mener les affaires	60
Encadré 15	Évaluer l'efficacité des centres de ressources régionaux de la Banque	61
Encadré 16	Bonne pratique au bureau extérieur au Maroc pour une mise en œuvre fluide des projets	63
Encadré 17	Cinq piliers soutiennent la refonte de notre organisation	65

## Liste des tables

Table 1:	La bonne gestion des opérations de la BAD (Niveau 3)	54
Table 2:	L'efficacité de la BAD en tant qu'organisation (Niveau 4)	62

# Abréviations

<b>BAD</b>	Banque africaine de développement	<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>CMR</b>	Cadre de mesure des résultats	<b>UC</b>	Unités de compte
<b>CPIA</b>	Évaluation des politiques et des institutions du pays		
<b>CPPR</b>	Revue de la performance du portefeuille pays		
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays		
<b>EES</b>	Études économiques et sectorielles		
<b>FAD</b>	Fonds africain de développement		
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international		
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies		
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut		
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises		
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet		
<b>TI</b>	Technologies de l'information		

## Poids et mesures

<b>CO<sub>2</sub></b>	dioxyde de carbone
<b>ha</b>	hectare
<b>kg</b>	kilogramme
<b>km</b>	kilomètre
<b>km<sup>2</sup></b>	kilomètre carré
<b>kWh</b>	kilowatt heure
<b>m<sup>3</sup></b>	mètre cube
<b>MW</b>	mégawatt



## L'égalité pour les femmes est un progrès pour tous

Une meilleure participation des femmes aux affaires institutionnelles, sociales et économiques est un objectif important en soi. Nous avons autonomisé les femmes en leur assurant un accès égal à l'éducation, à la propriété foncière et au crédit, en permettant leur participation à la vie publique et en les intégrant sur le marché du travail.

# Avant-propos

Accélérer le rythme du changement

La Revue annuelle sur l'efficacité du développement (RAED) de cette année porte un regard nouveau sur le plus criant besoin de l'Afrique: un effort puissant, concerté et ambitieux pour accélérer le rythme du changement. La Stratégie à dix ans de la Banque africaine de développement expose la transformation structurelle qui peut aider le continent à prospérer; pour y parvenir plus vite, nous avons concentré le travail de la Banque sur cinq grandes priorités. Nous les appelons les « Top 5 »: Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique, Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

La Banque se concentre sur l'énergie pour d'excellentes raisons. Le manque d'électricité est le frein le plus puissant à la croissance et au développement de l'Afrique. La Banque a lancé le Nouveau partenariat pour l'énergie afin d'« Éclairer l'Afrique et de l'alimenter en énergie », et le Partenariat transformateur pour l'énergie en Afrique afin de travailler avec ses partenaires pour répondre à ce problème.

Nous nous réorganisons pour concrétiser nos priorités Top 5. Le nouveau modèle économique pour la Banque a été approuvé par le Conseil des directeurs. La Banque a créé de nouvelles vice-présidences pour l'Électricité, l'énergie et la croissance verte; pour l'Agriculture et le développement humain et social; et pour le Secteur privé, les infrastructures et l'industrialisation. Nos nouveaux emplois pour l'Initiative pour la jeunesse africaine visent à augmenter l'emploi et ainsi réduire la pauvreté, l'inégalité ainsi que les migrations économiques ou motivées par des conflits.

Afin de répondre aux Top 5 et de rendre la Banque plus efficace en réalisant ses opérations plus rapidement, nous nous rapprochons de nos clients en établissant cinq bureaux d'intégration régionale et d'exécution des opérations. L'amélioration de nos procédures internes est un travail permanent. Pour atteindre ses objectifs ambitieux, la Banque doit être une organisation en progrès constant, engagée à améliorer sans cesse ses opérations.

Nous avons été très heureux du soutien exceptionnel qu'ont reçu les Top 5 dans tous les pays d'Afrique. Les dirigeants africains et les Africains sont bien conscients qu'avec 500 millions de personnes vivant dans la pauvreté, 635 millions de personnes sans accès à l'électricité et avec le changement climatique qui menace les moyens de subsistance, l'Afrique ne peut pas se permettre d'avoir des ambitions modestes.

Pour réaliser ces ambitions, nous devons suivre nos progrès avec méthode et transparence, afin que nos pays membres, nos partenaires et les autres parties prenantes sur le continent disposent d'informations précises sur notre performance. C'est la raison pour laquelle nous avons, cette année, réorganisé la RAED – notre principal outil de suivi et d'observation – pour accorder plus d'attention aux défis fondamentaux auxquels l'Afrique fait face et à la façon dont la Banque y répond. Nos opérations font l'objet d'une surveillance constante, afin de nous assurer que nous restons dans la bonne direction et que nous faisons le maximum pour servir les populations en Afrique.

Les pays africains doivent diversifier leurs économies et mobiliser leurs ressources intérieures, ils ont donc besoin d'un soutien toujours plus grand. La Banque est là pour leur apporter ce soutien – et pour attirer vers l'Afrique l'aide du monde entier. Nous sommes bien conscients qu'aucun des objectifs que nous nous sommes fixés ne sera réalisé du jour au lendemain. Mais nous sommes sûrs qu'ensemble nous pouvons atteindre notre vision d'une Afrique prospère.



Akinwumi Ayodeji Adesina

Président du Groupe de la Banque africaine de développement





## Ouvrir l'accès aux marchés mondiaux

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



# Résumé analytique

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

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

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

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

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

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

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

## Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

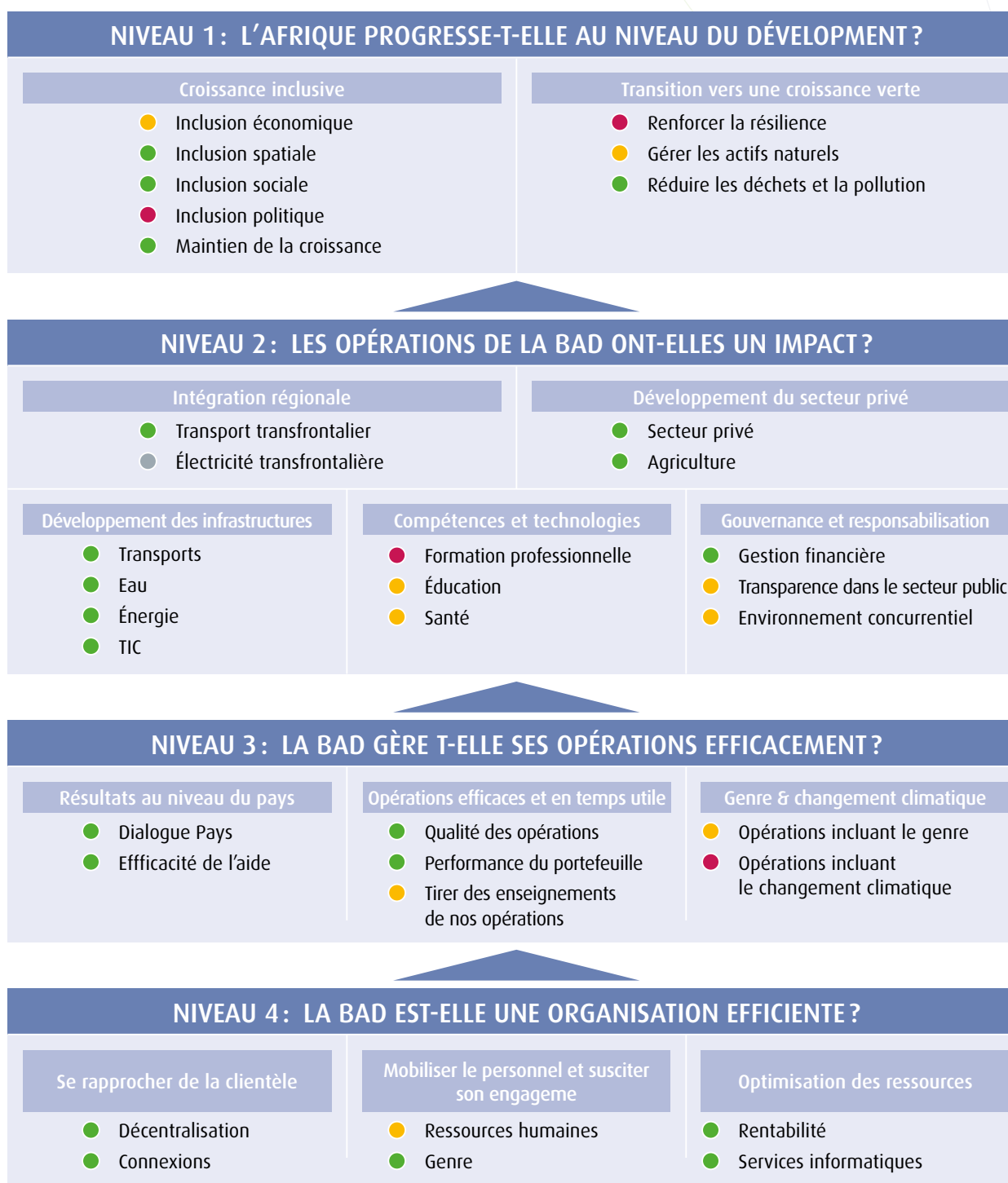
Pour croître et prospérer, l'Afrique a besoin de systèmes énergétiques capables d'alimenter – d'une manière fiable et adéquate – les foyers, les entreprises et les prestataires de services. L'énergie est essentielle pour la réalisation des autres objectifs de développement de la BAD. Mais, malgré 15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

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

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

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

## Synthèse du tableau de bord de la performance en 2015



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

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

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

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

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

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



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

## Nourrir l'Afrique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## Industrialiser l'Afrique

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

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

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



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

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

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

#### **Le rôle de la Banque dans la transformation industrielle de l'Afrique**

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

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

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

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

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

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

#### **Intégrer l'Afrique**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique

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

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

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

L'élargissement de l'accès à une eau pure et à un assainissement amélioré est une priorité stratégique de la Banque. Globalement, nos projets ont créé 116 000 m<sup>3</sup> de capacité d'eau potable. Sur la période 2013-2015, plus de 6,1 millions de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement grâce à nos projets. Et, d'une manière générale, ces trois dernières années, nous avons permis à 44 millions de personnes d'avoir accès à des services améliorés de santé.



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

## Qualité des opérations de la Banque

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## L'efficacité de l'organisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Conclusion et perspectives

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

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

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

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

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

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

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

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

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







## Encourager une croissance tirée par le secteur privé

Le développement de l'infrastructure électrique est l'un des objectifs centraux de la Banque pour le secteur privé. Nous avons apporté 50 millions de dollars à la construction de la centrale d'Azito et au système de lignes de transmission en Côte d'Ivoire, suivant un contrat construction-appropriation-mise en œuvre-transfert.

# Introduction

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

En outre, en cohérence avec notre engagement de transparence et de responsabilisation pour nos opérations, la RAED est écrite dans un style non technique, de manière à être accessible à nos partenaires et aux parties prenantes en Afrique et au-delà.

À partir de données provenant d'une large gamme de sources, la RAED rend compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie à dix ans de la Banque. Elle évalue les résultats et les performances accomplis, à l'aide de notre Cadre de mesure des résultats (CMR) à quatre niveaux. Une liste complète d'indicateurs est fournie en Annexe 1.

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

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

Tout en utilisant les indicateurs et les cibles du CMR pour évaluer l'impact de la Banque, la RAED 2016 examine les perspectives immédiates du développement africain. En combinant les niveaux 1 et 2 du CMR dans chaque chapitre de la première partie, nous pouvons mieux expliquer les liens entre les principaux défis du développement africain et les opérations que la Banque conduit pour y répondre. Dans le chapitre 1, par exemple, nous soulignons non seulement l'étendue et les conséquences du déficit énergétique africain mais également la manière dont les investissements de la Banque ont stimulé la génération d'électricité et fourni à près de 4 millions de personnes un accès amélioré à l'électricité.

En 2016, la Banque adoptera un nouveau Cadre de mesure des résultats conçu pour prendre en compte les nouveaux défis de l'Afrique et les nouvelles priorités de la Banque. Son objectif sera d'évaluer comment – et avec quel succès – la Banque peut réaliser ses Top 5. ■

Figure 1 Cadre de mesure des résultats de la BAD





### **Libérer le potentiel de la jeunesse**

Nous investissons dans la jeunesse africaine pour renforcer ses compétences et encourager son esprit d'entreprise, tout en lui ouvrant un accès aux ressources financières nécessaires à libérer la puissance de ses entreprises. La Banque soutient la formation professionnelle au Kenya et aide à traiter la crise de l'emploi des jeunes.

## PARTIE 1:

# La BAD, clé de la transformation de l'Afrique

La Banque africaine de développement est optimiste quant aux perspectives du continent. L'Afrique est dynamique et résiliente. Dans la Partie 1 de ce rapport, nous examinons les facteurs qui ont créé cette résilience, les obstacles qui demeurent et l'action politique nécessaire pour les surmonter.

Plus que jamais, la Banque est décidée à maintenir ses objectifs visant à garantir que l'Afrique atteigne une croissance inclusive et à aider le continent à faire la transition vers une croissance verte, en cohérence avec les priorités globales de notre Stratégie à dix ans.

Dans cette première partie du rapport, nous nous centrons sur les cinq domaines critiques de la Stratégie à dix ans : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique. Dans chacun des cinq chapitres, nous examinons les progrès de l'Afrique et les défis auxquels elle fait face (Niveau 1), ainsi que la contribution de la Banque (Niveau 2) dans ces domaines clés.

Cette partie utilise 32 indicateurs du Niveau 1 du Cadre mesure des résultats pour « une seule Banque » pour montrer la performance de 2015, avec des symboles de feux de signalisation indiquant comment les pays africains ont progressé par rapport aux autres pays en développement.

Nous rendons également compte de la contribution de la Banque au développement de l'Afrique pendant la période 2013–2015, à l'aide de 36 indicateurs du Niveau 2 du cadre. Les feux de signalisation montrent si nous avons atteint nos cibles ou si nous les avons manquées. Enfin, cette partie expose une partie de nos plans et de nos cibles pour les trois prochaines années.

## Chapitre 1

# Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

**P**our croître et prospérer, le continent a besoin de systèmes énergétiques capables d'alimenter – d'une manière fiable et adéquate – les foyers, les entreprises et les prestataires de services. L'énergie est essentielle pour la réalisation des autres objectifs de développement de la BAD. Mais l'accès à l'énergie progresse beaucoup trop lentement en Afrique : près de 635 millions de personnes ne disposent toujours pas d'électricité. Ce trou énergétique béant est cependant aussi une opportunité. Les dirigeants africains peuvent tirer parti du potentiel énergétique énorme du continent, tout particulièrement de ses sources renouvelables.

Ce chapitre présente l'étendue des défis et des opportunités énergétiques qui se présentent à l'Afrique ainsi que la réponse de la Banque. Il démontre pourquoi il est impératif d'améliorer non seulement l'accès mais aussi la distribution, et d'étendre les bénéfices de l'électricité aux communautés les plus reculées. La Banque, grâce à sa Stratégie à dix ans, a amélioré la production et l'accès à l'énergie grâce à des interventions sectorielles, au soutien à la préparation de projet et à un travail de conseil à la transaction. Mais nous sommes bien conscients que beaucoup reste à faire.

### Relever le défi énergétique de l'Afrique

Malgré quinze années de croissance économique, les systèmes énergétiques de l'Afrique demeurent très nettement insuffisants. L'accès limité à l'électricité, les pénuries d'énergie et la dépendance vis-à-vis de la biomasse comme combustible compromettent les efforts déployés pour réduire la pauvreté. Parallèlement, la demande en énergie croît à mesure que les villes, les populations et l'économie se développent. L'Afrique subsaharienne n'est pas près de réaliser l'accès universel à l'énergie d'ici 2030 – 7<sup>e</sup> Objectif de développement durable.

● **L'accès à l'électricité** est passé de 40 % en 2010 à 46 % en 2015, mais près de 635 millions de personnes vivent toujours sans électricité. L'accès à des équipements de cuisine propres et non polluants est encore plus limité. Près de quatre personnes sur cinq utilisent la biomasse – bois de chauffage et charbon de bois – pour cuire leurs aliments. En conséquence, 600 000 personnes meurent chaque année à cause de la pollution de l'air intérieur. Près de la moitié sont des enfants de moins de 5 ans.

Ces goulets d'étranglement dans le secteur énergétique et ces pénuries d'électricité ont un grave impact économique sur la région. Ils lui coûtent 2 à 4 % de points de PIB chaque année, ce qui nuit à la création d'emplois et à l'investissement. Selon les études de *Doing Business* de la Banque mondiale, la disponibilité, la fiabilité et le coût de l'électricité sont les premiers obstacles majeurs à l'investissement sur le continent. Les entreprises africaines doivent attendre en

moyenne 130 jours pour être connectées à l'électricité. Dans certains grands secteurs où il est difficile de détailler les composantes des produits, comme l'aluminium, l'industrie chimique et le raffinage, les entreprises sont susceptibles d'entrer en concurrence directement sur le prix des intrants, en particulier les prix de l'énergie, ce qui rend leurs produits moins compétitifs sur le marché international. Pour que les prix de l'énergie soient plus accessibles, de meilleures institutions et de meilleures réglementations sont nécessaires, qui rendront les marchés énergétiques plus efficaces.



*La disponibilité, la fiabilité et le coût de l'électricité sont les premiers obstacles majeurs à l'investissement sur le continent*

La gouvernance des compagnies d'électricité est au cœur de la crise énergétique de l'Afrique. Jusqu'à présent les réformes politiques et institutionnelles n'ont guère porté de fruits. Quelques pays ont essayé de privatiser complètement leurs systèmes. La majorité des pays africains ont un marché énergétique hybride, avec un fournisseur étatique qui achète à des producteurs indépendants et fait fonctionner ses propres centrales. La lenteur des réformes est l'une des causes des prix élevés de l'électricité, en moyenne 0,15 \$ des États-Unis par KWh en Afrique. En outre, les gouvernements dépensent 21 milliards de

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>				
● Accès à l'électricité (% de la population)	40	46	22	26
● Efficacité de la production (kg de CO <sub>2</sub> par dollar de PIB)	0,51	0,45	0,24	0,24
● Énergies renouvelables (% de l'électricité totale produite)	16,0	17,6	78,0	73,8

Le feu indique que: ● Les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs.

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018	
	Prévu	Réalisé	Prévu	
<b>Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>				
● Énergie – Puissance électrique installée (MW)	1469	1470	100 %	3917
– dont énergie renouvelable (MW)	71	72	102 %	1205
● Énergie – Personnes bénéficiant de nouveaux ou de meilleurs raccordements au réseau électrique	4 296 735	4 232 250	98 %	37 460 130
– dont les femmes	2 188 517	2 154 900	98 %	15 596 540
● Énergie – Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (tonnes par an)	523 721	523 720	100 %	9 406 440

Le feu indique que: ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs

dollars chaque année pour couvrir les pertes de leurs compagnies et subventionner des produits à base de pétrole, détournant ainsi ces ressources d'investissements plus productifs dans l'énergie. La plupart des experts préconisent le recouvrement intégral des coûts, complété par des aides mieux ciblées en faveur des familles les plus pauvres.

### L'opportunité énergétique de l'Afrique

Les déficits énergétiques de l'Afrique contrastent fortement avec le potentiel du continent qui possède d'abondantes réserves de combustibles fossiles et des ressources plus abondantes encore en énergies renouvelables. L'Afrique possède plus de la moitié du potentiel d'énergies renouvelables de la planète.



**5% des ménages en Afrique subsaharienne utilisent aujourd'hui une forme ou une autre d'éclairage solaire, contre 1% en 2009**

L'énergie hydraulique fournit environ 1/5<sup>e</sup> de la capacité actuelle, mais on n'exploite même pas 1/10<sup>e</sup> de son potentiel total. De même, le potentiel technique de l'énergie solaire, éolienne et géothermique est significatif. L'Afrique du Sud, le Cap Vert, l'Égypte, le Kenya et le Maroc ont lancé des initiatives importantes dans ces domaines renouvelables, avec des contrats pour une capacité de plus de 10 GW.

Au vu de l'augmentation de la demande d'énergie, il est impératif que les responsables politiques développent les ressources de l'Afrique pour répondre à ses besoins. Dans les 20 prochaines

années, la production d'énergies renouvelables devrait augmenter pour atteindre 49 % de la génération totale d'énergie en Afrique, contre 17 % en 2013. Le développement de ce potentiel exige un ensemble de mesures politiques solides, en particulier un soutien actif du gouvernement à l'efficacité énergétique et la suppression des subventions aux combustibles fossiles.

Les énergies renouvelables ont un rôle critique à jouer. En plus de réduire les émissions de carbone, elles peuvent être déployées beaucoup plus rapidement que des centrales à charbon et peuvent être raccordées au réseau ou pas. En prenant leurs décisions d'investissements, les gouvernements d'Afrique doivent tout faire pour poser les fondations d'un avenir à faible empreinte carbone, tout en étant conscients que l'abandon des infrastructures actuelles à forte empreinte carbone devra être progressive.

Le potentiel énergétique de l'Afrique se concrétise déjà dans de nombreuses réalisations. L'Afrique du Sud, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya et le Nigéria construisent d'énormes centrales électriques fonctionnant avec des énergies renouvelables. Cependant, la révolution du renouvelable se fait aussi par la base : certaines entreprises répondent à la demande des foyers en éclairage et en alimentation électrique par des moyens novateurs. Selon une estimation, 5 % des ménages en Afrique subsaharienne utilisent aujourd'hui une forme ou une autre d'éclairage solaire, contre 1 % en 2009 (voir Encadré 1).

Certains gouvernements nouent des partenariats avec le secteur privé pour développer l'accès à l'électricité. Au Rwanda, le projet Ignite Power réunit des entreprises privées, le gouvernement et des organismes philanthropiques. Le projet a pour but de mettre en place

### Encadré 1 Fournir de l'énergie solaire aux personnes du « bas de la pyramide »

M-Kopa, innovation kenyane, a apporté les bénéfices de l'éclairage solaire à des centaines de milliers de familles rurales, permettant aux enfants de faire leurs devoirs après l'école et aux mères de ne plus aller chercher de bois pour le feu ou de ne plus brûler de kérosène la nuit. Utilisant le système prépayé popularisé avec les téléphones portables, il propose des produits d'énergie solaire, en accès à la propriété, qui fournissent une énergie bon marché aux familles rurales.

Le système solaire domestique M-Kopa est un système énergétique hors réseau idéal pour l'Afrique où les infrastructures terrestres sont rares et la fourniture électrique irrégulière. Il comprend un panneau solaire, une unité de contrôle, trois ampoules LED basse consommation et une radio rechargeable. Les acheteurs effectuent un dépôt de 35 \$ et reçoivent le système, puis font 365 paiements de 0,43 \$ via le système de paiement par portable M-Pesa. Quand le système est payé, il appartient complètement à l'acheteur.

En utilisant des techniques rapidement disponibles – l'énergie solaire, l'éclairage LED à basse consommation et les systèmes de paiements par portable – M-Kopa a permis aux 300 000 familles et entreprises qui utilisent ses produits d'économiser environ 206 millions de dollars tout en leur fournissant 34 millions d'heures par mois d'éclairage sans kérosène.

une technologie hors réseau par le biais d'un système prépayé capable d'alimenter quatre lampes, la radio et la télévision, et de recharger les téléphones mobiles.

Malgré ces exemples encourageants, les progrès demeurent beaucoup trop lents. L'adoption des nouvelles technologies offre un accès à faible coût à l'énergie aux ménages pauvres, mais le coût initial des panneaux solaires reste trop élevé pour beaucoup. Afin d'accélérer les progrès, il faudrait apporter un soutien prolongé à la recherche et au développement dans le domaine des énergies renouvelables.



*Afin d'accélérer les progrès, il faudrait apporter un soutien prolongé à la recherche et au développement dans le domaine des énergies renouvelables*

En outre, l'absence de mécanismes institutionnels pour lier l'offre et la demande empêche l'émergence de marchés de l'énergie qui seraient bénéfiques pour les consommateurs, les investisseurs et l'économie en général. Une combinaison de politiques publiques, d'innovations dans le secteur privé et de coopération internationale est nécessaire pour corriger cette situation.

Bien que la fragmentation actuelle des infrastructures et des marchés africains soit un obstacle majeur à la croissance, l'énergie

moderne apportera un accès aux technologies de l'information, aux connaissances et à des moyens de transport efficaces. Ainsi, l'accès à une énergie moderne contribuera à l'intégration du continent et ouvrira l'accès aux marchés régionaux et mondiaux.

L'Afrique développe des pools énergétiques régionaux pour permettre aux pays riches en énergie de l'exporter vers les autres pays. Il y a des avantages importants à faire partie des pools énergétiques, particulièrement pour les petits pays et pour les pays dont la population est peu dense. Quand l'augmentation de la demande électrique est forte, la planification régionale conjointe des investissements peut générer énormément d'économies. En Afrique australe, on attend au moins 4 milliards de dollars d'économies sur 20 ans.

### Pour mettre fin à la pauvreté énergétique, améliorer la distribution et pas seulement l'accès

La plupart des investissements dans la production d'électricité en Afrique sont axés non pas sur les besoins de base des populations pauvres, mais sur l'industrialisation et la demande toujours plus forte des usagers actuels. Les deux tiers des investissements énergétiques concernent la production d'énergie pour l'exportation. La moitié environ de la consommation actuelle d'électricité est le fait des activités industrielles, notamment dans le secteur minier et le raffinage.

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

Les interventions portant sur la distribution d'une énergie propre sont particulièrement aptes à résoudre les problèmes de pauvreté énergétique et de pauvreté en général.



*Les investissements de la Banque ont permis à près de 4 millions de personnes de bénéficier d'un meilleur accès à l'électricité*

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, de nombreux services importants seraient assurés de façon plus rentable avec des technologies à faible empreinte carbone. Lorsque l'utilisation de la biomasse – sous forme de bois de chauffage ou de charbon de bois – n'est pas soutenable, l'adoption de foyers améliorés à biomasse, au mazout ou au GPL peut réduire les émissions de gaz à effet de serre. La plupart des maisons, écoles, cliniques et très petites ou petites entreprises situées hors du réseau électrique pourraient bénéficier d'une distribution assurée par des énergies renouvelables. Le photovoltaïque (PV), l'éolien, la biomasse et la micro-hydroélectricité seraient les options les plus rentables pour assurer l'alimentation des ménages hors réseau ou en mini-réseau. Ces technologies apportent une solution à certains des problèmes de fond que rencontrent les pauvres pour accéder aux services de base.



S’agissant de l’accès des pauvres au réseau électrique, l’adoption de technologies renouvelables à grande échelle peut certes répondre à la demande, mais elle ne résout pas le problème de la distribution.

## Éclairer l’Afrique et l’alimenter en énergie : la contribution de la Banque

Nous avons fait de l’énergie une de nos priorités « Top 5 », conscients du rôle central qu’elle joue non seulement pour alimenter la croissance économique et générer des emplois, mais aussi pour sortir les Africains de la pauvreté.

### Stimuler la production d’électricité

Nous tenons notre engagement de stimuler la production électrique et de développer l’accès à l’électricité en soutenant la construction et la réhabilitation de centrales. Pour la période 2013–2015, les investissements de la Banque ont permis à près de 4,2 millions de **personnes de bénéficier d’un accès amélioré à l’électricité**. Nous avons aidé à installer 1470 MW de **nouvelle capacité de production**, dont 72 MW en énergies renouvelables. Nos projets ont également permis de réduire de 523 700 tonnes par an les **émissions de dioxyde de carbone**.

Au Maroc, nous avons aidé la compagnie nationale à augmenter sa capacité de production de 470 MW, et, en partenariat avec d’autres institutions financières, nous appuyons la construction de la plus grosse centrale solaire au monde, dans l’est du pays (Encadré 2). En Égypte, le soutien de la BAD au plan national d’investissement dans la production d’électricité comprend un prêt de 200 millions de dollars pour cofinancer le projet de centrale de Kureimat, près du Caire. Ce projet prévoit la construction d’un nouveau module à cycle combiné de 750 MW. La centrale utilise le gaz naturel, technologie à faible émission de carbone, conformément aux efforts de l’Égypte pour atténuer les effets du changement climatique et évoluer vers une économie plus verte.



*Les mini-réseaux verts sont de plus en plus reconnus comme une composante essentielle de la stratégie globale pour réaliser l’accès universel à l’électricité*

Grâce à notre fonction d’évaluation indépendante, nous examinons en permanence l’impact de nos opérations. Les conclusions et recommandations nous aident à tirer des enseignements permettant d’améliorer les programmes à venir. Ainsi, dans certains pays que nous avons soutenus, les tarifs de l’électricité n’ont pas baissé autant que prévu. Afin de faire vraiment baisser les prix, les projets de la Banque concernant la génération énergétique et l’extension des réseaux nationaux devront adopter une approche plus intégrée. L’efficacité de la conception et de la mise en œuvre des tarifs repose sur la réalisation de progrès dans la mesure de la consommation, sur la disponibilité de données détaillées sur les

## Encadré 2 La BAD aide le Maroc à réaliser d’immenses projets solaires

Le projet de centrale thermo-solaire d’Ain Ben Mathar au Maroc constitue la première expérience de la Banque dans le domaine de l’énergie solaire. Le projet permet à l’Office national de l’électricité et de l’eau potable (ONEE) d’augmenter sa production d’électricité de 470 MW (20 MW d’énergie solaire concentrée et 450 MW d’énergie thermique). La centrale fournit près de 3540 GWh supplémentaires par an, assurant le raccordement des Marocains à 100 % dans les villes et à 98 % dans les campagnes. Chaque année, cette centrale économise plus de 12 000 tonnes de combustible fossile et réduit les émissions de CO<sub>2</sub> de 33 500 tonnes.

Les enseignements tirés de la technologie de l’énergie solaire concentrée (coût, stockage, fabrication locale et maintenance), en particulier, ont aidé les autorités marocaines à concevoir et à financer le projet de complexe solaire de Ouarzazate – le plus gros complexe d’énergie solaire au monde – doté d’une capacité totale de 500 MW. La BAD a approuvé en 2012 le financement de la phase 1 du projet de Ouarzazate et, en 2014, celui de la phase 2.

schémas de consommation et sur la mise en place de programmes d’approvisionnement et autres permettant de protéger les usagers les plus pauvres. Une bonne solution pourrait être d’inclure dans le projet des études de tarifs, mais de telles études devraient être menées périodiquement après la mise en service de la centrale, et non avant ou durant la mise en œuvre du projet, ce qui a souvent été le cas.

### La Banque soutient les « mini-réseaux verts »

Conscients du besoin d’améliorer la distribution de l’énergie, nous augmentons notre soutien aux réseaux de distribution électrique de petite taille comme les « mini-réseaux verts », tout en continuant à développer des efforts de fonds pour augmenter la capacité de production. Ces efforts de fonds prennent en compte la nécessité de passer aux énergies renouvelables, comme l’illustrent les grands projets à faible empreinte carbone soutenus par la Banque au Maroc et en Égypte. Les mini-réseaux verts sont de plus en plus reconnus comme une composante essentielle de la stratégie globale pour



*Dans le contexte du Nouveau pacte pour l’énergie en Afrique, la BAD travaille avec toutes les parties prenantes pour fédérer les efforts vers l’accès universel à l’énergie*

réaliser l’accès universel à l’électricité. Les mini-réseaux sont des réseaux de distribution à l’échelle d’un village, d’une ville ou d’un quartier, qui, selon le cas, ne sont pas raccordés au réseau principal ou peuvent fonctionner de façon autonome par rapport au réseau. Ils sont alimentés par des énergies renouvelables ou par un hybride entre énergies renouvelables et combustibles fossiles.

## Demain, le Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique

Le Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique sous-tend chacune des 5 priorités de la Banque (voir Encadré 3). À travers cette initiative, la Banque travaille avec toutes les parties prenantes pour fédérer les efforts vers l'accès universel à l'énergie en Afrique (voir Figure 2).

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

Cette initiative se concentre sur cinq principes clefs : (1) stimuler la volonté de résoudre les problèmes de l'énergie en Afrique ; (2) créer un Partenariat transformateur pour l'énergie en Afrique ; (3) mobiliser des capitaux nationaux et internationaux pour financer de façon innovante le secteur énergétique en Afrique ; (4) soutenir les gouvernements africains dans le renforcement de leurs politiques, de leurs réglementations et de leur gouvernance dans le secteur de l'énergie ; et (5) accroître les investissements de la BAD dans le financement de l'énergie et du climat.

Pour atteindre cet objectif, la BAD collabore avec les gouvernements, le secteur privé et les partenaires bilatéraux et multilatéraux à la mise en place d'initiatives dans le secteur de l'énergie, afin de constituer un Partenariat transformateur pour l'énergie en Afrique – plateforme de partenariats public-privé pour le financement novateur

### Encadré 3 Le Nouveau pacte pour l'énergie sous-tend chacune des autres Top 5

La mise en œuvre du Nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique va contribuer à la réalisation des Top 5 de la Banque :

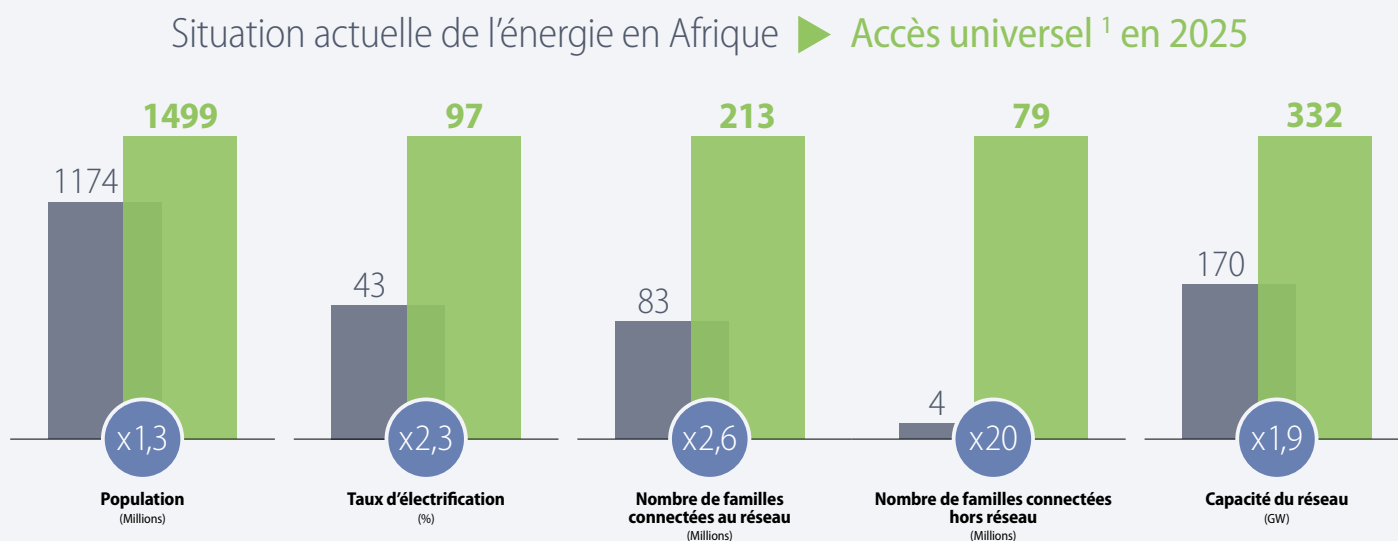
**Nourrir l'Afrique :** L'accès à une énergie moderne contribuera directement à l'amélioration de la productivité agricole, par l'irrigation, la mécanisation, l'usage d'engrais et la progression de la chaîne de valorisation de la production agricole.

**Industrialiser l'Afrique :** Les entreprises africaines considèrent le manque de fiabilité de la fourniture énergétique comme l'obstacle le plus important à la croissance de leurs affaires, avant la corruption et la difficulté d'accès au financement. Les établissements industriels sont tout particulièrement concernés car ils ont besoin de grandes quantités de charge de base fiable et car toute coupure d'énergie peut endommager les équipements de production.

**Intégrer l'Afrique :** Le Nouveau Pacte a une dimension régionale évidente. Il a pour objectif d'accélérer l'achèvement de grands projets régionaux qui permettront de réaliser des économies d'échelle et de stimuler la coopération entre pays voisins.

**Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique :** Le Nouveau Pacte encourage également des solutions hors réseau, tirant profit des progrès techniques récents. Il est ainsi conçu pour multiplier les bénéfices pour les zones rurales dans lesquelles la fourniture d'une énergie moderne est susceptible de permettre l'accès à de nouveaux services et à de nouvelles opportunités économiques.

Figure 2 Pour réaliser l'accès universel à l'électricité d'ici 2025, il faut doubler la capacité de production



<sup>1</sup> 100% de couverture en zone urbaine et 98% en zone rurale.  
Source : BAD, Nouveau Pacte de l'énergie pour l'Afrique.

du secteur énergétique en Afrique. La Banque va travailler en coopération avec d’autres banques de développement multilatérales pour élargir les investissements dans le secteur, en particulier dans des initiatives comme « *Power Africa* » (Alimenter l’Afrique en énergie) et « *Sustainable Energy for All, SE4All* » (Énergies durables pour tous). Nous avons également créée Africa50, une plateforme d’investissement pour la promotion et le financement des projets d’infrastructure. Ceci est une étape importante dans l’évolution de la Banque dans sa capacité à mobiliser des financements innovants des secteurs publics et privés pour le développement des infrastructures, à la fois à l’intérieur et à l’extérieur de l’Afrique.

Enfin, le Nouveau partenariat va se concentrer sur sept domaines dans lesquels le développement du secteur de l’énergie nécessite une accélération : établir un environnement politique favorable ; aider les fournisseurs d’énergie à réussir ; augmenter considérablement le

nombre de projets énergétiques éligibles à un financement ; élargir le financement commun pour réaliser de nouveaux projets ; soutenir des programmes d’accès à l’énergie pour le « bas de la pyramide » ; accélérer les grands projets régionaux et favoriser l’intégration ; lancer des séries de grandes transformations énergétiques nationales.

La Banque œuvrera dans ces domaines à travers une série de programmes phares, dont : la passation de marchés avec les producteurs d’énergie indépendants (PEI), transformation de la fourniture électrique, facilité de soutien de projet dans leur phase initiale, financement de programmes catalyseurs, établissement de financement énergétique de projets pour le « bas de la pyramide », programme de paiement mobile, l’accélération du nombre de projets régionaux, la refonte des secteur de l’énergie au niveau pays, et les partenariats transformateurs. ■

## Chapitre 2

# Nourrir l'Afrique

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

Ce chapitre débute par l'examen du potentiel agricole africain et des progrès réalisés depuis 2010 dans le domaine de la productivité et de la sécurité alimentaire. Avec l'augmentation de la demande alimentaire et le changement des habitudes de consommation, les importations alimentaires nettes augmentent rapidement. Cela montre qu'il y a un vaste marché potentiel et que l'agriculture peut devenir un secteur agroalimentaire dynamique.

Les interventions de la Banque africaine de développement dans le domaine de l'agriculture ont permis de distribuer de meilleures semences, d'améliorer l'irrigation et les technologies durables, et de fournir un meilleur accès aux financements et aux marchés. Nous montrons que les projets de la Banque ont permis d'augmenter les récoltes, les niveaux de production et les revenus des agriculteurs, et de créer des économies locales plus dynamiques. Cependant, la Banque est bien consciente que des transformations en profondeur exigent un effort concerté mobilisant ses propres forces et celles de ses partenaires.

### L'énorme potentiel de l'agriculture africaine comme moteur de la croissance et de la prospérité

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

Un nombre important d'agriculteurs africains cultive des terres fragiles dans des zones de culture pluviale et n'utilisent pas, ou peu, d'engrais, de pesticides, d'installations d'irrigation ou de machines. Ils ne disposent pas d'infrastructures, de systèmes de financement, d'innovations scientifiques ni d'accès aux marchés. Cela se traduit par des niveaux bas de **productivité agricole** qui piègent des millions d'agriculteurs dans la pauvreté et freinent la croissance.

Entre 2001 et 2008, le PIB africain a augmenté globalement de 6 % par an, mais ce chiffre n'était que de 3,4 % pour le PIB agricole. La faible performance de l'agriculture maintient les revenus ruraux à un niveau bas et les prix des denrées alimentaires à un niveau élevé, et elle limite la capacité de l'agriculture à générer des emplois dans les secteurs agricoles et non agricoles, notamment dans le domaine

des services et des industries de transformation. Elle enferme aussi des millions de personnes dans la malnutrition. Sur les 856 millions d'habitants que compte l'Afrique, plus d'un sur quatre est sous-alimenté, ce qui fait du continent la région du monde où l'insécurité alimentaire est la plus répandue, les femmes et les enfants étant particulièrement touchés.



*La faible performance de l'agriculture maintient les revenus ruraux à un niveau bas et les prix des denrées alimentaires à un niveau élevé*

Potentiellement, l'agriculture africaine pourrait non seulement nourrir des populations en augmentation rapide mais aussi générer des exportations pour répondre à la demande des marchés mondiaux. Or, la région dépend de plus en plus des importations. En 2011, les pays africains ont importé pour 35 milliards de dollars des États-Unis de produits alimentaires (hors produits de la pêche). La part des échanges intra-africains comptant pour moins de 5 %. En améliorant leur productivité et en remplaçant ces importations par leurs propres productions, les agriculteurs africains stimuleraient la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la sécurité alimentaire

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Nourrir l’Afrique</b>				
● Productivité agricole (dollar par travailleur)	1330	1273	396	418
● Insécurité alimentaire (% de la population)	23,8	24,6	34,4	30,9
● Résilience aux chocs liés à l’eau (indice)	3,06	3,55	1,57	2,23

Le feu indique que: ● Il y a eu régression par rapport à la référence

INDICATEUR	2013–2015		2016–2018
	Prévu	Réalisé	Prévu
<b>Nourrir l’Afrique</b>			
● Agriculture – Terres bénéficiant d’une meilleure gestion de l’eau (ha)	149 790	136 630	91 %
● Agriculture – Terres dont l’utilisation a été améliorée, replantées, reboisées (ha)	177 200	257 590	145 %
● Agriculture – Population rurale utilisant des technologies améliorées (personnes)	1 039 650	1 791 520	172 %
● Personnes bénéficiant d’améliorations du secteur agricole (personnes)	15 680 370	18 010 980	115 %
— dont les femmes	7 503 000	8 645 510	115 %

Le feu indique que: ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs ● Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs

et nutritionnelle et la promotion d’un mode de croissance plus inclusif.

Les agriculteurs africains doivent également participer à la lutte contre les effets du changement climatique, qui risque de provoquer un réchauffement anormal au cours du XXI<sup>e</sup> siècle et de réduire le rendement des principales productions céréalières. Des changements, même minimes, dans la périodicité et l’intensité des précipitations, dans la fréquence et la durée des sécheresses et dans les températures au sol peuvent avoir des conséquences profondes sur la production, la pauvreté et la nutrition. C’est pourquoi nous avons besoin d’une « agriculture intelligente face au climat » – y compris pour l’amélioration de la gestion des ressources en eau – qui accroîtra la productivité de la terre, du travail et du capital investis, et renforcera la résilience des agriculteurs.

Les principaux défis à relever pour réussir la transformation agricole de l’Afrique sont les suivants :

- **Le faible usage d’intrants agricoles modernes et de mécanisation :** Pour améliorer leur productivité, les agriculteurs africains doivent utiliser une plus grande quantité de semences, de fertilisants et de produits agrochimiques. L’usage de ces intrants est encore très faible. En 2002–2003, l’Afrique subsaharienne a consommé en moyenne 9 kg d’engrais par hectare (ha) de terre arable contre 100 kg/ha en Asie du Sud, 135 kg/ha en Asie du Sud-Est et 73 kg/ha en Amérique latine.

L’efficacité et la productivité d’intrants tels que les semences, les engrais, l’eau, la force de travail et le temps sont optimisées par l’utilisation de machines. La mécanisation agricole est

indispensable pour améliorer la productivité et la rentabilité globales, et pour stimuler les moyens de subsistance dans les campagnes des pays en développement – particulièrement dans un contexte de demande croissante de nourriture et de combustibles, de croissance démographique, d’urbanisation rapide, de changement climatique et de pression sur les ressources en eau et en terres. Mais le recours aux machines agricoles en Afrique est très faible : en moyenne, à peine 3 à 6 tracteurs pour 1000 agriculteurs, contre 700 à 1850 tracteurs pour 1000 agriculteurs en Europe et en Amérique du Nord.

- **L’accès limité au crédit :** L’agriculture est entravée en Afrique par un accès limité au financement, notamment pour les femmes. La combinaison de risques supposés élevés et de rendements modestes, à laquelle s’ajoute le coût élevé du développement de l’infrastructure bancaire traditionnelle, a dissuadé les banques de consentir des prêts dans ce secteur. Depuis quelque temps, on constate la mise en place, à l’initiative du secteur privé, d’instruments de financement novateurs. Ainsi, l’Alliance pour une révolution verte en Afrique (ARVA) a mobilisé les banques au Ghana, au Kenya, au Mozambique, en Ouganda et en Tanzanie pour qu’elles prêtent aux petits exploitants et aux détaillants d’intrants agricoles. Au Nigéria, la Banque centrale a créé un fonds de partage des risques qui a permis de mobiliser des ressources à partir des bilans des banques commerciales à destination des chaînes de valeur de l’agriculture.
- **Les mauvaises conditions d’accès aux marchés :** Les marchés agricoles doivent s’appuyer sur des structures physiques adéquates – installations de regroupement, de stockage et de traitement de la production agricole – ainsi que sur un environnement favorable

comportant des normes de qualité, des services d'information et de logistique pour la distribution. Dans beaucoup de pays africains, ces structures n'existent pas ou, au mieux, sont insuffisamment développées.

- **L'intégration des questions de genre :** Les chaînes de valeur agricoles ne peuvent être efficaces que si les femmes s'y engagent autant que les hommes. En Afrique subsaharienne, les femmes assument une plus grande part du travail agricole que les hommes, mais leur productivité est inférieure. L'accès des femmes aux sources de crédit formelles – prêts bancaires par exemple – reste extrêmement limité pour cause d'absence de revenus réguliers, d'impossibilité de garantir les emprunts, de droits de propriété foncière limités, d'accès insuffisant à l'information et de taux élevés d'analphabétisme. Ces inégalités entre les genres ont un coût économique élevé.



*Les chaînes de valeur agricoles ne peuvent être efficaces que si les femmes s'y engagent autant que les hommes*

Si les obstacles au développement agricole étaient levés – ce qui permettrait de mettre plus de terres en culture et augmenterait la productivité des agriculteurs – la production agricole annuelle de l'Afrique pourrait passer de 280 milliards de dollars à 880 milliards d'ici 2030. Une telle croissance stimulerait en amont la demande de produits d'usage agricole comme les engrais, les semences et les pesticides. En aval cela alimenterait également les industries qui dépendent des produits de l'agriculture, comme le raffinage des céréales, les biocarburants et d'autres formes de transformation agroalimentaire. La combinaison de ces activités en amont et en aval pourrait apporter un supplément de revenus de 275 milliards de dollars d'ici 2030.

Pour réussir la transformation qui libérera l'énorme potentiel agricole de l'Afrique, les gouvernements doivent mettre en place un cadre politique et réglementaire favorable aux affaires, permettre au secteur privé de tirer parti des progrès technologiques, encourager l'efficacité dans le secteur des intrants agricoles et ouvrir l'accès au crédit et aux marchés.

Les gouvernements doivent investir dans les infrastructures et tirer les leçons de la recherche scientifique pour amorcer une « révolution verte » africaine. À titre d'exemple, l'Afrique a besoin d'urgence d'innovations scientifiques dans le domaine des semences résistant à la sécheresse, des variétés à haut rendement et de la gestion des ressources en eau, ainsi que des fertilisants et des pesticides qui ont permis à d'autres régions de transformer leurs agricultures.

Les gouvernements doivent tenir leur engagement de consacrer au moins 10 % de leurs ressources budgétaires à l'agriculture, et créer des conditions favorables aux marchés en réduisant les obstacles tarifaires

et non tarifaires aux échanges régionaux, en supprimant les cartels du transport et en développant des infrastructures de commercialisation.

En moyenne, la croissance de l'agriculture réduit la pauvreté à peu près deux fois plus que la croissance dans d'autres secteurs. Si l'Afrique veut réaliser la croissance économique transformatrice dont elle a besoin pour réduire la pauvreté, la seule solution est de développer un secteur agricole animé et prospère.

### **L'agriculture, un secteur de commercialisation**

L'Afrique a besoin d'une transformation agricole qui permette d'intégrer les agriculteurs dans l'économie mondiale, ce qui exige un changement fondamental d'attitude sur l'ensemble du continent. L'agriculture devrait être considérée non seulement comme un mode de vie ou comme un moyen de subsistance, mais aussi comme un secteur commercial potentiel.

Les petits exploitants agricoles constituent le plus grand segment du secteur privé en Afrique. En considérant les exploitations comme des entreprises et les exploitants comme des entrepreneurs, il devient possible, pour les décideurs et les investisseurs, de tirer profit des ressources du continent pour accélérer la transformation économique.



*L'agriculture devrait être considérée non seulement comme un mode de vie ou comme un moyen de subsistance, mais aussi comme un secteur commercial potentiel*

Durant des décennies, l'agriculture a été considérée comme une activité de subsistance dont l'objectif ambitieux était la sécurité alimentaire des ménages. Aujourd'hui les agriculteurs ont besoin d'éducation, de soins de santé et de logement – c'est-à-dire d'un certain confort et d'un avenir prometteur –, et ils investiront dans ces domaines si on leur en donne la possibilité.

Si le secteur du développement commençait à traiter l'agriculture comme une activité commerciale, les centaines de millions de petits entrepreneurs qui gèrent une exploitation disposeraient de meilleures options entre lesquelles ils pourraient choisir.

L'agriculture peut aider à augmenter les revenus et apporter une contribution substantielle à l'économie. Des centaines de millions de petits exploitants, des milliers d'entreprises locales agroalimentaires et des centaines de sociétés de semences et de transformation y trouveront leur compte, à la condition que les gouvernements soient prêts à augmenter le niveau de leurs investissements dans le secteur. Les gains se feront sentir sur les revenus des petits exploitants et sur les bénéfices des entreprises travaillant dans le secteur, mais aussi sur la qualité de la vie de centaines de millions d'Africains.

Plus de 60 % des Africains ont moins de 25 ans. Environ 350 millions de jeunes vont entrer sur le marché du travail d'ici 2035. Selon

les projections les plus optimistes, les emplois salariés en Afrique subsaharienne n'absorberont que 25 % de ces 350 millions de travailleurs. L'agriculture et l'auto-emploi devront pouvoir fournir un emploi rémunéré à au moins 70 % des jeunes qui entreront sur le marché du travail, au moins jusqu'en 2030. Cependant, l'agriculture ne pourra attirer les jeunes que si les revenus du secteur augmentent de façon substantielle; en outre, une pratique agricole rentable suppose, entre autres, un accès à la terre. Il est indispensable d'édicter des lois claires et accessibles qui encourageront un environnement des affaires favorable à tous les acteurs du secteur – des agriculteurs (y compris les plus vulnérables comme les femmes, les jeunes et les exploitants de petits domaines) aux consommateurs et aux grands investisseurs.



*L'agriculture et l'auto-emploi devront pouvoir fournir un emploi à au moins 70 % des jeunes*

### Appui de la BAD à l'agriculture africaine

La Banque s'est engagée à améliorer la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance des populations rurales en s'attaquant aux obstacles les plus importants auxquels fait face la productivité agricole. Nos projets illustrent le potentiel qu'a l'agriculture de créer des emplois décents. Nous travaillons aussi à promouvoir des chaînes de valeurs plus élaborées en reliant les agriculteurs à l'industrie agroalimentaire (voir l'exemple de la Figure 3).

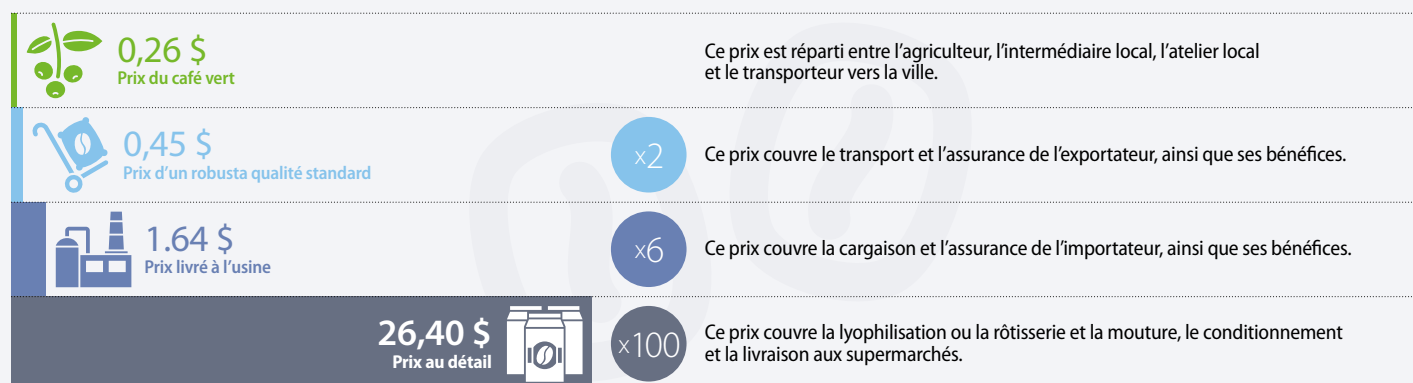
Nos projets d'agriculture comprennent souvent des composantes annexes, relatives au transport ou à la microfinance. En République démocratique du Congo, la Banque a soutenu la réhabilitation du secteur agricole dans les provinces du Katanga, du Kasai Oriental et du Kasai Occidental. Le projet a permis de développer la production alimentaire et l'usage des technologies, et de réhabiliter 593 km de routes de desserte, reliant ainsi les zones de production aux marchés.

En Sierra Leone, nous avons amélioré la sécurité alimentaire en apportant une contribution à l'augmentation de la production agricole et des revenus des agriculteurs dans cinq districts (Kambia, Port Loko, Moyamba, Pujehun et Kenema). Grâce à notre soutien, environ 8000 hectares de plantations arboricoles – cacao, café et palmier à huile – ont été réhabilités; 240 km de routes de desserte ont été réparés pour améliorer l'accès des agriculteurs aux marchés et promouvoir le commerce local et intra-régional; et 3000 hectares de marais intérieurs ont été réhabilités.

Nous avons récemment approuvé à Madagascar un projet d'entreprises rurales qui vise à réduire l'insécurité alimentaire et la fragilité, ainsi qu'à améliorer l'emploi des jeunes dans l'agriculture. Le projet renforcera le secteur agro-industriel en aidant de jeunes entreprises rurales et des entrepreneurs dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie, en développant les zones d'investissement agricole (notamment dans la création de réseaux d'irrigation et la construction d'infrastructures de transformation et de commercialisation), et en facilitant l'accès aux services financiers et non financiers.

Figure 3 **Le café: les étapes de la chaîne de valeurs**

Qui réalise des bénéfices dans le marché du café ?



L'Ouganda est l'un des plus grands exportateurs de café d'Afrique. Plus d'un million de familles d'agriculteurs (environ 7 millions de personnes) ont pour principale source de revenus la culture et la vente de café.

Une étude d'Oxfam a identifié les coûts qui composent le prix du café en parlant aux membres de la chaîne de valeur du café en Ouganda. L'étude montre comment la valeur augmente à mesure que le café s'éloigne de l'agriculteur, au cours des différentes étapes de transformation et de distribution jusqu'à l'étagère du supermarché. Il s'avère que, dans ce cas, l'agriculteur ne touche que 1 % du prix de vente du café au détail.

Source: Oxfam

Le projet devrait bénéficier directement à au moins 500 entreprises nouvelles (dont 40 % au moins dirigées par des femmes) et à l'ensemble de la population des municipalités concernées, estimée à 186 000 habitants (dont 51 % de femmes). Il permettra aussi de générer chaque année 25 000 emplois directs et indirects.



*Nous travaillons aussi à promouvoir des chaînes de valeurs plus élaborées en reliant les agriculteurs à l'industrie agroalimentaire*

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

La mise en œuvre d'approches intelligentes face au climat implique des institutions et des politiques fortes à tous les niveaux du système – des organisations locales aux entités gouvernementales nationales et aux institutions régionales – dotées des dispositions et de l'autorité appropriées. De telles approches exigent également des mécanismes de financement adaptés pour promouvoir l'utilisation des meilleures technologies à tous les niveaux (voir Encadré 4).

#### Encadré 4 **Gestion agricole intelligente face au climat**

Nous avons introduit dans la gestion du sol des approches intelligentes face au climat, afin de protéger la terre arable des impacts du changement climatique, pour faire face au problème de la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté de ceux qui vivent sur une terre appauvrie. Au Maroc, par exemple, notre soutien à l'irrigation en goutte-à-goutte a économisé l'eau tout en luttant contre la sécheresse. Nous avons aidé à la régénération des forêts et aux travaux de conservation dans les réserves forestières, et avons remis en végétation des terres marginales, comme dans la forêt du Bassin du Congo. Les résultats des projets ont dépassé les objectifs annuels, avec la production de 3,4 millions de jeunes arbres pour la forêt et l'agroforesterie, la plantation de 16 500 hectares et l'implication de plus de 48 000 personnes dans la production ou la transformation de produits forestiers non ligneux. Nous avons développé des plantations tampons autour de forêts naturelles existantes et soutenu des activités agroforestières qui réduisent la pauvreté.

Au cœur du succès de ces projets réside l'implication des communautés dans la gestion durable des forêts et de leurs ressources. Dans un projet à plusieurs volets au Kenya, la régénération et la conservation de la forêt par les communautés ont abouti à la protection et à la gestion durable de 62 726 hectares de forêts naturelles. Parallèlement, les revenus de 17 000 personnes ont augmenté grâce à la restauration de la terre, à un meilleur contrôle des inondations et à une gestion moderne de l'agriculture et de l'élevage.

Depuis 2013, 18 millions de **personnes ont bénéficié d'améliorations dans l'agriculture** grâce au soutien de la Banque. Nos opérations ont permis **d'améliorer la gestion de l'eau** sur 137 000 hectares de terres, et 1,8 million de **personnes en zone rurale utilisent de meilleures technologies agricoles**. Au Ghana, nous avons soutenu un projet qui a entraîné une augmentation remarquable des exportations et des revenus issus des produits agricoles non traditionnels (Encadré 5).



*18 millions de personnes ont bénéficié d'améliorations dans l'agriculture grâce à notre soutien*

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

Des transformations commencent à survenir dans certains pays et dans une série de chaînes de valeurs agricoles, comme l'horticulture au Kenya ou la riziculture dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Les enseignements tirés de ces expériences nous aident à concevoir notre stratégie. Les transformations réussies sont pilotées par les entreprises et impliquent, entre autres, des technologies et des intrants permettant d'augmenter la productivité, ainsi qu'un secteur privé dynamique et sain qui peut gérer et allouer des compétences et des capitaux pour faire décoller des succès naissants.

#### **Perspectives**

La Banque africaine de développement travaille à rendre l'Afrique autosuffisante dans le domaine alimentaire et à faire passer l'agriculture de simple secteur de subsistance à domaine créateur d'emplois, de richesses et de croissance. La Banque inscrit l'agriculture dans son agenda de transformation de l'Afrique ; c'est l'une des cinq grandes priorités définies par la Banque, les Top 5, pour apporter de réels changements dans la vie et les moyens de subsistance des Africains.

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

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



vente au détail. Nous allons travailler au développement d’un secteur intégré, animé et dynamique.

En particulier, nous améliorerons l’insertion des agriculteurs dans les chaînes de valeur agricoles locales, régionales et mondiales. Nous nous concentrerons sur le développement des petites exploitations et sur les grandes entreprises agroalimentaires, en créant des chaînes de valeur intégrées verticalement pour accroître la production et créer des emplois. Notre proximité avec le secteur privé favorisera les investissements dans l’agriculture, notamment sous forme de capitaux propres privés.

Quatre objectifs spécifiques sous-tendent cette vision : aider à éliminer l’extrême pauvreté ; éradiquer la faim et la malnutrition ; faire de l’Afrique un exportateur net de denrées alimentaires ; et hisser l’Afrique au sommet des chaînes de valeurs mondiales axées sur l’exportation, dans lesquelles le continent dispose d’un avantage comparatif.



*Nous aiderons les pays africains à atteindre l’autosuffisance dans les produits de base*

Étant donné l’échelle des ressources requises et celle de la coordination nécessaire à la transformation de toutes les chaînes de valeurs, il est important d’appliquer une stratégie d’investissements ciblés. Nous choisirons : d’atteindre l’autosuffisance dans les produits de base (riz, blé, poisson) ; d’augmenter la chaîne de valeurs dans les marchandises clés destinées à l’exportation (cacao, café, coton, noix de cajou, manioc et produits horticoles) ; d’apporter la sécurité alimentaire au Sahel (sorgho, millet, niébé, bétail) ; et de réaliser le potentiel de la zone de savane (maïs, soja, bétail).

### Encadré 5 Stimuler les exportations horticoles et les revenus au Ghana

Au Ghana, le Projet de sensibilisation à la qualité et de commercialisation des exportations (EMQAP), soutenu par la BAD, vise à accroître les revenus issus de l’exportation de produits agricoles non traditionnels. Il porte sur des denrées agricoles choisies pour lesquelles le Ghana peut développer des avantages comparatifs et qui peuvent être produites pour le marché intérieur et pour l’exportation sur les marchés nationaux et internationaux.

Le projet a importé de Floride, en 2011, 30 variétés de mangues afin d’en évaluer le potentiel commercial. Plus de 2,5 millions de jeunes plants ont été cultivés et repiqués dans les régions du Grand Accra, de l’Est, de Brong-Ahafo et du Nord. Le volume des exportations a augmenté de 16,1 % en 2012, en comparaison avec la période de démarrage du projet. Parmi les autres produits non traditionnels, la production d’ananas s’est élevée à 41 211 millions de tonnes en 2013, dont 65 % pour l’exportation. Des augmentations importantes ont été enregistrées aussi dans la production de papayes et de piments bec d’oiseau.

La diffusion des technologies a amélioré les connaissances, les attitudes et les pratiques des agriculteurs, ce qui s’est traduit par une augmentation des rendements, et l’accroissement de la productivité a entraîné une hausse significative des revenus des cultures maraîchères. Les revenus bruts annuels des petits producteurs d’ananas ont augmenté de 90 % en moyenne.

Nous continuerons d’aider les pays à améliorer la rentabilité de l’agriculture et de l’industrie agroalimentaire, avec davantage d’opportunités pour les femmes et les jeunes, tout en promouvant une meilleure sécurité alimentaire et une meilleure nutrition. Nous reconcentrons notre aide au secteur agricole et sommes décidés à jouer un rôle central dans l’accélération de la transformation de l’agriculture. ■

## Chapitre 3

# Industrialiser l'Afrique

**L'**Afrique, avec une économie restée tributaire de l'agriculture et des matières premières, se situe en bas de la chaîne de valeurs, sa part mondiale dans le secteur de la transformation étant inférieure à 1 %, malgré un développement de son industrialisation en termes absolus. Aussi la croissance économique de ces dernières années n'a pas créé les emplois nécessaires pour absorber les jeunes, toujours plus nombreux.

Pourtant, l'Afrique possède de nombreux atouts propres à contribuer à son succès industriel. Pour tirer pleinement parti de leur potentiel, les pays africains doivent s'engager dans un programme audacieux de transformation industrielle dans lequel les investissements du secteur privé joueront un rôle moteur. L'Afrique a une réelle opportunité de créer des emplois et de promouvoir une transformation économique inclusive en développant le secteur de la transformation intérieure et une industrialisation fondée sur les services.

Le chapitre 3 examine les progrès de l'Afrique dans des éléments moteurs clés tels que l'environnement économique favorable, la diversification économique, la compétitivité et l'accès au capital. Ce chapitre traite également du rôle de la Banque dans la transformation industrielle de l'Afrique. Notre soutien est dirigé vers la promotion du développement de l'entreprise et l'aide à l'amélioration de l'environnement des affaires. Nos opérations ont soutenu la création d'emplois et ont apporté des opportunités économiques.

### L'industrie peut débloquer l'énorme potentiel économique de l'Afrique

L'Afrique a connu récemment une forte croissance, reflet d'un certain nombre de facteurs encourageants parmi lesquels on peut citer l'expansion des marchés intérieurs sous l'effet du développement d'une classe moyenne, l'amélioration du climat des affaires, une meilleure gestion macroéconomique, une situation favorable des coûts des produits de base, une urbanisation rapide et une augmentation de l'investissement public.

Plusieurs de ces facteurs sont des moteurs de croissance, mais le retard persistant de l'industrialisation freine les économies africaines qui restent largement tributaires de l'agriculture et du secteur des produits non transformés qui apportent relativement peu de valeur ajoutée, même si l'industrie se développe en termes absolus. En moyenne, l'industrie génère seulement 700 dollars des États-Unis de PIB par habitant, soit moins d'un tiers du chiffre de l'Amérique latine (2 500 \$) et à peine un cinquième de celui de l'Asie de l'Est (3 400 \$). Or, le PIB industriel a une influence sur le PIB général dans la mesure où la productivité de l'industrie a un effet d'entraînement sur la productivité des autres secteurs.

En exportant des produits non transformés, l'Afrique exporte, en fait, sa richesse et ses emplois. Derrière les bons chiffres de la croissance,

les inégalités et le chômage persistent. L'Afrique doit donc conserver ses richesses en leur ajoutant de la valeur, ce qui suppose une transformation économique induite par des politiques qui stimulent la création et la croissance du secteur industriel.



*En exportant des produits non transformés, l'Afrique exporte, en fait, sa richesse et ses emplois*

A travers les siècles et à travers le monde, une politique industrielle active a toujours été un facteur essentiel du développement économique d'un pays – de la Grande-Bretagne du XVIII<sup>e</sup> siècle à l'essor spectaculaire récent des économies d'Asie de l'Est. L'industrie manufacturière peut aussi permettre aux pays africains de renforcer leur résilience face aux chocs économiques (voir Figure 4).

L'Afrique possède beaucoup d'atouts pour réussir sa transformation industrielle. Grâce à l'abondance de ses ressources naturelles, elle dispose d'un accès fiable à des matières premières, notamment minérales, mais aussi à des produits agricoles et piscicoles, et à du bois d'œuvre. Sa population en âge de travailler, de plus en plus nombreuse, constitue l'une des réserves de main-d'œuvre les

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Industrialiser l’Afrique</b>				
● Diversification de l’économie (indice)	0,6	0,6	0,6	0,6
● Indice de compétitivité de l’Afrique dans le monde (indice)	3,6	3,64	3,4	3,5
● Délai requis pour créer une entreprise (jours)	42	25,6	39,5	20,3
● Accès au crédit (% de la population)	21,8	30,8	10,7	13,2

Le feu indique que: ● Les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs ● Les progrès sont positifs, mais inférieurs à ceux des pays pairs

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018	
	Prévu	Réalisé	Prévu	
<b>Industrialiser l’Afrique</b>				
● Microcrédits octroyés (nombre)	138 880	153 050	110 %	36 320
● Emplois créés (nombre)	2 287 120	3 006 780	131 %	2 105 840
— dont les femmes	617 870	812 300	131 %	1 045 750
● Personnes bénéficiant d’investissements et de microfinance	5 671 500	5 714 160	101 %	4 138 710
— dont les femmes	2 860 580	2 884 220	101 %	2 070 290
● Pays bénéficiant d’un meilleur environnement concurrentiel (nombre)	15	9	60 %	..

Le feu indique que: ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs ● Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs

plus dynamiques au monde. Enfin, le développement d’une classe moyenne crée de nouveaux marchés intérieurs.

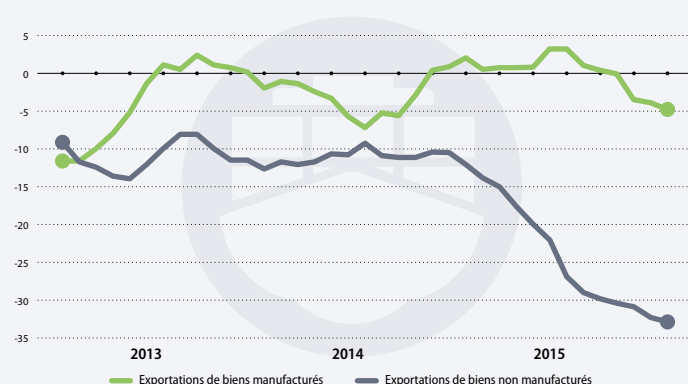
Il convient de rappeler en quelques chiffres la richesse dont dispose l’Afrique: plus de 82 000 milliards de dollars en ressources naturelles découvertes, qui devraient, au cours des vingt prochaines années, rapporter aux États plus de 30 milliards de dollars de recettes par an. Le continent a des réserves en pétrole correspondant à 120 milliards de barils – soit autant que l’Arabie saoudite – et possède 600 millions d’hectares de terres arables non cultivées, soit un quart du total mondial.

L’Afrique est richement dotée en réserves minérales, se situant au premier ou au deuxième rang des continents pour la bauxite, la chromite, le cobalt, les diamants industriels, le manganèse, le platine et pour beaucoup d’autres minerais.

Un autre atout essentiel de la transformation économique de l’Afrique est la dynamique de la transition démographique en cours. L’Afrique est le continent le plus jeune du monde, 70 % de sa population a moins de 30 ans. Sa population en âge de travailler représente aujourd’hui 54 % du total de la population du continent, et ce chiffre passera à 62 % en 2050. La population active de

#### Figure 4 Les exportations de produits manufacturés ont un caractère de plus en plus régional; elles aident l’Afrique à absorber les chocs économiques

Évolution en % des exportations



Source: ODI

En Afrique, les exportations de produits manufacturés (y compris les réexportations) ont doublé entre 2005 et 2014 pour passer à plus de 100 milliards de dollars. Les destinations les plus importantes sont aujourd’hui les pays d’Asie. En outre, les pays africains exportent de plus en plus de produits manufacturés entre eux, la part totale de ces échanges étant passée de 20 % en 2005 à 34 % en 2014.

Tandis que le ralentissement de l’économie mondiale se traduisait par une baisse de 30 % en valeur des exportations africaines de produits non manufacturés vers l’Union européenne, les États-Unis, le Japon et la Chine en 2015, les exportations de produits manufacturés – notamment vers la Chine – se sont beaucoup mieux maintenues. Autrement dit, le secteur manufacturier peut améliorer la résilience des pays africains face aux chocs économiques.

l'Afrique va dépasser celle de la Chine, et elle pourrait jouer un rôle très important dans la consommation et la production au niveau mondial. Contrairement à d'autres régions, l'Afrique ne connaîtra pas de pénurie de main-d'œuvre au niveau local, et elle n'aura pas à se soucier de la charge économique que représente une population vieillissante – du moins pendant une grande partie du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il est possible de tirer parti de ce « dividende démographique » pour stimuler la production industrielle. Un afflux dans les villes de nouveaux travailleurs venus de la campagne peut – s'il s'accompagne des réformes éducatives nécessaires – stimuler la productivité, ce qui augmenterait les taux d'épargne et d'investissements, élèverait le PIB par habitant et favoriserait les transferts de compétences.

Pour bon nombre de pays, le secteur manufacturier jouera un rôle essentiel pour la création d'emplois et la diversification des capacités technologiques à même de promouvoir et d'élargir la base des compétences et de renforcer les structures industrielles des pays. Le développement d'industries nationales aurait les effets suivants :

- **accroître la valeur** créée dans une économie en générant des activités sur toute la chaîne de valeurs, de la matière première au produit fini ;
- **stimuler la productivité** en introduisant des équipements et des techniques, et en améliorant les capacités de la population active, et diffuser ces améliorations dans l'ensemble du secteur économique ;

- créer des **emplois formels** qui favorisent la stabilité ;
- améliorer la **balance commerciale**, en produisant des biens qui peuvent se substituer aux biens importés ou qui peuvent être exportés.

Entre 1950 et 2006, la moitié du rattrapage des pays en développement par rapport aux niveaux de production par travailleur des économies avancées s'explique par l'augmentation de la productivité dans l'industrie, associée à un déplacement de la population active de l'agriculture vers le secteur manufacturier.



*L'Afrique possède de nombreux atouts propres à contribuer à son succès industriel : des ressources naturelles abondantes, une force de travail en expansion et des marchés intérieurs en progrès*

L'industrialisation peut se faire à un rythme accéléré. De nombreux pays ont connu une phase d'industrialisation rapide dans le cadre de leur développement économique global, notamment en Asie, et leur exemple offre des enseignements dont l'Afrique peut tirer parti pour accomplir un bond en avant au cours des dix prochaines années.

### Industrialiser l'Afrique : défis et priorités

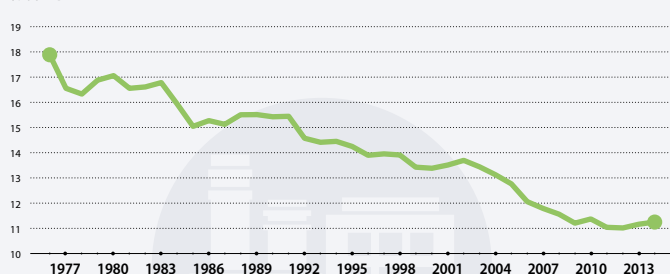
La réalité est que l'Afrique ne progresse pas suffisamment vite sur la voie de l'industrialisation. La part de l'Afrique dans les exportations mondiales de produits manufacturés reste inférieure à 1 %, contre 16 % pour l'Asie de l'Est. Entre 1975 et 2014, la contribution de l'industrie manufacturière à l'économie totale du continent a chuté, de 18 % à 11 %, chiffre le plus bas de toutes les régions en développement. En termes absolus, toutefois, l'industrialisation croît. La production de biens manufacturés, qui représentait 73 milliards de dollars des États-Unis en 2005, est passée à 98 milliards (en prix de 2005) en 2013 du fait d'une forte croissance dans certaines régions de l'Afrique, de mesures prises dans certains pays (conjuguées à des améliorations institutionnelles) et de l'augmentation des salaires en Chine (voir Figure 5).

Depuis dix ans, l'industrie manufacturière africaine connaît une croissance de 3,5 % par an en termes réels, c'est-à-dire plus que le chiffre mondial de la production manufacturière. Le secteur de l'alimentation et de la boisson a connu une croissance supérieure à la moyenne, en partie grâce à l'augmentation de la demande intérieure. Le secteur des textiles et des vêtements a eut de plus faibles performances, car il lui est difficile de faire face à la concurrence des importations d'Asie, mais la situation est en train de changer à la suite d'une augmentation des investissements chinois dans une industrie du vêtement à forte densité de main-d'œuvre (par exemple en Éthiopie et au Rwanda) et du développement des marchés régionaux.

Figure 5 La production réelle du secteur manufacturier augmente malgré la baisse de la part qu'elle représente dans le PIB

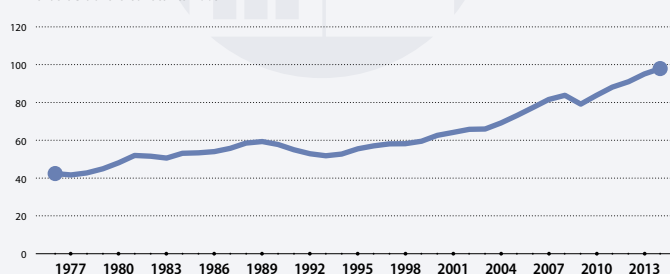
#### Valeur ajoutée du secteur manufacturier

% du PIB



#### Valeur ajoutée du secteur manufacturier

Milliards de dollars constants 2005



Source : Banque Mondiale

Malgré ces améliorations, la croissance du secteur manufacturier n’a pas été suffisante pour créer les emplois qu’attend une jeunesse africaine en forte augmentation.

Pour que les Africains bénéficient d’une amélioration de leur niveau de vie, l’Afrique doit améliorer sa performance économique. Aujourd’hui, les économies des pays africains sont confrontées à plusieurs **défis structurels** :

- ▶ elles reposent sur des **activités à faible valeur ajoutée**, comme l’extraction du pétrole, du gaz et d’autres minerais ;
- ▶ elles **n’investissent pas assez dans l’éducation** et le développement des compétences, si bien que la population active est mal préparée pour travailler dans des secteurs complexes ;
- ▶ elles **importent** beaucoup plus de produits manufacturés qu’elles n’en exportent, déséquilibre commercial qui draine leurs richesses et leurs rares devises étrangères ;
- ▶ elles restent dépendantes de **produits à faible valeur ajoutée** ;
- ▶ leur **balance commerciale** pour les biens manufacturés – dont la valeur ajoutée est très supérieure aux matières premières à partir desquelles ils sont fabriqués – est lourdement négative : les produits manufacturés représentent 62 % du total des importations en Afrique et 19 % seulement de ses exportations.

Ces faiblesses sont liées à une insuffisance d’investissement et de croissance dans les économies intérieures de nombreux pays africains. Étant donné le profil démographique du continent, il importe de mener une action en profondeur pour diversifier les structures de production et en faire des activités à fort taux d’emploi, car il faudrait créer 10 millions de nouveaux emplois formels chaque année pour absorber les jeunes qui arrivent massivement sur le marché du travail. Les pays africains doivent s’appuyer sur leurs avancées récentes en créant des opportunités de changement social, notamment en réalisant des investissements essentiels dans le capital humain pour l’éducation et la formation. Ils doivent aussi tirer parti de la science, de la technologie et des innovations pour soutenir le développement industriel sur le continent.

Sans politiques efficaces, les pays africains risquent d’être confrontés à un chômage élevé, phénomène qui peut être source d’instabilité politique. L’Afrique doit également résoudre sa crise de l’énergie. Sans électricité, l’industrialisation est impossible ; c’est pourquoi la Banque africaine de développement a fait du Nouveau Pacte pour l’énergie sa grande priorité. L’Afrique doit se doter de sources d’énergie pour alimenter ses industries.

Elle doit aussi absolument renforcer ses investissements dans les infrastructures afin de soutenir l’industrialisation. Nous avons besoin de routes, de voies ferrées et de ports pour ouvrir des accès aux marchés régionaux et mondiaux et améliorer notre **indice de compétitivité**, qui a légèrement baissé entre 2014 et 2015, passant

de 3,61 à 3,64. Un progrès majeur, qui stimule le développement du secteur privé, est le **délai nécessaire pour créer une entreprise**, qui est passé de 42 jours en 2010 à 25 en 2015.

● **L’accès au financement**, qui est actuellement l’un des grands obstacles aux affaires en Afrique, doit être amélioré afin de permettre aux entreprises de s’élever dans les chaînes de valeurs. Le nombre d’adultes ayant accès à un compte dans une banque ou dans une autre institution financière est de 31 % seulement.

Il sera difficile de réussir l’expansion du secteur industriel sans renforcer l’intégration régionale, qui permet d’ouvrir de nouvelles opportunités aux échanges intra-africains. La réalisation d’une révolution industrielle africaine n’est possible que si des marchés importants entraînent une production compétitive et des économies d’échelles.

## Le rôle de la Banque dans la transformation industrielle de l’Afrique

### La Banque a soutenu la création d’emplois et ouvert de nouvelles opportunités économiques

Au cours de la période 2013–2015, le soutien du Groupe de la Banque au développement du secteur privé a créé plus de 3 millions ● **d’emplois**, dont près de 812 000 pour des femmes. Au total, 153 000 ● **microcrédits ont été accordés** tandis que 5,7 millions de ● **personnes bénéficiaient de projets d’investissement et de micro-financements**.

En Égypte, l’aide que nous avons apportée au renforcement et au développement de l’infrastructure a amélioré la productivité et contribué à améliorer la compétitivité des entreprises ainsi qu’à attirer des investisseurs. Nos investissements dans le pays comprennent 54,8 millions de dollars en soutien au Programme national de drainage (NDP), qui vise à stimuler la production agricole, et 140 millions de dollars pour le projet d’extension de l’aéroport de Sharm El-Sheikh, qui verra passer sa capacité de 10 à 18 millions de passagers par an, ce qui favorisera le tourisme et améliorera les liaisons de transport.

En Afrique du Sud, nous avons financé une ligne de crédit de 100 millions de dollars en faveur de l’Industrial Development Corporation (IDC) ; elle a permis d’accorder des financements à moyen et à long terme à 103 PME et à 4 grandes entreprises, dont 60 % étaient de nouvelles entreprises industrielles (voir Encadré 6).

Un domaine central des interventions de la Banque en matière de gouvernance est l’élimination des entraves au développement du secteur privé et à la compétitivité. Globalement, sur la période 2013–2015, 9 des 15 pays ayant bénéficié du soutien de la Banque ont amélioré leur ● **environnement compétitif**, ce qui reflète les défis que rencontrent certains pays pour mettre en place un cadre juridique et réglementaire robuste capable d’aider les entreprises privées à investir, à créer des emplois et à améliorer leur productivité.

## Encadré 6 Financer l'industrialisation en Afrique du Sud

En 2000, nous avons ouvert une ligne de crédit de 100 millions de dollars des États-Unis pour financer les PME dans divers secteurs, dont le textile, la métallurgie, les machines et les produits chimiques. Ainsi nous avons aidé à la création de 16 000 emplois et contribué au produit intérieur brut par une augmentation du chiffre d'affaires qui a atteint au total 340 millions de dollars et généré 100 millions de dollars de recettes fiscales annuelles.

Le renforcement de la concurrence et l'amélioration de la compétitivité ont contribué à faire baisser les prix de certains produits sur le marché. Une entreprise chimique a ainsi conforté sa place sur le secteur des détergents et des désinfectants en réduisant son prix de 1,8 \$ à 1 \$ l'unité, soit moins que le prix des produits importés. La ligne de crédit a également eu des effets positifs sur les fournisseurs locaux ; elle a en effet servi à financer l'acquisition de technologies et d'intrants industriels. Environ 40 % des ressources ont servi à acheter des équipements, des machines et des matières premières provenant du pays même.

Parmi les exemples de notre soutien aux réformes visant à améliorer le climat des affaires, citons les projets de la Banque à Maurice et aux Seychelles. Ces deux pays sont désormais considérés comme très performants pour leur environnement des affaires.

 *Le soutien du Groupe de la Banque au développement du secteur privé a créé plus de 3 millions d'emplois*

Aux Seychelles, l'une des grandes entraves au développement du secteur privé était l'accès au financement, en particulier pour la croissance du secteur des micro-entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) ; la Banque a soutenu les réformes du gouvernement pour rendre opérationnel un nouveau système de financement des TPE-PME, qui a beaucoup amélioré leur accès au financement, plus de 670 d'entre elles ayant bénéficié de ce système.

### Perspectives : Que faut-il faire pour industrialiser l'Afrique ?

L'expérience d'autres économies en voie d'industrialisation dans le monde montre que l'Afrique peut raisonnablement plus que doubler son PIB industriel, qui pourrait ainsi passer de 751 milliards de dollars à 1720 milliards au cours de la prochaine décennie. Cette montée en puissance permettrait à l'Afrique de porter son PIB continental de 2,6 mille milliards de dollars à 5,62 mille milliards d'ici 2025, et son PIB par habitant à 3368 dollars.

Pour que cela soit possible, l'Afrique doit mettre en œuvre une politique industrielle complète et volontaire, adaptable au contexte de chaque pays, de chaque réglementation et de chaque objectif

de développement. Une telle ambition exige une vision et un engagement de la part des dirigeants politiques, mais aussi de la Banque et de l'ensemble des instances de développement, qui apporteront leur soutien sous forme de financements, d'assistance technique, de renforcement des capacités, de dialogue continu et de services de conseils.

L'expérience montre que la création d'opportunités pour les entrepreneurs (pour lancer de nouvelles entreprises ou développer celles qui existent) est le principal moteur de l'industrialisation. Pour y parvenir, toutefois, l'Afrique doit mobiliser dans ce domaine toute la force de ses partenaires, notamment celle de la Banque et d'organisations spécialisées comme l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (UNIDO) et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), mais aussi d'un ensemble plus vaste de parties prenantes comme l'Union africaine (UA), les communautés économiques régionales (CER), les gouvernements des pays, les décideurs et les institutions de financement du développement.

 *Pour « industrialiser l'Afrique » la Banque mobilisera au mieux son expérience, ses capacités et ses finances*

Les enseignements tirés d'autres pays en cours d'industrialisation dans le monde en développement mettent en évidence l'existence de cinq facteurs facilitateurs essentiels, communs à presque tous les pays qui ont rapidement industrialisé leurs économies. Ces facteurs sont les suivants :

- ▶ une politique, une législation et des institutions favorables
- ▶ un environnement économique et une infrastructure propices
- ▶ un accès aux capitaux
- ▶ un accès aux marchés
- ▶ des talents, des capacités et des compétences et un entrepreneuriat concurrentiels.

Dans les pays qui réussissent leur industrialisation, ces facteurs ont généralement été intégrés dans une politique industrielle globale qui a permis aux entreprises, grandes et petites, de se développer sur les chaînes de valeurs de certains secteurs industriels à haut potentiel. Ces programmes sont réalistes et peuvent être mis en œuvre à la condition de disposer des bons leviers.

### La stratégie de la Banque pour industrialiser l'Afrique

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

La Banque interviendra avec ses partenaires dans tous les programmes identifiés, et elle prévoit aussi d’accorder une attention particulière aux domaines dans lesquels elle peut mobiliser au mieux son expérience, ses capacités et ses finances en appui aux pays. Pour cela, la Banque entend privilégier un sous-ensemble de programmes, regroupés dans les six « programmes phares » qui sont au cœur de sa priorité « Industrialiser l’Afrique », à savoir :

- ▶ encourager les politiques industrielles qui ont fait leurs preuves ;
- ▶ développer des marchés des capitaux liquides et efficaces ;
- ▶ catalyser les financements des infrastructures et des projets industriels ;
- ▶ promouvoir et orienter le développement des entreprises ;
- ▶ promouvoir des partenariats stratégiques ;
- ▶ réaliser l’intégration des marchés africains ;
- ▶ accélérer les flux de capitaux vers les pays africains ;
- ▶ accélérer le développement des compétences et des technologies.

### Comment sera mise en œuvre la stratégie de la Banque ?

Par le biais d’un partenariat avec l’UNIDO, la CEA, la Commission de l’Union africaine et les CER, la Banque soutiendra les gouvernements dans l’élaboration de leurs politiques industrielles nationales, dans l’identification des secteurs qui se prêtent le mieux au développement industriel et dans la mise à disposition d’analyses des chaînes de valeurs, d’assistance technique et d’une certaine logistique opérationnelle. En outre, elle s’efforcera de faciliter le dialogue entre les gouvernements et le secteur privé afin d’encourager la coordination entre toutes les parties prenantes de l’industrialisation.



*Nous investirons 3,5 milliards de dollars par an pour mettre en œuvre les six programmes industriels phare*

Étant donné le caractère fortement transversal des programmes qui relèvent de la stratégie d’industrialisation de la Banque pour l’Afrique, nos équipes des opérations non souveraines et du développement du secteur financier en assureront conjointement le pilotage, en coopération avec les autres départements et avec les

unités organisationnelles, pour mettre en place notre programme ambitieux dans le cadre de notre approche « une seule Banque ».

De ce point de vue, les principales initiatives lancées par la Banque dans le cadre des « Top 5 » auront des incidences positives sur l’environnement économique et l’infrastructure, l’accès aux marchés, et le renforcement des talents et des compétences, ce qui, en retour, aura des effets positifs sur l’industrialisation.

Pour mettre en place les six programmes phares visant à « Industrialiser l’Afrique », la Banque doit mobiliser un important volume de financements, de ressources humaines et de mécanismes liés à des infrastructures matérielles et immatérielles. Sur les dix prochaines années, la Banque investira 3,5 milliards de dollars par an en financement direct et par effet de levier pour mettre en œuvre les six programmes. Ce montant couvrira les opérations non souveraines, l’assistance technique liée aux regroupements industriels, les investissements dans les PME et les projets de mise en réseau, la création d’un établissement pour accroître la liquidité sur les marchés des capitaux africains, l’assistance technique aux marchés des capitaux et aux projets ciblés sur les PPP, et des forums spécifiquement consacrés à la mise en place de partenariats stratégiques.

Pour accroître et canaliser le financement dans les projets d’industrialisation phares de l’Afrique, le Groupe de la Banque augmentera ses propres investissements, y compris à partir de fonds gérés, de façon à catalyser le financement provenant d’autres parties, faisant ainsi office d’investisseur stratégique ou d’organisateur pilote. En outre, la Banque développera sa capacité à mener des activités de mobilisation, c’est-à-dire à jouer le rôle de pilote, par une amélioration des processus, des compétences et de l’expertise, tout en renforçant sa participation aux activités de cofinancement.

En deux mots, « Industrialiser l’Afrique » appelle une vision audacieuse et une stratégie ambitieuse capable de véritablement transformer le continent. La Banque entend jouer un rôle moteur dans la réalisation de cette vision en servant de catalyseur pour obtenir les soutiens des gouvernements et des autres institutions de financement du développement, et collaborer avec le secteur privé pour transformer cette vision en une réalité, usine par usine, sur l’ensemble du continent. ■

## Chapitre 4

# Intégrer l'Afrique

L'intégration régionale est au cœur de l'agenda politique de l'Afrique depuis de nombreuses années. Avec une population d'un milliard d'habitants, l'Afrique dispose d'un PIB combiné de plus 3400 milliards de dollars des États-Unis. Un tel marché peut créer d'immenses opportunités pour les producteurs du continent, mais pour cela, il faut que les gouvernements africains et les communautés régionales coopèrent afin de faciliter la circulation transfrontalière des biens, des services, des personnes, des capitaux, de l'énergie et des savoirs.

Cependant, l'intégration d'une région n'est jamais facile à mettre en place et l'on sait les défis auxquels est confrontée l'intégration régionale africaine. Dans la première partie de ce chapitre, nous examinons certains de ces défis ainsi que l'étendue des échanges actuels entre les pays africains. La géographie physique du continent rend difficile les relations entre les communautés, les pays et même des régions entières.

Nous pensons qu'il est indispensable de relier les pays africains entre eux pour réussir la transformation économique de l'Afrique. C'est pourquoi, en tant que principal financier des infrastructures, nous concentrons nos efforts sur la connectivité régionale. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous exposons notre contribution à l'intégration régionale. Nous investissons certes dans les infrastructures comme le réseau routier, les lignes de transmission, les pipelines et les réseaux de communications, mais nous élaborons aussi et mettons en place des politiques cohérentes d'ouverture des frontières.

### Réaliser le potentiel de l'Afrique : ce que peut faire l'intégration

Quand on parle d'intégration en Afrique, on pense en général aux échanges commerciaux. S'il est stratégique de faire tomber les barrières commerciales, ça l'est tout autant d'assurer la libre circulation des personnes et des capitaux. La Banque concentre ses efforts d'intégration sur la circulation des biens et des services, mais aussi sur la mobilité des personnes et des investissements.

### Se déplacer librement dans toute l'Afrique

Permettre aux personnes de se déplacer librement à travers l'Afrique donnera un fort élan à la croissance économique. Le fait de pouvoir circuler facilement pour les affaires, le travail, le tourisme ou l'éducation apporte potentiellement d'énormes avantages. La circulation transfrontalière favorise la mobilité des talents et la compétitivité; elle permet de combler les pénuries de compétences et d'échanger des idées, de diffuser les initiatives entrepreneuriales et les innovations. Lorsque les restrictions portant sur les visas et les permis de travail sont levées, les affaires et les économies gagnent en compétitivité.

En moyenne, les Africains ont besoin d'un visa pour se rendre dans 55 % des autres pays du continent. Dans 25 % des autres pays, le visa peut être obtenu à l'arrivée, et dans 20 % seulement

des pays, il n'est pas nécessaire. Bien souvent, les conditions d'entrée dans le pays sont plus faciles pour les voyageurs non africains.



*Les Africains ont besoin d'un visa pour se rendre dans 55 % des autres pays du continent*

Certaines communautés économiques régionales d'Afrique, notamment la Communauté d'Afrique de l'Est (en particulier le Kenya, le Rwanda et l'Ouganda) et la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest ont facilité la circulation de leurs ressortissants dans leurs pays membres. Toutefois, les autres communautés économiques régionales sont moins avancées sur ce plan, et la proportion moyenne des ratifications des protocoles sur la libre circulation des personnes stagne à 60 %.

### Les avantages de l'intégration financière

Lorsque les capitaux circulent librement d'un pays à l'autre, les investissements augmentent, car les financements vont là où ils peuvent générer la plus grande productivité et les meilleurs rendements pour les investisseurs. En corolaire, les coûts des



INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Intégrer l’Afrique</b>				
● Commerce intra-africain (milliards de dollars)	135,5	174,5	26,6	43,2
● Coût des échanges transfrontaliers (dollars)	2145	2384	2338	2675
● Accès aux services téléphoniques (pour 1000 habitants)	538	766	368	614
● Densité routière (km par km <sup>2</sup> de zone terrestre)	7,9	8,2	6,7	7,1

Le feu indique que: ● Les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs ● Il y a eu régression par rapport à la référence

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018
	Prévu	Réalisé	Prévu
<b>Intégrer l’Afrique</b>			
● Transports – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	1339	1281	96 %
● Énergie – Lignes de transport d’électricité transfrontalières construites ou remises en état (km)	..	..	..

Le feu indique que: ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs ● Les données sont manquantes

transactions baissent et les institutions financières fonctionnent plus efficacement, ce qui profite à toutes les entreprises: micro-, petites et moyennes.

Le traité d’Abuja, qui définit la voie à suivre pour réussir l’intégration du continent, fait de l’union monétaire l’une de ses grandes priorités. Or, dans de nombreuses communautés économiques régionales, les devises nationales ne sont même pas convertibles; coordonner la convergence macroéconomique au niveau d’un pays exige des mesures fortes. Comme l’a montré la crise financière mondiale, le rapport étroit aux capitaux comporte des risques. Un meilleur accès aux données et aux informations et une plus grande transparence établissent la confiance parmi les autorités nationales et les institutions financières, comme le font l’amélioration des cadres réglementaires, des garanties et des moyens de contrôle.

L’intégration financière est un processus complexe qui suppose une politique (politiques monétaires, existence de services financiers), une infrastructure (cadres juridiques et réglementaires, systèmes de paiement), et des institutions financières (marchés bancaires et non bancaires, marchés des capitaux). Certaines mesures peuvent faciliter le processus: promouvoir les services bancaires transfrontaliers; standardiser les paiements régionaux; mettre en place des lignes directrices fiscales multilatérales; réaliser la convergence des politiques en matière d’inflation, de finances publiques et de stabilité des taux de change. En prenant de telles mesures, les gouvernements peuvent créer des conditions plus prévisibles, favorables à l’essor des échanges et des investissements transfrontaliers.

Les données relatives aux investissements directs étrangers intra-africains sont limitées, mais il semble que ces flux ne représentent qu’une fraction du PIB de l’Afrique. Toutefois, certaines banques africaines ouvrent des agences sur tout le continent, ce qui laisse penser

qu’il existe un potentiel pour une meilleure intégration financière, pour peu que l’on abaisse les barrières aux prêts transfrontaliers.



*Lorsque les capitaux circulent librement d’un pays à l’autre, les investissements augmentent, car les financements vont là où ils peuvent générer la plus grande productivité et les meilleurs rendements*

### Intégration des échanges commerciaux: une perspective encore lointaine

Le ● commerce interafricain est passé d’un montant de 145 milliards de dollars des États-Unis en 2014 à 174 milliards en 2015. Cependant, 11,3 % seulement du commerce en Afrique est intra régional et les exportations restent orientées sur les minerais bruts. Les importations intra-africaines sont passées, en pourcentage du PIB du continent, de 2,7 % environ en 1995 à près de 4,5 % en 2013, progression bien lente par rapport à des régions comme les Amériques (6,7 %), l’Asie (17,9 %) et l’Europe (21 %). Le ● coût du commerce transfrontalier, mesuré en coût d’expédition d’un conteneur, a également augmenté de 11 % depuis 2010 pour passer à 2384 dollars.

De nombreuses initiatives sont en cours pour remédier à cette situation et libérer la capacité du commerce régional à stimuler la transformation économique dont l’Afrique a besoin. En juin 2015, deux événements majeurs sont allés dans le sens d’une plus grande intégration des échanges commerciaux en Afrique: en premier lieu, la signature de l’Accord tripartite de libre-échange entre le Marché commun de l’Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté de l’Afrique de l’Est (CAE) et la Communauté de développement de l’Afrique australe (SADC).

Il reste beaucoup à faire pour rendre cet accord effectif, mais un pas très important a été franchi vers la rationalisation des accords commerciaux régionaux.

Ensuite, les négociations sur la zone de libre-échange continentale ont été formellement lancées. Elles devraient durer jusqu'à la fin de 2017 et couvrir les échanges de biens et de services, les investissements, les droits de propriété intellectuelle et les politiques de concurrence.

L'Afrique a également réalisé des progrès dans la mise en place de cadres juridiques destinés à approfondir l'intégration des échanges commerciaux au sein des communautés économiques régionales. En janvier 2015, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a donné le coup d'envoi de son union douanière que huit des quinze membres du bloc ont commencé à appliquer dès avril 2015 sous la forme d'un tarif extérieur commun. L'Union du Maghreb arabe (UMA) s'apprête à mettre en place sa propre zone de libre-échange. Ses États membres ont déjà signé trois des quatre protocoles nécessaires.

Plusieurs communautés économiques régionales ont nettement réduit leurs tarifs douaniers sur les importations intrarégionales : la CAE applique un taux zéro sur les importations à l'intérieur de la Communauté, tandis que la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC) et le COMESA appliquent l'un et l'autre des tarifs qui se situent autour de 1,9% en moyenne. Les tarifs intrarégionaux de la SADC sont plus élevés (3,8%), de même que ceux de la CEDEAO (5,7%). Le COMESA, la CAE, la CEDEAO et la SADC ont tous adopté des mesures destinées à faciliter le transport et à réduire les obstacles non tarifaires.

### L'infrastructure régionale progresse

L'Afrique emploie des méthodes novatrices pour augmenter le financement de l'infrastructure et faire avancer des projets d'infrastructures stratégiques, notamment dans le domaine des transports transfrontaliers, des communications et des pipelines. Elle porte aussi ses efforts sur des projets énergétiques. Plusieurs pays africains ont fait de très grands progrès dans l'amélioration de la densité et de la qualité du réseau routier ainsi que de la bande passante d'Internet. La CEDEAO, la SADC et certains pays d'Afrique de l'Est ont créé des réseaux de téléphonie mobile réunissant plusieurs pays en une zone unique pour réduire les coûts du roaming. La **densité du réseau routier** (longueur de routes par kilomètre carré) est passée de 7,9 km en 2010 à 8,2 km, mais ce chiffre ne représente que 30% de celui de l'Asie. Les télécommunications ont un taux de croissance beaucoup plus rapide ; aujourd'hui, 76% des Africains ont **accès à des services de téléphonie**, en majorité sous forme de mobiles, ce qui ouvre la voie à un ensemble de nouveaux services, y compris aux services financiers et bancaires.

Les plaques tournantes régionales, de même que les petits pays ou les pays enclavés, ont beaucoup à gagner du développement des infrastructures pour stimuler leur croissance économique. Les partenaires financiers, traditionnels ou nouveaux, continuent d'investir dans l'infrastructure de l'Afrique au niveau régional. Pour répondre aux

besoins énergétiques du continent et mettre en place des réseaux de haute qualité, les régions et les pays doivent favoriser l'appropriation des projets et associer le secteur privé, ce qui implique de se concentrer sur les opportunités de croissance capables de subvenir aux besoins des populations et à ceux de la prochaine génération.



*Les plaques tournantes régionales, de même que les petits pays ou les pays enclavés, ont beaucoup à gagner du développement des infrastructures pour stimuler leur croissance économique*

### La permanence de la Banque dans l'intégration de l'Afrique

Pour promouvoir l'objectif de l'agenda 2063 de l'Union africaine, qui vise à supprimer les visas pour tous les citoyens de tous les pays africains, la Banque a élaboré un Indice d'ouverture des visas en Afrique, en collaboration avec McKinsey & Company et le Conseil de l'agenda global pour l'Afrique du Forum économique mondial. C'est un outil qui aide les décideurs africains à suivre les niveaux d'ouverture/restriction des régimes de visas en Afrique ; il permet d'observer chaque année la relative facilité avec laquelle les Africains peuvent se déplacer à l'intérieur du continent. Le rapport montre que l'Afrique reste largement fermée aux voyageurs africains.

L'ouverture des visas est une étape essentielle sur la voie de l'intégration. Dans toute l'Afrique, les pays et les régions ont énormément à gagner de cette ouverture des visas aux Africains, qu'il s'agisse de pallier certaines lacunes de compétences sur le marché du travail, de promouvoir l'esprit d'entreprise, de diversifier l'économie, d'ajouter de la valeur aux services, d'attirer les investissements ou de stimuler la compétitivité.

Malgré les avantages que présente l'ouverture des frontières et malgré les engagements des pays membres de l'Union africaine en vertu du Traité d'Abuja concernant la liberté de circulation et les droits de résidence, les progrès sur ce plan ont été lents.

L'approche adoptée par la Banque pour promouvoir la libre circulation des personnes se concentre sur quatre volets :

- Engager des études économiques et sectorielles sur les migrations et les transferts de fonds, notamment avec une analyse empirique de l'impact de l'immigration sur le marché du travail, les échanges commerciaux régionaux et les systèmes de fiscalité et de protection sociale ; et étudier les conséquences budgétaires nettes des transferts de fonds, pour les pays d'envoi comme pour les pays destinataires.
- Tirer parti des transferts de fonds pour le développement : les flux vers le continent et à l'intérieur du continent se sont élevés à 40 milliards de dollars en 2015. Nous soutenons des projets visant à mobiliser les

fonds ainsi transférés et encourageons la diaspora africaine à réaliser des investissements productifs et à financer le développement dans une optique de croissance inclusive au niveau macro aussi bien que micro. Cet objectif doit s’appuyer sur des initiatives visant à réduire le coût des services de transfert d’argent et à mettre en place des politiques et des projets facilitant la participation économique de la diaspora, par exemple dans le financement de l’infrastructure.

- ▶ Encourager la reconnaissance mutuelle des compétences et des qualifications des professionnels.
- ▶ Soutenir les mécanismes mis en place dans les communautés économiques régionales et les pays membres pour faciliter la circulation des hommes et femmes d’affaires.

“ Notre investissement dans les corridors de transport aide les pays enclavés à se raccorder aux marchés régionaux et mondiaux, et profite aux populations qui habitent le long des axes en question

### La Banque soutient les infrastructures matérielles et immatérielles qui connectent l’Afrique

La Politique et stratégie d’intégration régionale (2014–2023) de la Banque tient compte des opportunités qu’offre l’intégration régionale

pour stimuler l’infrastructure, le commerce, l’industrialisation et la circulation des personnes, considérant que les ressources humaines et naturelles sont inégalement réparties et que les marchés sont petits et fragmentés.

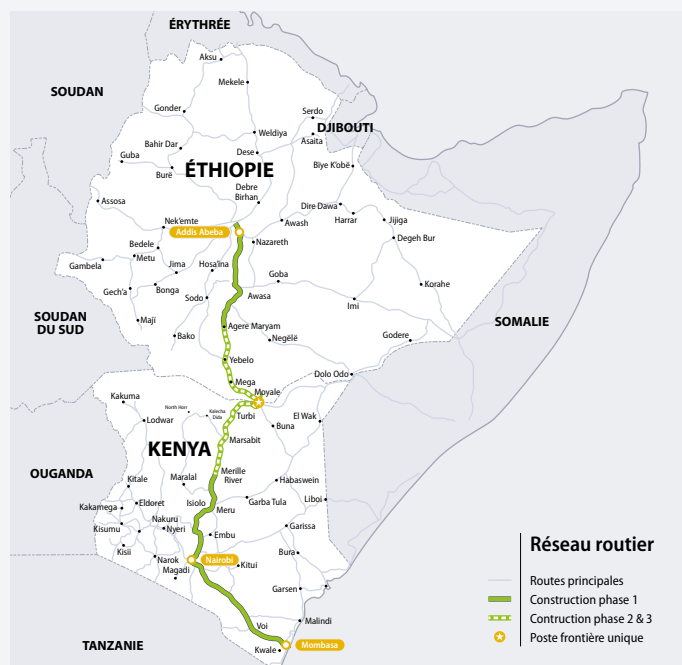
La Banque continuera d’investir dans l’infrastructure régionale, notamment dans les secteurs de l’énergie, des transports et des technologies de l’information et de la communication (TIC).

Un des piliers de notre stratégie est de promouvoir les liaisons énergétiques régionales pour pallier le manque d’efficacité des petits systèmes nationaux d’alimentation électrique. Nous contribuons à la création de pools énergétiques régionaux, grâce auxquels des pays voisins réunissent leurs capacités en un seul grand réseau. Le second pilier de notre approche est l’extension des liaisons de transport régionales. Notre investissement dans les corridors de transport aide les pays enclavés à se raccorder aux marchés régionaux et mondiaux, et profite aux populations qui habitent le long des axes en question.

La Banque continue par ailleurs de piloter, au niveau du continent, plusieurs initiatives portant sur des infrastructures « immatérielles » telles que les politiques et instruments de facilitation du commerce et des services. Citons :

- ▶ la Zone continentale de libre-échange ;
- ▶ le Programme détaillé de développement de l’agriculture africaine ;
- ▶ le Programme de développement des infrastructures en Afrique ;
- ▶ le Plan d’action pour stimuler le commerce intra-africain.

Figure 6 Un moteur de l’intégration en Afrique de l’Est



Source : BAD

Le corridor routier de 2000 km qui relie le port kényan de Mombasa à la capitale de l’Éthiopie, Addis-Abeba, en passant par Nairobi, la capitale du Kenya, est un axe clé de l’intégration régionale en Afrique de l’Est. Ce tronçon, qui fait partie de la Route transafricaine qui doit relier Le Caire au Cap, mettra fin à une situation dans laquelle les deux plus grandes économies de l’Afrique de l’Est, qui partagent plus de 1000 km de frontières, ne sont reliées par aucune route praticable par tous les temps.

La phase II du projet, commencée en 2009, comprend la construction de 438 km de route au standard bitume ; elle est aujourd’hui pratiquement terminée. La phase III doit compléter la réhabilitation des tronçons défectueux.

La Banque a joué dans ce projet un rôle fondamental de facilitateur en encourageant la coopération administrative, l’harmonisation douanière et le dialogue politique dans la région. Les deux pays ont signé un accord de services pour le transport routier, qui définit les conditions d’utilisation de l’infrastructure de transport, et constitue une base de dialogue pour aligner les règles et réglementations relatives au transport.

Ce cycle de négociation a abouti à la signature à Addis-Abeba, en avril 2014, d’un accord mixte de développement du corridor Éthiopie-Kenya, qui a approuvé l’idée d’un poste frontière à guichet unique qui sera construit dans la ville frontalière de Moyale.

### Encadré 7 Une épine dorsale de fibre optique pour l'Afrique centrale

En juillet 2015, la Banque a approuvé le premier projet de sa nouvelle division des technologies de l'information et de la communication : l'installation de 916 km de fibre optique au Cameroun, première étape dans la création de l'« épine dorsale d'Afrique centrale » pour les nouvelles technologies. Le projet étendra ainsi la couverture du réseau national de fibre optique en comblant les liaisons manquantes et en étendant le réseau jusqu'aux frontières du Cameroun avec le Congo, le Nigéria et la République centrafricaine. En développant l'offre de services de communication électronique à haut débit et de grande qualité à des prix compétitifs, le projet aidera le Cameroun à développer une véritable économie numérique et à créer des emplois.

Le projet prévoit également la mise en œuvre d'applications et de services, par exemple sous forme de services bancaires électroniques et de systèmes d'information sur les marchés ou sur la météorologie. La réalisation du projet s'étendra sur quatre ans et comprendra un soutien institutionnel ainsi que des opérations de renforcement des capacités pour les bénéficiaires. Le coût total est estimé à 51 millions de dollars. La Banque en fournira 41 millions.

Globalement, nos projets ont conduit à construire ou réhabiliter 1281 km de ● **routes transfrontalières** entre 2013 et 2015, ce qui est proche de notre objectif. En Afrique de l'Est, nous apportons notre soutien au corridor routier Mombasa-Nairobi-Addis-Abeba afin de développer l'intégration régionale en Afrique de l'Est (Figure 6).

Nous avons également approuvé récemment un projet d'épine dorsale de fibre optique en Afrique centrale, pour aider le Cameroun à développer une véritable économie numérique et créer de nouveaux emplois. Le projet étendra aussi la couverture du réseau national de fibre optique en comblant les liaisons manquantes et en prolongeant le réseau jusqu'aux frontières du Cameroun avec le Congo, le Nigéria et la République centrafricaine (Encadré 7).

### Perspectives : réaliser le potentiel de l'intégration pour améliorer la vie des Africains

Dans le cadre de sa priorité « Intégrer l'Afrique », la Banque encouragera l'intégration régionale par le biais du Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA), ce qui inclut le

développement de marchés régionaux de l'énergie, de voies ferrées et de routes transnationales pour relier les activités économiques des pays. Le programme soutiendra les opérations transfrontalières, y compris pour l'aménagement de bassins comme celui du lac Tchad ou du Niger.

La Banque collaborera avec d'autres parties prenantes pour aider les communautés économiques et les autorités nationales à intégrer des infrastructures régionales « immatérielles », y compris en facilitant les investissements transfrontaliers, en supprimant des barrières commerciales non tarifaires, en harmonisant les codes d'investissement et d'ingénierie, et les normes d'assurance qualité et de certification. Cela suppose d'aider les pays à supprimer les entraves aux marchés et à officialiser la participation des femmes au commerce transfrontalier. Grâce aux changements touchant le régime des visas, nous favoriserons la circulation des personnes.



*La Banque soutiendra les opérations visant à promouvoir des systèmes monétaires robustes, fondés sur le marché*

La Banque cherche aussi à coopérer avec les pays pour développer les marchés financiers régionaux. Nous soutiendrons les opérations visant à promouvoir des systèmes monétaires robustes, fondés sur le marché. Nous financerons également des projets destinés à soutenir la stabilité financière et l'intégration des marchés financiers.

Enfin, nous continuerons à élaborer de nouvelles approches pour renforcer l'effet levier de nos ressources concessionnelles, relativement limitées, ce qui peut se faire en externe par des opérations de cofinancement avec d'autres donateurs, par des partenariats public-privé ou par des solutions financières novatrices, comme les obligations d'infrastructure.

Globalement, toutes ces mesures contribueront à accroître la taille des marchés régionaux et à réduire le coût des transactions commerciales pour les pays africains, mais cela implique une volonté politique, des engagements financiers et un sens développé de la solidarité. ■

## Chapitre 5

# Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique

Ces dernières décennies, les pays africains ont conçu des politiques ambitieuses visant à stimuler l'éducation, les services de santé, l'accès à l'eau, les opportunités d'emploi ainsi que d'autres facteurs qui améliorent la qualité de vie des populations. Dans ce chapitre, nous montrons que, bien que la plupart des pays aient progressé dans au moins un de ces domaines, les avancées ne sont pas suffisantes. Les taux globaux de pauvreté se maintiennent toujours à environ 43 %. Selon certaines estimations, plus de la moitié des jeunes Africains sont au chômage, sous employés ou inactifs. Les résultats dans les domaines de la santé et de l'éducation sont parmi les plus bas du monde et la population du continent n'a pas un accès suffisant à l'assainissement et à l'eau potable. La croissance économique, assez forte, n'a pas été suffisamment rapide ni inclusive pour créer des emplois. Un plus grand nombre d'Africains devraient toucher les bénéfices de la croissance économique dans leur vie quotidienne.

Notre Stratégie à dix ans a été conçue pour réaliser la transformation économique de l'Afrique sur la base d'une croissance à la fois inclusive et verte. Dans ce chapitre nous démontrons notre contribution à l'amélioration de l'accès aux services de base qui sont des catalyseurs de productivité et de croissance pour d'autres secteurs d'activités importants. Notre soutien à l'éducation permet aux jeunes Africains de développer les compétences dont ils ont besoin pour trouver des emplois, il jette les bases d'une force de travail productive et crée des opportunités d'emploi. Nous concluons par une évaluation des progrès de l'Afrique et de notre contribution à la promotion de l'égalité des genres, au renforcement de la gouvernance et de la responsabilisation, au renforcement de la résilience dans les situations fragiles et à la réponse au changement climatique.

### Améliorer l'accès aux services de base et aux possibilités d'emploi

L'accès aux services de base est un élément important de la qualité de la vie. En Afrique, ● l'accès à l'eau potable s'améliore lentement : depuis l'an 2000, près d'un quart de la population africaine a pu accéder à une source d'eau potable, ce qui porte aujourd'hui à 71 % la part de la population ayant un accès à l'eau potable. Les disparités importantes entre les villes et les campagnes ont tendance à faire baisser les chiffres nationaux agrégés : en zone urbaine, plus de 90 % du quintile le plus riche ont accès à de bonnes sources d'eau, et plus de 60 % ont l'eau courante. Dans les zones rurales, l'eau courante est inexistante chez les 40 % des ménages les plus pauvres et moins de la moitié de la population a accès sous une forme ou une autre à une eau de bonne qualité. Dans le même temps, ● l'accès à l'assainissement ne s'est que légèrement amélioré depuis 2010 et ne concerne que 39 % de la population.

En Afrique, le fardeau des maladies contagieuses et des déficiences nutritionnelles réduit la productivité des pauvres, leur qualité de vie et leur espérance de vie. Les ménages pauvres sont particulièrement

vulnérables aux chocs sanitaires qui accentuent leur pauvreté. Sur l'ensemble de l'Afrique, ● l'espérance de vie s'est progressivement améliorée, mais elle stagne à 59 ans depuis 2011. Cependant, certains pays obtiennent de meilleurs résultats que d'autres : en Éthiopie, par exemple, on observe des progrès remarquables, l'espérance de vie des hommes ayant augmenté de près de 16 ans pour passer de 45,5 ans en 1990 à 61 en 2013 (voir Figure 7).



*En Éthiopie, l'espérance de vie des hommes a augmenté de près de 16 ans pour passer de 45 ans en 1990 à 61 en 2013*

Pour de nombreux pays africains, l'éducation pour tous demeure un défi à relever. Selon l'UNESCO, sur les 20 pays qui ont réalisé les progrès les plus faibles depuis 2000 dans le domaine de l'éducation, 16 sont en Afrique. La ● scolarisation était de 45 % en 2013, soit au même niveau qu'en 2010. Néanmoins, certains progrès notables ont

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique</b>				
● Espérance de vie (années)	58	59	57	58
● Scolarisation (%)	45	45	38	39
● Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)	12,5	10,8	8,2	7,1
● Taux de chômage (%)	10,6	8,5	6,3	6,8
● Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	66,5	71,6	59,8	65,6
● Accès à des installations sanitaires améliorées (% de la population)	40	39	24	26

Le feu indique que : ● Les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs ● Les progrès sont positifs, mais inférieurs à ceux des pays pairs ● Il y a eu régression par rapport à la référence

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018
	Prévu	Réalisé	Prévu
<b>Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique</b>			
● Eau – Capacité de stockage d'eau potable créée (m <sup>3</sup> /jour)	151 690	116 880	77 %
● Eau – Personnes bénéficiant d'un nouvel ou d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement	6 108 680	6 103 190	100 %
– Dont les femmes	3 048 050	3 039 300	100 %
● Personnes bénéficiant de formations professionnelles	15 158	7819	52 %
– Dont les femmes	6454	3330	52 %
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation	1 172 370	1 158 520	99 %
– Dont les femmes	704 290	707 320	100 %
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès aux services de soins de santé	53 143 130	44 856 570	84 %
– Dont les femmes	29 423 470	25 118 430	85 %

Le feu indique que : ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs ● Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs ● Les opérations ont atteint moins de 60 % de leurs objectifs

été observés : en Afrique francophone, par exemple, 8 enfants sur 10 allaient à l'école en 2015, contre 5 sur 10 seulement en 1990. Le Kenya est un autre exemple de progrès réalisés dans le secteur éducatif (voir Figure 8).

En parallèle, les budgets de l'éducation ont augmenté beaucoup plus en Afrique que dans le reste du monde. Au Ghana, l'éducation représente plus d'un tiers des dépenses budgétaires. L'Éthiopie et la Tanzanie ont supprimé les frais de scolarité au niveau primaire, ce qui ouvre l'accès à l'éducation à de nombreux enfants.

Le chômage, particulièrement chez les jeunes, dont le nombre est en augmentation et dépasse 400 millions, est estimé à 48 % en Afrique subsaharienne<sup>1</sup> et est une menace pour la cohésion sociale et pour le développement inclusif. Sur l'ensemble de l'Afrique, les ● **taux de chômage** ont augmenté depuis l'année dernière, passant de 8,2 % à 8,5 %. Se pose en outre le problème beaucoup plus vaste du sous-emploi et de la vulnérabilité de l'emploi.

À la fin de leur scolarité, une majorité de jeunes entrent dans l'économie informelle qui, en Afrique, représente 50 à 80 % du PIB,

60 à 80 % des emplois et 90 % des nouveaux emplois. D'après les estimations, 9 travailleurs sur 10, en zone rurale comme en zone urbaine, ont un emploi informel. Ce secteur se caractérise par de bas revenus et par une absence de sécurité et de pérennité de l'emploi.



**L'économie informelle en Afrique représente 50 à 80 % du PIB, 60 à 80 % des emplois et 90 % des nouveaux emplois**

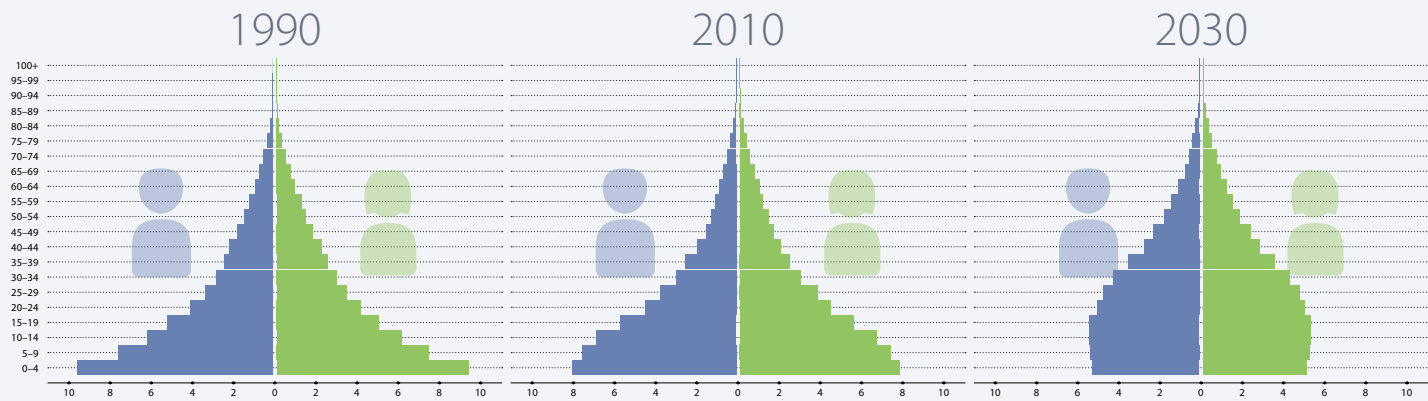
Bien que les jeunes soient mieux éduqués que les générations précédentes, leurs perspectives d'accéder à un emploi rémunérateur ne se sont pas améliorées. Le secteur de la formation professionnelle reste insuffisamment développé en Afrique subsaharienne ; seuls quelques gouvernements sont en mesure de financer la formation et l'enseignement technique et professionnel au niveau requis. Depuis 2010, les ● **inscriptions dans la filière de la formation technique/professionnelle** sont restées stables, à 10,8 % – ce qui veut dire que sur l'ensemble des élèves scolarisés dans le secondaire, 10,8 % seulement suivent des programmes d'enseignement technique/professionnel dans des établissements d'enseignement publics ou privés du deuxième cycle. Ce chiffre donne une idée du

1 Il est de 30 % en Afrique du Nord.

Figure 7 **Éthiopie : Comment l'évolution de la courbe des âges peut entraîner la croissance économique**

**Pyramide démographique pour l'Éthiopie en 1990, 2010 et 2030 (projection)**

Pourcentage

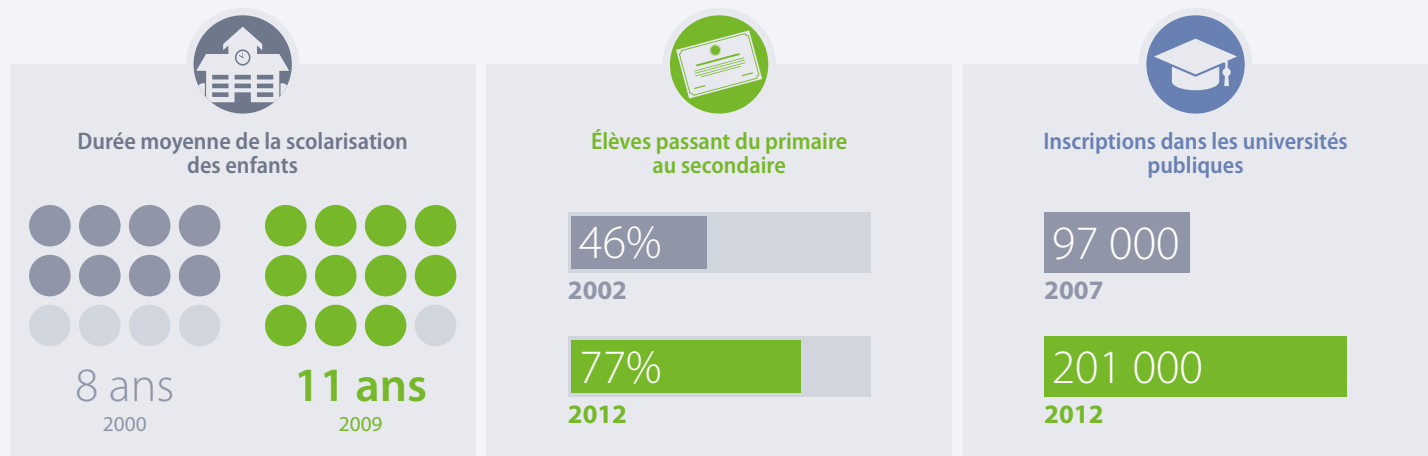


Depuis vingt ans, l'Éthiopie a connu un déclin spectaculaire de sa fécondité, bénéficié d'une forte croissance économique et réalisé de grandes avancées dans la réduction de la pauvreté. Le pays a mis en place des politiques publiques proactives pour faire face à l'évolution démographique, notamment en lançant des programmes destinés à réduire la mortalité infanto-juvénile, à améliorer l'éducation et à encourager l'accès au planning familial. La diminution de la mortalité et des taux de fécondité permet une augmentation de la population en âge de travailler par rapport au nombre de jeunes dépendants, ce qui ouvre des opportunités pour une accélération de la croissance économique – un dividende démographique.

Des investissements dans le capital humain et une politique vigoureuse de développement des emplois sont deux éléments à réunir pour réaliser la croissance économique associée au dividende démographique. La nécessité d'investir rapidement dans le capital humain et dans l'économie pour réaliser un dividende démographique justifie un examen attentif des politiques et des cadres de développement de l'Éthiopie.

Source : Population Reference Bureau

Figure 8 **Au-delà de l'éducation de base au Kenya**



Le Kenya a allongé la durée de scolarisation des enfants, et la scolarisation est passée de 40 % au début des années 2000 à 67 % en 2012, ce qui augmente le nombre d'élèves souhaitant poursuivre des études supérieures ; le nombre d'étudiants dans les universités publiques a plus que doublé entre 2007-2008 et 2012-2013.

Une augmentation de la demande pour l'enseignement supérieur et une éducation primaire gratuite expliquent cette croissance. Le jour où le gouvernement a décrété la gratuité de l'enseignement primaire en 2003, 1,1 million d'élèves supplémentaires ont rejoint l'école. En parallèle, les dépenses publiques dans l'éducation ont augmenté de 42 % en termes réels entre 2004 et 2011. Le financement décentralisé a aussi permis de soutenir le développement des infrastructures et l'octroi de bourses.

Source : ODI

nombre limité de jeunes Africains qui disposent de qualifications professionnelles.

## La contribution de la Banque à l'amélioration de la qualité de vie des populations en Afrique

La BAD concentre ses investissements sur l'éducation, la formation professionnelle et le renforcement des compétences. Nous nous engageons dans des programmes novateurs et des financements pour accélérer la création d'emplois et permettre au grand atout démographique de l'Afrique – sa jeunesse – de contribuer à la prospérité économique. Nous continuerons d'investir dans l'amélioration de l'accès aux services de base comme l'eau et l'assainissement. La crise Ebola a constitué un coup de semonce pour le continent et pour la Banque: nous devons investir massivement dans les systèmes de santé publique afin de renforcer la résilience de l'Afrique face aux épidémies et aux urgences sanitaires.

### Édifier des systèmes de santé publique résilients

Nous contribuons à promouvoir l'inclusion par une amélioration des services dans le secteur de la santé. En Tanzanie, nous avons aidé à la réduction de la mortalité maternelle dans les régions continentales de Mara, Tabora et Mtwara et dans les îles de Zanzibar. Dans ces régions reculées, il n'existait pas d'options viables pour les soins de santé maternels et infantiles.

Depuis la crise Ebola, nous continuons de soutenir la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone en contribuant à la mise à disposition de certains services sociaux essentiels et au rétablissement des moyens de subsistance et des opportunités économiques. Notre Fonds d'investissement social de relance post-Ebola, cofinancé par le Département d'État américain, vise à financer, dans les

### Encadré 8 Des villes capables de résister aux inondations

Au Cameroun, notre projet d'infrastructure d'assainissement dans la capitale, Yaoundé, visait à maîtriser les inondations qui perturbent les activités socio-économiques de la ville, et à améliorer les conditions de vie de 300 000 personnes dans les quartiers pauvres.

Ce projet est un exemple de la manière dont on peut développer la résistance aux inondations dans les villes. Cet investissement a permis de réduire le nombre d'inondations de 15 à 3 par an, et la prévalence du paludisme est passée de 16 % à 12 %. Il a permis aussi la création de 755 emplois directs et de 1 070 emplois indirects, notamment en lien avec le recyclage et la pré-collecte des déchets solides.

La seconde phase du projet vient de commencer – extension du canal construit lors de la première phase – grâce à un cofinancement du gouvernement, de l'Agence française de développement et du Fonds pour l'environnement mondial. Cette phase comprendra des questions d'hygiène et d'environnement liées à la gestion des eaux usées, et elle profitera à une population d'1,8 million de personnes, dont 49 % de femmes.

communautés affectées par Ebola, des activités commerciales à petite échelle déterminées par la demande. Ce fonds devrait jouer un rôle de catalyseur en améliorant la réaction des communautés aux épidémies, et contribuer ainsi à la croissance inclusive, à l'égalité des genres et à la réduction de la pauvreté dans les trois pays touchés.



*Nous entendons renforcer l'offre de formation technique afin que les économies africaines puissent réaliser pleinement leur potentiel*

Globalement, au cours des trois dernières années, nos opérations ont permis à 44,8 millions de personnes – dont 25 millions de femmes – d'avoir ● accès à des services de santé améliorés.

### Investir dans l'éducation et dans la formation professionnelle

Nous entendons renforcer l'offre de formation technique afin que les économies africaines puissent réaliser pleinement leur potentiel dans les secteurs des hautes technologies.

Au Kenya, par exemple, nous avons contribué à améliorer l'accès aux services d'éducation et de formation, à les rendre financièrement plus abordables et à augmenter leur qualité. Nous avons soutenu l'amélioration de l'accès physique aux établissements et amélioré les conditions d'enseignement des sciences et des mathématiques. Nous avons également amélioré les conditions d'accès et les possibilités d'apprentissage pour les enfants défavorisés, notamment les enfants à besoins pédagogiques spéciaux, et contribué à la mise en place, au niveau national, d'un système mieux adapté à la formation technique, industrielle et professionnelle et à la formation à la gestion des entreprises. Des bourses accordées à 20 303 enfants pauvres et nécessiteux (dont 33 % de filles) ont permis à 350 établissements d'accueillir et de retenir des élèves défavorisés.

Grâce à nos activités dans l'éducation, la science et la technologie, 18 000 ● enseignants et autres personnels éducatifs ont été recrutés ou formés. Globalement, plus de 1,1 million de ● personnes ont bénéficié d'un meilleur accès à l'éducation.

### Offrir des services durables d'eau et d'assainissement

L'accès à l'eau potable et à un meilleur assainissement est une condition indispensable à l'amélioration de la santé et l'éducation, de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Une des priorités stratégiques de la Banque est donc de développer l'accès à l'eau et à l'assainissement. C'est pourquoi nous étendons l'accès à l'eau et à l'assainissement dans les régions les plus mal desservies d'Afrique, en privilégiant les localités rurales et les villes de petite et moyenne importance. Au Cameroun, par exemple, notre projet d'infrastructure d'assainissement a contribué à améliorer les conditions de vie de 300 000 personnes dans la capitale, Yaoundé, principalement dans les quartiers pauvres (voir Encadré 8).



Au Rwanda, nous avons amélioré la sécurité hydrique de plus de 700 000 personnes dans des localités rurales par la mise en place d'une infrastructure d'alimentation et d'assainissement, d'un soutien institutionnel et d'une gestion de programmes. Dans la région concernée, le projet a permis d'atteindre l'ODD 7 pour l'assainissement et pour l'hygiène, et de réduire le temps de marche pour la collecte de l'eau de 4 h 30 à 30 minutes, ce qui permet aux femmes de consacrer plus de temps à des activités génératrices de revenus, notamment au maraîchage, et aux filles d'être plus régulières à l'école et d'améliorer leurs performances.



*Plus de 6,1 millions de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement grâce à nos projets*

Globalement, nos projets ont créé 116 000 m<sup>3</sup> de **capacité en eau potable**. Entre 2013 et 2015, plus de 6,1 millions de **personnes** ont bénéficié d'un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement grâce à nos projets, dont 3 millions de femmes.

Récemment, une évaluation d'impact de la Banque a porté sur le programme d'eau et d'assainissement en milieu rural en Éthiopie. Il apparaît que le programme a permis d'améliorer l'accès à une eau améliorée ainsi que son utilisation dans les localités concernées, mais pas de garantir que l'eau en question était propre à la consommation à sa source ou à son point d'utilisation. La mauvaise qualité de l'eau et des équipements et services d'assainissement, associée à une gestion irrégulière des tests de qualité et des moyens de traitement, peut compromettre des résultats sanitaires positifs. Nous tirons les enseignements de ce genre d'évaluation et les utilisons pour améliorer la conception et la mise en œuvre de projets comparables.

### Questions transversales stratégiques

L'accélération de la mise en œuvre des cinq priorités stratégiques de la Stratégie à dix ans ne sera possible que si des domaines transversaux tels que l'égalité des genres, la gouvernance, la fragilité et le changement climatique sont parfaitement intégrés dans les opérations de la Banque, afin de multiplier les impacts, de créer des emplois et de réduire la pauvreté.

#### L'égalité des genres

L'égalité pour les femmes est un progrès pour tous. Une meilleure participation des femmes aux affaires institutionnelles, sociales et économiques est un objectif important en soi, mais c'est aussi un moteur clé de la compétitivité économique: les économies qui tirent parti de l'énergie et du talent des femmes obtiennent de meilleurs résultats que les autres. Autonomiser les femmes et leur assurer un accès égal à l'éducation, à la propriété foncière et au crédit, en garantissant leurs droits juridiques, en permettant leur participation à la vie publique et en les intégrant sur le marché du travail, peut favoriser la productivité et la croissance, et réduire la pauvreté. En

Afrique, la **participation des femmes au marché du travail** stagne depuis plusieurs années à 42,5 %, ce qui signifie qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer la situation.

La Banque est déterminée à promouvoir l'égalité des genres en tant que moteur fondamental du progrès et du développement durable. Nous nous engageons à côté des pays à aborder les questions de genre, directement par le biais de nos opérations ciblées et indirectement en insistant sur l'intégration de la dimension du genre dans toutes nos opérations.

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle important dans la croissance économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté en Afrique. Or, on estime que dans le secteur formel, un tiers seulement des PME appartient à des femmes, qui ont souvent un accès limité au financement pour créer leur petite entreprise. La Banque déploie donc des efforts concertés pour renforcer la participation des femmes afin de favoriser leur autonomisation économique.



*La participation des femmes au marché du travail stagne depuis plusieurs années à 42,5 %*

Au Sénégal, notre projet de compétitivité soutient l'entrepreneuriat féminin en créant une garantie et un système de financement. Au Mozambique, la Banque apporte ce soutien en améliorant l'accès des femmes aux services financiers et en les aidant à surmonter les obstacles à la création d'entreprises. Au Burkina Faso, nous avons financé des « agences à guichet unique » pour former les femmes et les aider à enregistrer leur entreprise. Cette initiative a entraîné une augmentation de 49 % du nombre d'enregistrements d'entreprises dirigées par des femmes, de 708 en 2010 à 1052 en 2014.

Nos projets de gouvernance appuient également des réformes politiques et une budgétisation sensible au genre afin de promouvoir l'égalité entre les genres. Les indicateurs de genre sont de plus en plus utilisés, et la collecte de données ventilées par genre permet de suivre l'impact des politiques et des programmes.

Dans une autre démarche destinée à améliorer le bien-être des femmes africaines, nous sommes engagés dans le secteur de la « cuisson propre » par le biais du Fonds pour l'énergie durable en Afrique (SEFA) et de la plateforme de l'Énergie durable pour tous (SE4All) en Afrique. Le SEFA a approuvé un projet de financement d'une bioraffinerie produisant un combustible propre pour la cuisson, et plus de dix pays subsahariens reçoivent un soutien pour préparer l'Agenda d'action de SE4All, qui définit les objectifs d'accès à des solutions de cuisson propre pour 2030.

#### Gouvernance et responsabilisation

Les progrès dans la gouvernance, mesurés par **l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine**, ont été lents, sauf pour ce qui est de la

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015	Référence 2010	Derniers chiffres 2015
<b>Questions transversales stratégiques</b>				
● Insertion des femmes dans le marché du travail (%)	42,3	42,5	46,2	46,2
● Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (indice)	51	50	47	47
● Recettes budgétaires fiscales et non fiscales (% du PIB)	16,7	16,1	13,1	13,7
● Indice d'efficacité et de responsabilité du gouvernement (indice)	3	2,8	3,3	2,9
● Note de l'évaluation des politiques et des institutions des pays (CPIA)	3,4	3,4	3,2	3,4
● Institutions nationales sensibles à la problématique hommes-femmes (indice)	..	0,3	..	0,3
● Part de la population vivant dans des États fragiles (%)	22	24	39,3	39,2
● Capacité institutionnelle de durabilité environnementale (indice)	3,5	3,5	3,3	3,4

Le feu indique que : ● Les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs ● Les progrès sont positifs, mais inférieurs à ceux des pays pairs ● Il y a eu régression par rapport à la référence ● Les données sont manquantes

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018
	Prévu	Réalisé	Prévu
<b>Questions transversales stratégiques</b>			
● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de gestion budgétaire et financière	18	17	94 %
● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de leur administration publique	6	6	100 %
● Pays bénéficiant d'une plus grande transparence, d'une meilleure responsabilisation et d'un renforcement de la lutte contre la corruption dans le secteur public	20	15	75 %
● Pays bénéficiant de meilleurs systèmes de passation de marché	9	5	56 %
● Pays bénéficiant d'un meilleur environnement concurrentiel	15	9	60 %

Le feu indique que : ● Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs ● Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs

participation à la vie politique. Les 54 pays du continent sont notés très diversement, chacun présentant des schémas particuliers et un éventail de résultats très large, avec un écart de plus de 70 points entre le pays en tête, l'île Maurice, et le dernier, la Somalie.

Ces derniers temps, nous avons obtenu nos meilleurs résultats dans les domaines de la ● **qualité de l'administration publique** et de la ● **gestion budgétaire et financière**. 100 % des pays ayant reçu une aide de la Banque pour des réformes dans ce domaine ont amélioré leur administration publique, et 94 % leur gestion financière. Étant donné l'importance de la gouvernance et de la transparence financière dans la recherche d'une croissance inclusive, la Banque aide ses pays membres régionaux à renforcer leurs systèmes de gestion financière publique (en particulier, en Sierra Leone, au Niger, au Burundi, au Soudan et en Tanzanie) et à encourager la mise en place d'environnements propices aux affaires.

Le travail dans ce secteur a été renforcé par notre nouveau Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance, qui insiste également sur la participation des citoyens et la responsabilisation, sur le renforcement de la gouvernance des services dans certains secteurs clés comme l'énergie, la santé et l'éducation, et sur l'amélioration de la gestion des ressources naturelles.

Nous avons également obtenu des résultats appréciables dans le domaine de la ● **transparence financière, de la responsabilisation et de la réduction de la corruption** (dans 75 % des pays dans lesquels la Banque a soutenu des réformes dans ce domaine). En revanche, nous avons rencontré des difficultés dans l'aide destinée à ● **améliorer les systèmes de passation de marchés** (56 %) et la ● **compétitivité de l'environnement** (60 %).



*La mise en œuvre des « Top 5 » supposera d'importantes réformes de gouvernance, et des réformes réglementaires, pour promouvoir un environnement favorable aux affaires*

Un aspect essentiel des activités de la Banque est de chercher des solutions aux entraves au développement du secteur privé et de la compétitivité. Pour nous, la mise en œuvre des « Top 5 » supposera le renforcement des capacités nationales et la mise en œuvre d'importantes réformes de gouvernance, et de réformes juridiques et réglementaires, pour promouvoir un environnement favorable aux

affaires. Nos opérations sur la gouvernance ont produit des résultats dans les domaines suivants : amélioration des cadres politiques et institutionnels, renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre compte pour les gouvernements, accroissement des recettes fiscales et amélioration du climat des affaires.

Parmi les exemples d'aide apportée aux réformes pour améliorer le climat des investissements, citons notre action à Maurice et aux Seychelles. Les deux pays sont aujourd'hui considérés comme les meilleurs sur le continent pour la capacité à garantir un environnement propice aux affaires. Aux Seychelles, une entrave importante au développement du secteur privé, et notamment au développement des micro-, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), et au secteur des PME, était la difficulté d'accès au financement. La Banque a appuyé les réformes du gouvernement visant à mettre en place un nouveau système qui facilite l'accès des TPE-PME au financement ; plus de 670 entreprises en ont bénéficié. Parmi les autres réformes politiques, citons la création d'une Agence de supervision financière, la législation sur les systèmes de paiement, la promulgation d'une nouvelle loi sur la profession de juriste, le lancement d'une politique de compétitivité et l'approbation d'une nouvelle réglementation sur les procédures d'achat. Toutes ces mesures ont contribué à améliorer l'environnement des affaires et, en particulier, à développer le secteur financier.

À mesure que se réduisent les sources de financement externes, les gouvernements africains vont devoir, plus que jamais, capter le potentiel de recettes supplémentaires dans leurs pays pour maintenir durablement leurs efforts de développement. La mobilisation des ressources intérieures était un point central de l'ordre du jour de la Conférence sur le financement du développement, en juillet 2015. Dans le document final, les pays ont adopté un éventail de mesures visant à élargir l'assiette des recettes, améliorer la collecte des impôts et lutter contre la fraude fiscale et les flux financiers illicites.

En 2015, les **recettes budgétaires fiscales et non fiscales en proportion du PIB** se situaient à 16 %, chiffre en stagnation depuis 2005. Certains pays ont réalisé des progrès sensibles dans la mobilisation des recettes intérieures, mais ils partaient de très bas. On observe des pressions à la baisse dans les recettes des taxes commerciales, certains pays s'étant engagés dans une politique de libéralisation des échanges pour favoriser l'intégration régionale ; d'autres (Botswana, Nigéria et Zambie) sont également confrontés à une diminution de leurs recettes à cause de la chute des prix des produits de base et de systèmes fiscaux défectueux. Il convient de traiter la question de la gouvernance pour veiller à ce que les États africains puissent augmenter leurs recettes et mettre en place des services publics efficaces et efficients.

La Banque accorde donc une priorité particulière à la mobilisation des ressources intérieures, en insistant sur la fiscalité, la gestion des ressources naturelles, l'éradication des flux financiers illicites et le renforcement des systèmes d'administration fiscale. Une taxation efficace, apportant aux gouvernements des recettes fiables et régulières, peut avoir un effet exponentiel sur la reprise et la

croissance. Malheureusement, beaucoup de pays africains ont des difficultés à mettre en place et à maintenir des systèmes efficaces de collecte des impôts faute de capacités institutionnelles suffisantes et d'incitations à les respecter.



*Au Niger, l'appui efficace de la Banque aux réformes fiscales a conduit à l'augmentation du taux de recettes fiscales – passé de 15 % en 2011 à 17 % en 2013*

Au Niger, l'appui efficace de la Banque aux réformes fiscales a conduit à la création de 20 nouveaux centres de collecte des impôts et à l'augmentation du taux de recettes fiscales – passé de 15 % en 2011 à 17 % en 2013 (voir Encadré 9). Nous avons également accordé une attention particulière à l'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles, notamment extractives, qui sont une importante source de recettes. En Tanzanie, par exemple, la Banque a soutenu la réforme en cours du système fiscal et encouragé une plus grande transparence dans le secteur minier. Résultat : la Tanzanie respecte depuis 2012 les normes de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE).

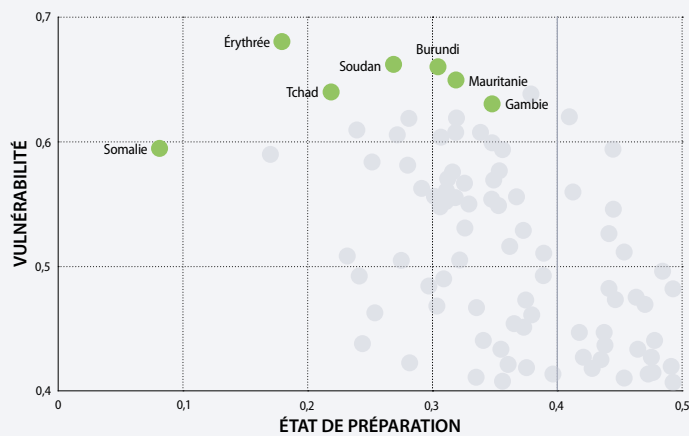
#### Encadré 9 Soutenir la croissance inclusive et le renforcement de la sécurité alimentaire

Au Niger, nous avons soutenu le Programme pour la croissance inclusive et le renforcement de la sécurité alimentaire, par le biais d'une collaboration fructueuse entre nos équipes opérationnelles en charge de la gouvernance et de l'agriculture. Le programme a permis d'améliorer la collecte des recettes intérieures et de renforcer la transparence et l'efficacité dans la chaîne des dépenses. Le ratio fiscal est passé de 15 % en 2011 à 17 % en 2013, et la notation de l'indice des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) s'est également améliorée. Le projet a permis d'aborder les problèmes critiques de gouvernance qui entravent le développement du secteur agricole et compromettent la sécurité alimentaire et d'adopter des politiques, des stratégies et des plans d'action pour piloter sa mise en œuvre. Les réformes soutenues ont porté notamment sur l'adoption d'une stratégie pour développer l'irrigation, améliorer l'accès aux intrants agricoles et supprimer les obstacles aux échanges commerciaux. Le Niger est parvenu à maintenir l'indice de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire à 15 %. Enfin, nous avons favorisé l'amélioration du climat des affaires et la compétitivité des industries agroalimentaires grâce à la mise en place d'un plan d'action pour la réforme des procédures d'import-export et la création d'un centre d'affaires.

#### Fragilité et renforcement de la résilience

Plus de 250 millions de personnes en Afrique vivent dans des pays touchés par des conflits et par la fragilité ; la proportion de la **population africaine qui vit dans des États en situation de fragilité** est de 24 %.

**Figure 9 Les pays les plus vulnérables au changement climatique sont les moins prêts**



Le schéma ci-dessus illustre les relatives capacités des pays à entreprendre des actions d'adaptation pour augmenter leur résistance au changement climatique. L'axe vertical mesure la vulnérabilité relative des pays. L'axe horizontal mesure dans quelle mesure les pays sont préparés à faire face aux changements climatiques et environnementaux. La Somalie apparaît comme le pays le plus vulnérable à l'impact du changement climatique, suivie par l'Érythrée.

Ces pays, et les autres mis en avant dans le schéma, ont également un niveau bas de préparation. Ils sont confrontés à des questions comme l'approvisionnement alimentaire en Somalie et en Érythrée, un faible accès à une eau propre et potable au Soudan, à des changements météorologiques au Burundi et en Gambie, et à une combinaison de sécheresse élevant le niveau de la mer et d'inondations en Mauritanie. Il est absolument nécessaire d'investir et d'innover pour améliorer l'état de préparation et il est urgent de mener l'adaptation au changement climatique.

Source : Notre Dame Global Adaptation Index

Le principe de « ne laisser personne de côté » grâce au développement de sociétés inclusives est au cœur des Objectifs de développement durable (ODD). La Banque est bien consciente que les ODD ne peuvent être atteints que si l'on s'attaque à la fragilité et que l'on renforce la résilience, à court comme à long terme.

La Banque aborde la question de la fragilité en appliquant un « filtre de fragilité » qui guide son engagement stratégique et opérationnel. En s'engageant sur ses cinq axes prioritaires, la Banque continue de promouvoir des interventions éprouvées dans des situations fragiles.

Dans les situations fragiles, le développement de l'agriculture offre des perspectives réalistes de création d'emplois à grande échelle et empêche d'autres conflits potentiels à propos de la terre et des ressources naturelles. Dans le même ordre d'idée, le développement du secteur grâce à un meilleur accès à l'énergie et à l'industrialisation est important pour sortir de la fragilité. Celle-ci a aussi une dimension régionale : bon nombre de facteurs de fragilité, notamment l'insuffisance des ressources en eau, le changement

climatique et autres problèmes environnementaux, ont un caractère régional.

Les pays en situation de fragilité sont souvent les plus vulnérables au changement climatique. On constate un net recoupement entre les pays en situation de fragilité et ceux qui sont exposés au changement climatique (voir Figure 9). Le changement climatique est donc un « multiplicateur de risques », qui interagit avec d'autres facteurs de fragilité – l'instabilité politique et économique, les inégalités sociales, la faiblesse de la gouvernance et les griefs historiques – pour exacerber les conflits existants ou en déclencher de nouveaux.



*Les pays en situation de fragilité sont souvent les plus vulnérables au changement climatique*

La BAD a été la première banque multilatérale de développement (BMD) à prendre conscience du lien entre la fragilité et le changement climatique grâce au travail de son Panel de haut niveau sur les États fragiles et à sa Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique, qui prend explicitement en compte la dimension environnementale de la fragilité. Les risques provoqués par le changement climatique sont plus élevés dans les régions qui associent une fragilité environnementale à des économies peu diversifiées, à une forte dépendance vis-à-vis de l'agriculture pluviale et à des institutions publiques qui n'ont ni la capacité ni la volonté de s'adapter et de gérer les conflits. D'autres risques sont les migrations climatiques et l'urbanisation galopante.

Pour relever le défi fragilité-changement climatique, il faut adopter des approches régionales. Plus les événements sont extrêmes dans un pays, plus les pays limitrophes courent le risque d'en subir les répercussions.

La Banque a accentué ses efforts pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives régionales portant sur le lien fragilité-changement climatique. Dans un premier temps, elle a ciblé le Sahel, la Corne de l'Afrique et le bassin du lac Tchad (voir Encadré 10). Ces opérations en sont encore à leurs débuts, mais elles illustrent bien le changement opéré par la Banque dans son approche face aux situations de fragilité ; nous complétons les opérations nationales par des interventions régionales et travaillons en lien avec des institutions régionales comme l'Autorité intergouvernementale pour le développement, le Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel, et la Commission du bassin du lac Tchad.

### L'opportunité que présente le changement climatique

Répondre au changement climatique est au cœur de notre mission, qui est de réduire la pauvreté en stimulant le développement économique durable et le progrès social. Nos investissements

peuvent créer des opportunités qui permettent à l'Afrique d'adopter une voie de développement à faible empreinte carbone et résiliente au climat, et de renforcer la capacité d'adaptation et les institutions. Pour veiller à ce que tous nos investissements aillent dans le sens des objectifs du changement climatique, nous examinons nos projets sous l'angle des risques climatiques et nous introduisons la résilience dans la conception des projets par le biais de notre Système de sauvegarde climatique. Notre action dans ce domaine couvre l'agriculture, l'eau, le transport et l'énergie.

Pour l'agriculture, les investissements de la Banque aident les systèmes de tout le continent à s'adapter à la fois aux stress à court terme (comme la sécheresse) et aux conséquences à long terme (baisse des rendements par exemple) qui non seulement augmentent la vulnérabilité mais la perpétuent. La Banque renforce la capacité du continent à s'adapter aux risques climatiques en améliorant l'accès à des technologies appropriées, en renforçant l'infrastructure agricole, en soutenant les réformes de la politique publique et en améliorant l'accès des petits exploitants aux financements.



*Nous avons investi environ 1,1 milliard de dollars dans le développement des ressources en eau, dont plus de 53 % visaient à atténuer les conséquences du changement climatique et à s'y adapter*

Nous prenons également en compte le changement climatique dans tous nos investissements dans le secteur de l'eau. La Banque promeut la gestion intégrée des ressources en eau, soutient la gestion transfrontalière de ces ressources, renforce la résilience de l'alimentation en eau et de l'assainissement, soutient l'acquisition des connaissances et des informations sur l'eau, encourage l'énergie verte et aide à construire des réservoirs multifonctions pour l'alimentation en eau, l'irrigation et l'énergie hydraulique. Entre 2011 et 2015, nous avons investi environ 1,1 milliard de dollars dans le développement des ressources en eau, dont plus de 53 % visaient à atténuer les conséquences du changement climatique et à s'y adapter; d'ici 2020, cette part devrait passer à environ 90 %.

La Banque investit également dans le développement de liaisons de transport plus vertes, qui atténuent les conséquences du changement climatique en réduisant les émissions tout en contribuant à édifier des économies et des sociétés inclusives. La Banque renforce la résilience des réseaux de transport en investissant dans l'élaboration et la mise en œuvre de schémas directeurs régionaux et urbains, et en défendant l'idée des « villes durables ». La Banque estime que, d'ici 2020, 50 % de ses investissements dans les transports seront axés sur le changement climatique.

Enfin, en contribuant à exploiter l'énorme potentiel de l'Afrique en énergies renouvelables, la Banque a un rôle majeur à jouer

### Encadré 10 **S'attaquer à la fragilité dans le bassin du lac Tchad**

En 2014, la Banque a approuvé un projet multinational visant à remédier à la fragilité dans la région du bassin du lac Tchad, aux frontières du Cameroun, du Niger, du Nigéria, de la République centrafricaine et du Tchad. Les facteurs de fragilité sont multiples et liés: ils concernent l'environnement, la sécurité, et les questions sociales, économiques, humanitaires et politiques. En l'absence de gestion cohérente, les ressources en eau diminuent, et la situation humanitaire est de plus en plus précaire, avec l'afflux de réfugiés fuyant les conflits armés et l'insécurité alimentaire croissante dans la région. Les écosystèmes du lac Tchad, qui présentent une remarquable biodiversité, sont soumis à des stress qui ont été amplifiés par le changement climatique et par des facteurs d'origine humaine. Notre appui contribuera à renforcer la résilience de la population locale par une approche globale visant à améliorer les revenus, la sécurité alimentaire et l'accès à l'infrastructure sociale de base. Il est ancré dans un mécanisme de coopération régionale qui vise à traiter les facteurs de la fragilité dans l'optique de libérer le potentiel de développement de toute la région.

dans la réduction des émissions. C'est pourquoi, elle investit massivement dans la technologie, les innovations, les politiques et les réglementations à même d'accélérer la révolution des énergies renouvelables. Elle finance des projets d'énergies renouvelables très variés dans une large gamme de technologies, de dimensions et de situations géographiques.

La Banque soutient l'Initiative pour les énergies renouvelables en Afrique, instance qui appartient aux Africains et est pilotée par des Africains dans le but d'accélérer et d'amplifier le recours à l'énorme potentiel du continent en matière d'énergies renouvelables. L'idée est d'arriver à au moins 10 GW de capacité de production en énergies renouvelables d'ici 2020 et – idéalement – de mobiliser le potentiel de l'Afrique pour produire au moins 300 GW d'ici 2030.



*Nous allons presque tripler notre financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars d'ici 2020, augmentation de 40 % de la totalité de nos nouveaux investissements d'ici 2020*

En décembre 2015, 195 pays réunis à Paris ont unanimement approuvé le premier accord mondial sur le climat, s'engageant à maintenir la hausse de la température de la planète « bien en dessous » de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, et même à chercher à la limiter à 1,5 °C. Le Groupe de la Banque a apporté son appui à la structure cohérente créée avec le Groupe des négociateurs africains, la Conférence ministérielle africaine sur l'environnement et le Comité des chefs d'État et de gouvernement. Le Groupe des

négociateurs africains a proposé à Paris deux initiatives qui devraient contribuer à concrétiser les résultats que l'on attend de l'Accord de Paris : l'Initiative africaine pour les énergies renouvelables et l'Initiative sur l'adaptation en Afrique.

À Paris, la Banque et les autres banques multilatérales de développement se sont engagées à augmenter leur financement climatique et à soutenir les résultats de la Conférence jusqu'à 2020. La Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars d'ici 2020. Cela représentera une augmentation de 40 % de la totalité de nos nouveaux investissements d'ici 2020.

## Perspectives

L'Afrique doit s'appuyer sur les savoir-faire de ses habitants pour transformer le « dividende démographique » du continent en « dividendes économiques ». De tous les continents, l'Afrique est celui qui compte la population la plus jeune : on estime que la tranche d'âge des 15-24 ans représente 60 % de sa population. Mais plus de la moitié des jeunes sont sans emploi, sous-employés ou inactifs. L'absence généralisée d'opportunités économiques en Afrique pour les jeunes encourage les mouvements migratoires : migrations internes dans certains cas, avec un exode rural des jeunes qui complique la situation dans les villes et n'offre pas les possibilités d'emploi espérées, mais aussi migrations externes vers l'Europe et le reste du monde. Ce constat doit nous rappeler que l'Afrique risque de compromettre ses perspectives de croissance future si elle n'investit pas suffisamment dans l'éducation et la création d'emplois de qualité.



*L'absence généralisée d'opportunités économiques pour les jeunes en Afrique encourage les mouvements migratoires, internes et externes*

Ces millions de jeunes sont des puits d'ingéniosité et des moteurs de productivité. Bien employés, ils peuvent ouvrir une nouvelle ère de prospérité inclusive sur le continent. Nous devons investir dans la jeunesse de l'Afrique afin de renforcer ses compétences et encourager son sens de l'initiative ; nous devons garantir aux jeunes l'accès aux ressources financières nécessaires pour libérer leur créativité et permettre aux entreprises de donner tout leur maximum.

Notre objectif est de mettre en place des programmes de formation professionnelle et de création d'emplois à l'intention des Africains, et notamment des jeunes, par le biais de projets tels que l'initiative « Des emplois pour les jeunes en Afrique ». Cette stratégie est conçue pour augmenter les emplois directs et indirects, dans le but de réduire la pauvreté, l'inégalité et les migrations pour raisons économiques ou de conflit. Elle contribuera aussi à l'amélioration de la cohésion sociale et à la stabilité politique.

Pour atteindre ce but, la stratégie vise à augmenter l'emploi et l'entrepreneuriat inclusifs, à renforcer le capital humain et à créer des relations durables dans le marché du travail, en s'appuyant sur trois leviers stratégiques : l'innovation, l'investissement et l'intégration. Elle créera des emplois dans l'agriculture pour les jeunes des régions rurales. Elle multipliera aussi les zones d'amélioration des compétences professionnelles pour mettre en contact le secteur industriel et les jeunes diplômés, qui seront encouragés à développer leurs projets personnels grâce à des incubateurs d'entreprises et à des facilités de financement. Cette initiative pourrait concerner plus de 50 millions de jeunes sur une période de 10 ans, encourager la création de 25 millions d'emplois, et injecter 30 milliards de dollars supplémentaires dans les économies africaines.

Pour améliorer la qualité de la vie d'une grande partie de la population, nous continuerons à investir dans l'amélioration de l'accès aux services de base comme l'eau et l'assainissement, et nous financerons fortement le renforcement des institutions qui procurent ces services, en particulier les systèmes de santé dans les pays les plus vulnérables à des épidémies comme Ebola.

La promotion de l'égalité des genres sur tout le continent reste une priorité essentielle et un point stratégique de l'agenda de la croissance inclusive. En mettant en œuvre ses Top 5, la Banque s'assurera que l'intégration du genre progresse dans les nouveaux et dans les futurs budgets ainsi que dans les interventions d'investissement, en ayant recours à une évaluation plus systématique des questions de genre dans les documents de stratégie pays et dans les stratégies sectorielles.

En réponse à la demande en Afrique d'une meilleure gouvernance et de meilleurs services de base à travers les Top 5, la Banque aidera les institutions qui soutiennent l'inclusion et promeuvent la responsabilisation. Nous continuerons à soutenir des initiatives qui augmentent la responsabilisation dans la fourniture des services essentiels, et aiderons les pays à mieux gérer leurs richesses en ressources naturelles pour financer une augmentation de la diversification, de la compétitivité et de l'emploi productif.

Nous avons pris d'importantes mesures pour renforcer notre capacité à évaluer la fragilité et à appliquer un filtre de fragilité à nos engagements dans les situations fragiles, comme le demandait notre Stratégie pour faire face à la fragilité et construire la résilience en Afrique 2014-2019. L'amélioration de la qualité de vie des Africains dans des situations de fragilité exigera des approches spécifiques, combinant des réponses urgentes quand cela s'impose et des interventions à moyen et long terme visant au renforcement de la capacité des structures des services de base.

Dans le cadre des efforts des banques multilatérales de développement pour se conformer à l'Agenda de la COP21, nous nous engageons à tripler notre financement climatique et à le porter à 5 milliards de dollars par an d'ici 2020, dans tous les secteurs clés. Nous augmenterons les capacités de nos pays membres régionaux pour qu'ils puissent avoir accès au

financement climatique mondial et respectent leurs engagements pour l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ce changement. Outre l'augmentation du financement climatique, cela implique la mise en œuvre des contributions décidées à l'échelle

nationale (INDC), l'alignement des Top 5 de la Banque avec l'Accord de Paris, le nouveau Partenariat pour l'énergie en Afrique, et l'Initiative africaine sur l'énergie renouvelable qui sera accueillie à la Banque. ■



## Intégrer les chaînes d'approvisionnement agricole

L'agriculture devrait être considérée non seulement comme un mode de vie ou un moyen de subsistance, mais aussi comme une entreprise commerciale potentielle. La Banque soutient le développement de l'agroalimentaire au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Mozambique et au Sénégal. À Bouaké (Côte d'Ivoire), un groupe agroalimentaire mondial a ouvert l'une des plus grandes usines de traitement de la noix de cajou au monde.





## PARTIE 2:

# Performance de la BAD en tant qu'institution de développement

Nous nous efforçons en permanence d'améliorer la conception et la supervision de nos projets, de façon qu'ils apportent une contribution optimale à nos objectifs de promotion d'une croissance inclusive et verte en Afrique. Nous tenons à ce que nos projets apportent les meilleurs résultats possibles dans les meilleurs délais possibles.

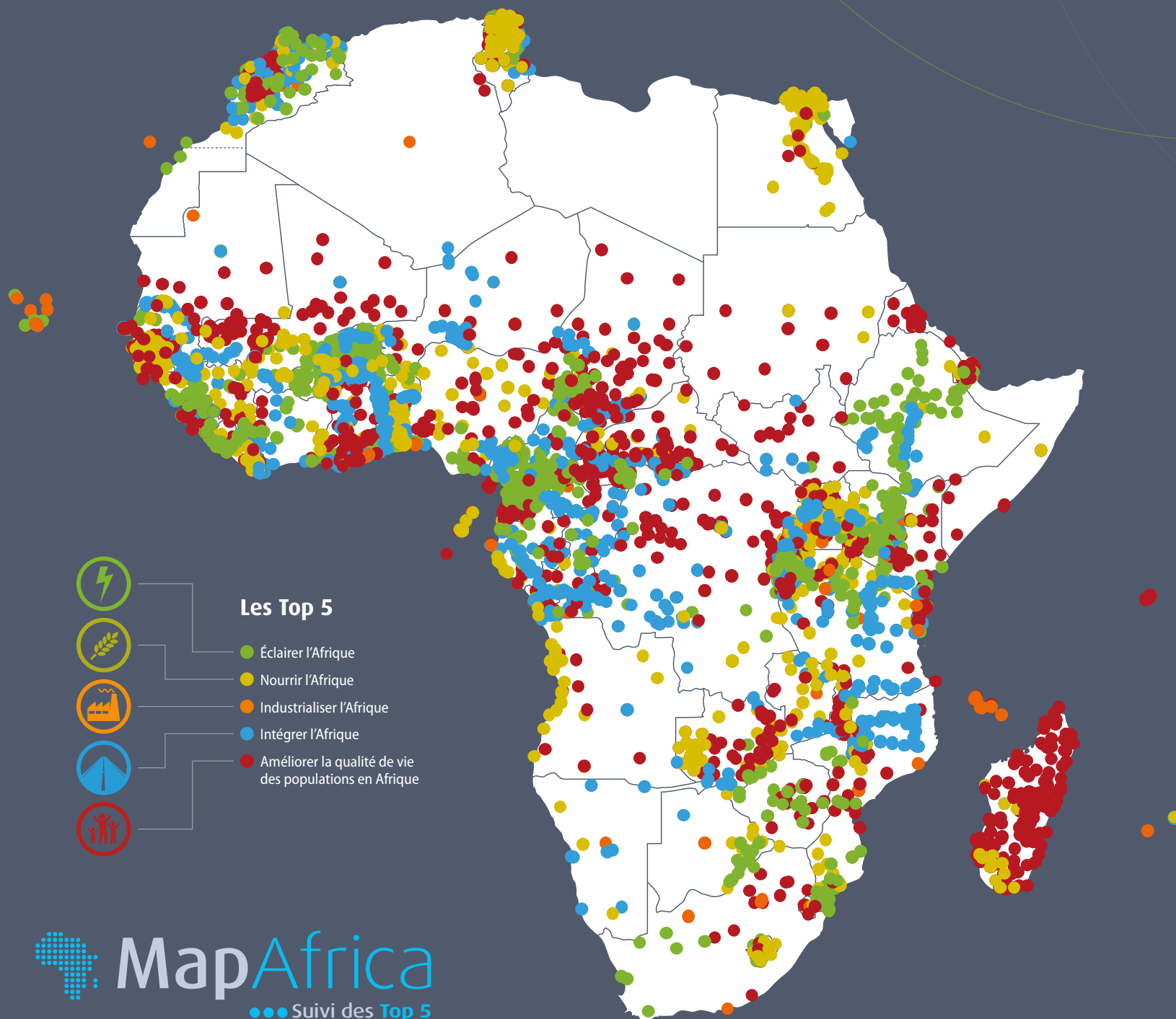
La Partie 2 examine l'efficacité de la Banque comme institution de développement. Nous évaluons avec quel succès nous gérons notre portefeuille de projets pour nous assurer que nous utilisons au mieux nos ressources, à l'aide de 22 indicateurs du Niveau 3 de notre Cadre de mesure des résultats pour « une seule Banque ».

Nous examinons également comment nous nous gérons nous-mêmes en tant qu'organisation. Nous utilisons 15 indicateurs du Niveau 4 du CMR pour mesurer comment nous avons amélioré nos structures et nos processus de gestion dans le but d'atteindre un bon rapport coûts-bénéfices au bénéfice de nos pays partenaires.

Nous nous engageons à persévérer vers l'efficacité institutionnelle et à faire de la Banque une organisation qui répond rapidement aux besoins de ses clients, en insistant sur l'accroissement de ses impacts du développement. La Banque a adopté récemment un nouveau modèle économique de développement et de prestation, pour améliorer ses capacités à amplifier le travail dans les cinq domaines prioritaires de sa Stratégie à dix ans. Cette révision du modèle économique a pour but de nous rapprocher de nos clients, d'augmenter notre rentabilité, d'augmenter nos revenus et d'accélérer l'impact de développement sur le terrain.

# Impact de la Banque dans ses cinq grandes priorités

Cette carte signale la localisation géographique des 745 opérations de la Banque approuvées entre 2002 et 2015 dans le Top 5.



La Banque s'est engagée d'accroître la transparence de ses opérations. MapAfrica, son outil de géolocalisation, a été remanié en mettant l'accent sur cinq domaines prioritaires de la stratégie décennale : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique. Explorez les 6000 localisations de nos projets en visitant [mapafrica.afdb.org](http://mapafrica.afdb.org).

## Chapitre 6

# Qualité des opérations de la Banque

La Banque doit suivre avec attention son portefeuille d'opérations afin de garantir les performances de celles-ci et d'optimiser les résultats de développement ainsi que les retours sur investissement. Nous évaluerons dans ce chapitre la gestion de notre portefeuille de projets sur l'ensemble du continent. Nous examinerons les progrès réalisés pour renforcer nos résultats au niveau des pays et pour mieux intégrer dans nos stratégies et projets la question du genre et celle du climat.

### Renforcer les résultats au niveau des pays

Nos stratégies pays sont alignées sur les priorités nationales et régionales de nos pays membres régionaux. Elles déterminent nos objectifs à moyen terme et les décisions d'allocation de nos ressources. Elles reflètent également les intérêts de la Banque et les avantages comparatifs qu'elle présente en tant que partenaire au développement.

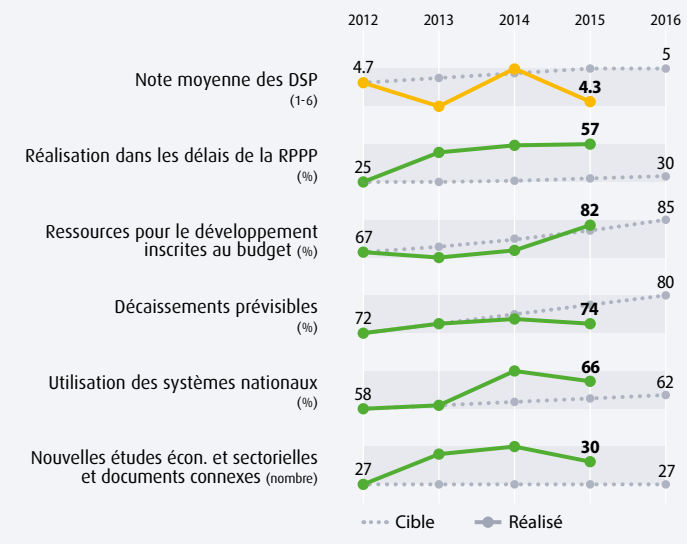
La qualité de nos documents de stratégie pays (DSP) est mesurée à l'aide de notre outil de revue de l'état de préparation. Sur une échelle de 1 à 6, la **notation moyenne des DSP** en 2015 a été de 4,3, chiffre inférieur à notre objectif, fixé à 5.

La Banque réexamine actuellement la manière dont les documents de stratégie pays sont préparés et rédigés. Une des principales innovations de la nouvelle approche est l'adoption de nouveaux outils de mesure des résultats, qui amélioreront l'alignement stratégique de la Banque et permettront de suivre les résultats au niveau pays de façon synthétique. Le nouveau DSP est en phase pilote au Mozambique et, en fonction des enseignements qui en seront tirés, il sera affiné avant d'être généralisé à l'ensemble de la Banque.

*Nous adoptons de nouveaux outils de mesure des résultats, qui amélioreront l'alignement stratégique de la Banque et permettront de suivre les résultats au niveau pays de façon synthétique*

L'objectif général du nouveau DSP est de veiller à ce que le processus soit conforme aux objectifs et aux stratégies de la Banque, pour répondre avec souplesse aux priorités des PMR et promouvoir un solide partenariat entre la Banque et les autres partenaires au développement. Cette nouvelle approche vise aussi à améliorer l'efficacité des procédures de la Banque en réduisant les coûts financiers, humains et administratifs de l'élaboration des stratégies pays.

Figure 10 Renforcer les résultats au niveau des pays



Au cours de l'année 2015, des évaluations indépendantes ont été effectuées au Sénégal, au Togo, au Cameroun, en Éthiopie et en Tanzanie. Nous sommes conscients de la nécessité de garantir le caractère sélectif et durable des interventions de la Banque. Les stratégies pays nouvellement approuvées ont bénéficié de l'analyse et des recommandations de l'évaluation indépendante, et elles ont intégré les principaux enseignements retenus.

Après approbation des stratégies et mise en œuvre des projets, nous entreprenons régulièrement des revues de portefeuilles pays ou régionaux (RPPR), souvent durant la préparation de nos stratégies et des rapports qui les accompagnent, pour veiller à ce que la performance du portefeuille soit étroitement liée à la planification et à la stratégie et du projet. L'année dernière, la **RPPR a été effectuée dans les temps** dans 57% de nos pays, contre 56% en 2014. Ces revues sont menées d'une manière participative et tiennent compte des consultations avec les parties prenantes. Elles nous permettent de

Table 1 : La bonne gestion des opérations de la BAD (Niveau 3)

Ce tableau présente les progrès réalisés par la Banque dans la gestion de son portefeuille par rapport à ses objectifs 2015.

- Nous avons atteint totalement ou allons atteindre 90 % de la cible
- Nous sommes en retard par rapport à la référence ou avons atteint 80 % de la cible
- Nous ne nous rapprochons pas de la cible
- Les données font défaut

INDICATEUR	BAD			FAD	
	Référence 2012	Derniers chiffres 2015	Cible 2015	Référence 2012	Derniers chiffres 2015
<b>RENFORCEMENT DES RÉSULTATS AU NIVEAU DES PAYS</b>					
● Note moyenne des DSP (1-6)	4,7	4,3	5	4,7	4,2
● Réalisation dans les délais de la RPPP (%)	25	57	28	19	65
● Ressources pour le développement inscrites au budget (%)	67	82	79	67	82
● Décaissements prévisibles (%)	72	74	78	72	74
● Utilisation des systèmes nationaux (%)	58	66	61	58	66
● Nouvelles études économiques et sectorielles et documents connexes (nombre)	27	30	27	..	15
<b>EXÉCUTION D'OPÉRATIONS EFFICACES ET OPPORTUNES</b>					
<b>Préparer des opérations de qualité</b>					
● Temps écoulé jusqu'au premier décaissement (mois)	13	12,7	11	12	12,6
● Nouvelles opérations jugées satisfaisantes (%)	96	99	95	96	98
● Délai d'approbation des opérations (mois)	7	6,	6	6	6,3
<b>Assurer une solide performance du portefeuille</b>					
● Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	22	21	23	18	18
● Délai d'acquisition des biens et travaux (mois)	8	7,9	8	8	7,9
● Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	60	87	72	45	88
● Opérations qui ne sont plus à risque (%)	28	36	31	25	37
● Opérations à risque (%)	19	15	17	21	16
● Opérations susceptibles d'être annulées (%)	9	19	7	9,5	19
<b>Tirer des enseignements de nos opérations</b>					
● Opérations achevées jugées satisfaisantes (%)	75	83	78	74	83
● Opérations achevées avec des résultats durables (%)	81	90	87	79	92
● Opérations achevées dont le RAP est établi à temps (%)	91	60	95	91	61
<b>CONCEPTION D'OPÉRATIONS TENANT COMPTE DE LA PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES ET DE L'IMPÉRATIF D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>					
● Nouveaux DSP dont la conception tient compte de la problématique hommes-femmes (%)	75	100	90	70	100
● Projets dont les résultats sont satisfaisants au plan de l'égalité hommes-femmes (%)	67	61	73	69	56
● Nouveaux projets dont la conception tient compte de la problématique hommes-femmes (%) <sup>1</sup>	78	75	87	75	82
● Nouveaux projets dont la conception tient compte de l'impératif d'adaptation au changement climatique (%)	65	75	95	65	90

.. = données non disponibles; BAD = Banque africaine de développement; FAD = Fonds africain de développement; DSP = document de stratégie pays; RPPP = revue de la performance du portefeuille pays; EES = études économiques et sectorielles; RAP = rapport d'achèvement de projet.

<sup>1</sup> Cet indicateur s'appuie sur cinq éléments : une analyse sectorielle de la parité des genres; un énoncé des réalisations en matière de parité des genres; des données de référence en matière de parité des genres; des activités précises pour remédier aux inégalités hommes-femmes; et l'allocation de ressources humaines et de budgets adéquats pour l'exécution des activités.

Source : Banque africaine de développement

savoir si nous sommes sur la bonne voie et nous incitent à rectifier le tir si nécessaire.

Nous poursuivons notre engagement de respecter l'agenda relatif à l'efficacité de l'aide, et nous progressons par rapport aux trois indicateurs définis par le Partenariat global pour une coopération efficace au service du développement, décidés à Busan (République de Corée) en 2011. Dans ce cadre, nous collaborons avec les gouvernements et les autres agences de développement pour rendre l'aide au développement plus efficace en réalisant ses objectifs.

- ▶ En 2015, nous avons réalisé 74 % des ● **décaissements prévisibles**. C'est un peu en dessous de notre objectif de 78 %. Nous continuerons d'améliorer nos processus pour que les gouvernements intègrent notre assistance financière dans leurs budgets annuels, ce qui améliorera l'efficacité de l'allocation globale des ressources.
- ▶ Nous avons réalisé des progrès en ce qui concerne ● **l'inscription dans le budget des ressources au développement**, qui a atteint 82 % en 2015, contre 68 % en 2014. Cet indicateur traduit à la fois notre capacité à inscrire notre contribution financière dans les budgets nationaux, et une amélioration de la qualité des cadres de suivi des donateurs nationaux. L'amélioration reflète également l'augmentation de la couverture de notre enquête au niveau de la Banque.
- ▶ Notre ● **utilisation des systèmes pays**, qui évalue le cheminement de nos fonds dans les systèmes de gestion financière publique du pays, est passée à 66 % cette année, ce qui indique une légère diminution, mais reste au-dessus de notre cible de 61 %. C'est un indicateur important pour renforcer les capacités nationales des systèmes d'acquisition de biens et de services, et les services de gestion financière.



*Nous participons à quelque 250 groupes sectoriels ou thématiques sur l'ensemble du continent, soit une moyenne de 5 par pays*

Au niveau des pays, la Banque est un partenaire au développement actif et digne de confiance. Nous participons à quelque 250 groupes sectoriels ou thématiques sur l'ensemble du continent, soit une moyenne de 5 par pays. En 2015, nous avons présidé 74 de ces groupes. Aussi, nous sommes en position optimale pour engager un dialogue constructif avec tous nos clients pour répondre à leurs besoins de financement. Dans le secteur de l'énergie par exemple, nous administrons le Fonds des Énergies durables pour l'Afrique (SEFA), un fonds fiduciaire multibailleurs avec plus de 50 millions de dollars engagés dans des projets d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable. SEFA tire parti de l'expérience de la BAD et de son autorité pour jouer un rôle clé en investissant dans des projets

d'énergie à petite et moyenne taille pour atténuer le changement climatique sur le continent africain.

Aujourd'hui, les pays africains s'appuient davantage sur les savoirs comme source de compétitivité et d'innovation et ils demandent de plus en plus à la Banque de partager ses solutions de savoirs pour répondre à leurs besoins les plus pressants. Nos activités dans ce domaine sont également essentielles pour garantir l'efficacité de nos opérations et de notre rôle de conseiller. Nous partageons nos produits de la connaissance avec nos pays membres et avec les parties prenantes essentielles, telles les organisations non gouvernementales et autres partenaires au développement, afin de contribuer à la compréhension des défis à relever et des opportunités à saisir.

L'an dernier, la Banque a approuvé sa Stratégie 2015–2020 de gestion des connaissances. L'objectif de cette nouvelle stratégie est de devenir la première institution du savoir en Afrique. La stratégie s'attache à renforcer l'efficacité de nos opérations, mais renforce aussi la qualité de notre dialogue politique, de nos services de conseils et de notre participation au débat sur le développement.

En 2015, nous avons publié 30 ● **ouvrages économiques et sectoriels nouveaux** par rapport à un objectif de 27. Ces produits analytiques incluent des rapports phares concernant les secteurs de l'énergie et des transports en Afrique de l'Est; des rapports sur le développement du secteur privé et de l'emploi en Angola, en Mauritanie et au Lesotho; et des études sur la diversification économique au Soudan et au Swaziland.

## Des opérations menées à bien efficacement et dans les temps

Obtenir des résultats de haut niveau suppose une qualité élevée de conception de projet et de mise en œuvre. Nous devons veiller à ce que nos projets se concentrent sur les résultats attendus et que les avantages obtenus continuent de se faire sentir longtemps après leur achèvement.

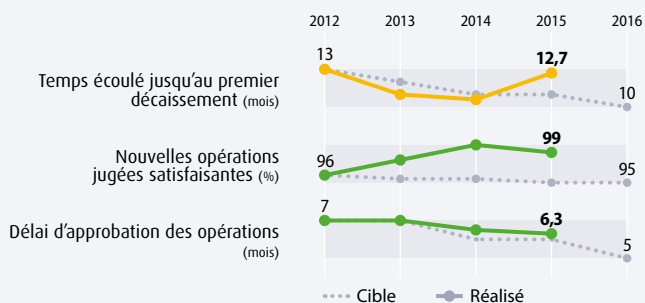
Les indicateurs adoptés montrent notre volonté d'améliorer la qualité de nos opérations et le respect des délais durant tout le cycle du projet, depuis le stade de sa préparation et de sa mise en œuvre jusqu'à son achèvement, son évaluation et aux leçons que l'on peut en tirer. Nos objectifs sont donc exigeants; ils nous poussent à améliorer notre performance à tous les stades de nos opérations.

### Préparer des opérations de qualité

La qualité à l'entrée est à la base de l'exécution réussie d'un projet et la réalisation des objectifs escomptés repose sur la bonne conception du projet. Un moyen de veiller à garantir la qualité de nos projets est l'utilisation de la revue de l'état de préparation qui permet d'évaluer dans quelle mesure les rapports d'appréciation du projet sont conformes aux normes de la Banque pour la qualité à l'entrée.

Pour l'année 2015, 99 % de nos ● **nouvelles opérations ont été jugées satisfaisantes** de ce point de vue, ce qui est au-dessus de notre

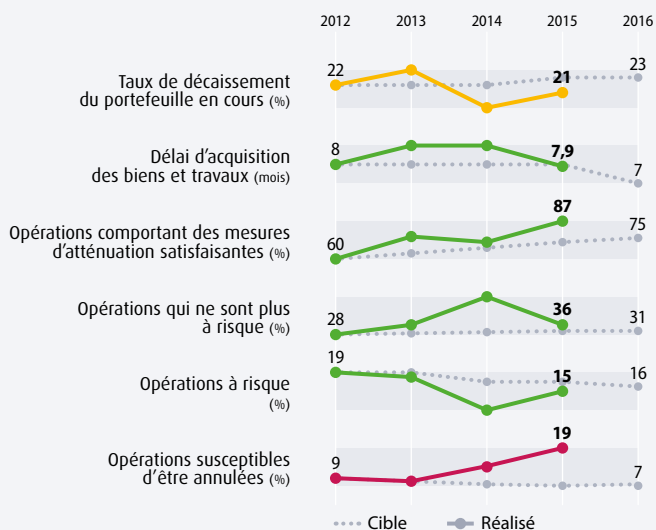
Figure 11 Préparer des opérations de qualité



cible de 95 %. Le ● temps nécessaire pour approuver nos opérations reste stable, à 6,3 mois, en 2015, proche de notre cible fixée à 6 mois. Ces dernières années, la Banque a fait des progrès considérables dans la réduction des délais du premier décaissement – qui se sont réduits de 21 mois en moyenne en 2007 à 10,6 mois en 2014.

Toutefois, nous avons régressé en ce qui concerne le ● délai de premier décaissement pour les nouveaux projets, qui est passé à 12 mois, au-dessus de notre cible de 11 mois. Le temps écoulé entre l'approbation par le Conseil et le premier décaissement est un bon indicateur de notre performance opérationnelle. En règle générale, c'est au démarrage que les projets mal préparés connaissent des problèmes et des retards. Certains de ces retards peuvent s'expliquer par une faible capacité institutionnelle et managériale dans quelques pays membres, qui conduit à des lenteurs dans la mise en œuvre du projet et à des retards pour réaliser les acquisitions ou remplir les conditions de décaissement. Les situations de fragilité, les conflits, les transitions politiques expliquent aussi certains retards. Dans d'autres cas, la cause peut se situer dans la complexité des processus internes, notamment au niveau de la ratification des prêts par le parlement.

Figure 12 Garantir une bonne performance du portefeuille



Pour accélérer notre performance, nous avons adopté une nouvelle directive qui fixe à six mois le délai pour le premier décaissement. Ce nouvel objectif améliorera la qualité à l'entrée des projets, car sa réalisation suppose que les équipes opérationnelles entreprennent en amont le travail de préparation nécessaire.

*Pour accélérer notre performance, nous avons adopté une nouvelle directive qui fixe à six mois le délai pour le premier décaissement*

Pour les opérations du secteur privé, nous avons révisé notre façon d'évaluer l'additionnalité et les résultats du développement. En particulier, nous accordons une plus grande importance à la croissance verte et inclusive, nous redéfinissons certaines catégories de résultats du développement et améliorons l'évaluation de nos intermédiaires financiers.

### Garantir une bonne performance du portefeuille

Nous continuons d'améliorer la gestion de notre portefeuille en assurant un suivi approprié de la mise en œuvre de nos opérations.

En mesurant le rythme auquel la Banque met les ressources à la disposition de ses clients, nous contrôlons la vitesse avec laquelle elle réalise les opérations de son portefeuille. En 2015, notre ● ratio de décaissement s'est situé globalement à 21 % – soit au-dessous de notre cible, qui était de 23 %.

Une autre mesure de l'efficacité est le ● temps moyen d'acquisition des biens et des services, de la réception de l'appel d'offres à la signature du contrat. En 2015, le délai est passé de 9 à 7,9 mois, soit un peu mieux que l'objectif fixé. Une procédure diligente et rapide est primordiale pour mettre en œuvre les projets dans les temps et contribuer à un taux de décaissement raisonnable. La mise en œuvre du cadre révisé des acquisitions, qui encourage l'usage étendu des systèmes d'acquisition des pays, a accéléré la mise en œuvre des acquisitions et des projets.

Pour maintenir les tendances positives et éviter les zones de performance non satisfaisante, la Direction a commencé à appliquer quelques recommandations découlant des revues internes des projets qui ont été entrepris durant l'année et ont connu des annulations ou des retards dans les acquisitions. Ces recommandations sont les suivantes :

- ▶ améliorer les processus de revue technique ;
- ▶ renforcer la responsabilisation sur les questions de performance du portefeuille ;
- ▶ déplacer l'attention et les ressources vers les activités de préparation de projet en amont afin d'améliorer leur état de préparation avant leur approbation par le Conseil, et ;

- mettre en place, à l'intention des responsables de projets, des programmes de formation portant sur la conception, l'approbation et le suivi des opérations.

Nous espérons que ces mesures conduiront à une réduction du temps de traitement des projets. Ce serait une réussite opportune, considérant que la Banque a vécu une année record en 2015 pour les approbations de ses projets, ce qui met la pression sur ses capacités de décaissement rapide dans les prochaines années (voir Encadré 11).



*La Banque a vécu une année record en 2015 pour les approbations de ses projets, ce qui met la pression sur ses capacités de décaissement rapide dans les prochaines années*

Nous avons fait preuve de pro-activité en nous attaquant aux problèmes de mise en œuvre susceptibles de retarder l'exécution d'un projet. Parmi les projets considérés comme problématiques au début de 2015, 36 % ont été remis sur les rails et ● **ne présentent plus de risques**, ce qui nous a permis de stabiliser la proportion globale des ● **opérations à risque** à 15 %. Cependant, la part des ● **opérations annulables** est passée à 19 %, contre 13 % en 2014, dépassant la cible de 7 %. Il s'agit d'opérations qui ont traîné ou n'ont pas donné les résultats escomptés et qui doivent donc être restructurées ou annulées, avec réaffectation des ressources vers des opérations plus productives. La Banque a commencé à mettre en œuvre de nouvelles directives visant à garantir que les prêts et les subventions soient signés dans un délai convenable et que les projets non décaissés soient annulés dans des délais raisonnables dans le cadre des nouvelles directives.

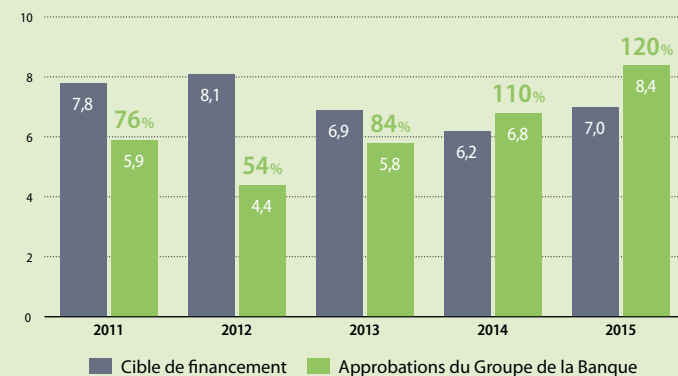


*La Banque s'attache à minimiser les conséquences sociales ou environnementales négatives de ses projets*

La revue par la Banque des projets annulables fait ressortir quelques grandes questions systémiques qui requièrent notre attention : la mauvaise structuration des projets, l'inefficacité des processus de revue, une appropriation du projet et une pro-activité insuffisantes de la part de certains pays destinataires qui tardent à signer, ratifier et remplir les conditions requises. Cette même revue recommande de renforcer la responsabilisation des équipes pays et des équipes régionales : inclure des personnels expérimentés dans les processus d'évaluation de la qualité à l'entrée ; revoir les principales mesures de performance qui doivent être axées moins sur l'approbation des opérations et davantage sur la signature et le décaissement ; et renforcer la réactivité des pays aux retards au démarrage en imposant des restrictions à tout projet nouveau dans le même secteur.

### Encadré 11 2015, année record pour les approbations de projets par la Banque

Milliards de dollars



L'analyse des approbations du Groupe de la Banque pour la période 2011-2015 montre que la Banque a approuvé 42 % d'opérations de financement de plus qu'en 2011. L'augmentation de nombre d'approbations au titre du guichet non concessionnel en 2015 s'explique de la façon suivante : quatre pays (Zambie, Cameroun, Kenya et République du Congo) qui ont accédé au statut de financement mixte, ont représenté environ 990 millions de dollars ; le Sénégal, l'Ouganda et la Tanzanie ont obtenu 820 millions de dollars de ressources publiques de la BAD en vertu des dispositions de la politique de crédit modifiée ; et l'augmentation de la demande de la part d'emprunteurs non traditionnels, comme l'Angola et la Namibie notamment, a représenté 590 millions de dollars. L'augmentation du nombre d'approbations du guichet du secteur privé peut s'expliquer par l'augmentation de la demande d'instruments de garantie (562 millions de dollars), les efforts de développement des entreprises et les instruments de financement des échanges.

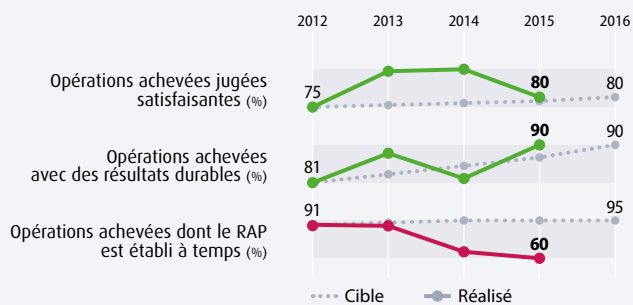
Source : BAD

La Banque s'attache à minimiser les conséquences sociales ou environnementales négatives de ses projets en s'assurant que les risques sont soigneusement évalués et des mesures mises en place pour les atténuer. Non seulement nous suivons les risques par le biais de nos rapports d'étape sur la mise en œuvre, mais nous menons aussi des audits environnementaux et sociaux qui évaluent notre respect des normes environnementales. En 2015, 87 % de nos ● **opérations comportaient des mesures d'atténuation satisfaisantes**, chiffre qui marque une amélioration par rapport à 2014 et qui se situe au-dessus de notre cible de 72 %.

### Tirer les enseignements de nos opérations

Sans cesse, nous devons acquérir des connaissances sur ce qui produit de bons résultats dans l'aide au développement. Aussi nous récoltons les résultats et les enseignements de nos projets, que nous gardons à disposition pour une utilisation dans la programmation des futures opérations. Depuis quelques années, nous nous efforçons de mettre en place un système de notation fondé sur des données avérées, qui permet de recueillir les résultats des opérations tout au long de leur cycle de vie. Le Rapport d'achèvement de projet (RAP) est l'un des outils qui nous permet de tirer les leçons des opérations achevées.

Figure 13 Tirer les enseignements de nos opérations



Pour que les enseignements soient le plus utiles possible, il est important que les RAP soient élaborés dès la fin des projets.

Cependant, à la fin de l'année dernière, 60 % seulement de nos opérations achevées avaient été accompagnées d'un RAP rendu à temps, ce qui est très nettement en dessous de notre objectif de 95 %. Nous continuons d'inciter les équipes de projets à finaliser rapidement les RAP et à en améliorer la qualité. Nous suivons notre performance et nos progrès dans la poursuite de nos objectifs sur une base trimestrielle. Les équipes de projets consacrent beaucoup d'efforts à planifier et budgétiser l'élaboration des RAP et/ou à repousser les délais quand les opérations prennent du retard.

#### Encadré 12 Togo : Améliorer la durabilité des projets

Au Togo, une récente évaluation pays indépendante a conclu que les projets de la Banque étaient bien conçus mais a souligné la nécessité de faire de la durabilité une question stratégique. Au-delà du dialogue politique, la durabilité doit faire l'objet d'une analyse rigoureuse qui apportera des solutions durables au programme de la Banque au Togo.

L'évaluation a fait ressortir que la durabilité des infrastructures n'était pas assurée, pour diverses raisons : manque d'entretien des routes, surcharge concernant les projets routiers, appropriation insuffisante par le pays et effets environnementaux. La question de la durabilité dans les projets de gouvernance concernait la poursuite des réformes initiées, la rétention du personnel formé et l'entretien des investissements informatiques.

La Banque va continuer à promouvoir l'inclusion dans les budgets nationaux de provisions pour l'entretien sur le long terme.

La Banque incitera le Gouvernement à adopter des indicateurs et des objectifs qui aideront à suivre les progrès réalisés pour assurer la durabilité des investissements, par exemple en publiant des statistiques sur le pesage systématique des camions à la sortie du port de Lomé. Cette question de la durabilité sera abordée d'une manière globale, au-delà des problèmes de maintenance des projets réalisés, et la Banque continuera de soutenir le renforcement d'unités d'exécution des projets au sein même des ministères, plutôt qu'en parallèle.

En 2015, 83 % des opérations achevées ont été notées satisfaisantes – chiffre bien supérieur à notre objectif de 78 %. La notation englobe notamment des questions comme la pertinence du projet, sa durabilité et ses résultats effectifs par rapport aux objectifs, dans le respect du calendrier et des objectifs budgétaires.



*La durabilité est intégrée dans nos projets en élaborant de nouveaux mécanismes de financement afin de couvrir les coûts de maintenance à long terme*

Nos investissements visent à apporter à leurs bénéficiaires des bienfaits durables. Cette durabilité est intégrée dans nos projets de multiples manières : formation des fonctionnaires du pays ou élaboration de nouveaux mécanismes de financement afin de couvrir les coûts de maintenance à long terme. Ainsi, 90 % des opérations achevées ont donné des résultats durables, ce qui est au-dessus de notre objectif. La question de la durabilité peut être un problème, notamment si on ne consacre pas suffisamment de ressources humaines ou financières à cet aspect (voir Encadré 12).

#### Concevoir des opérations qui intègrent le genre et le climat

Promouvoir l'égalité des genres et prendre en compte le changement climatique constitue l'une de nos priorités transversales que nous entendons intégrer chaque fois que possible dans la conception de nos opérations ; ainsi, tous les nouveaux projets seront évalués sous l'angle de ces deux priorités.

Pour renforcer l'attention accordée aux questions de genre dans tous nos projets, nous les évaluons désormais au stade de la conception selon cinq critères qui mesurent à quel point la dimension genre a été intégrée :

- ▶ analyse du genre propre au secteur ;
- ▶ résultats liés à l'égalité des genres ;
- ▶ base de référence sur l'égalité des genres ;
- ▶ activités visant spécifiquement à réduire les écarts sur les questions de genre ;
- ▶ ressources humaines et budgets pour la mise en œuvre des activités.

Cette évaluation contribue à orienter la conception du projet et, de surcroît, à mieux suivre l'intégration des questions de genre dans les opérations de la Banque.

En 2015, la proportion de nouveaux projets prenant en compte la dimension genre lors de la phase de conception a été de 75 %, par rapport à un objectif de 87 % ; par ailleurs 61 % de nos projets ont donné des résultats satisfaisants sur ce plan, chiffre en dessous de notre objectif de 73 %. Nous espérons que ces résultats progresseront. La Banque introduit les marqueurs de genre pour différencier les



projets en termes de contribution aux objectifs d'égalité des genres. Les projets ainsi identifiés disposeront d'un Plan d'action et recevront un soutien plus important de la part d'experts de la question.

De plus, nous menons régulièrement des analyses de genre pour

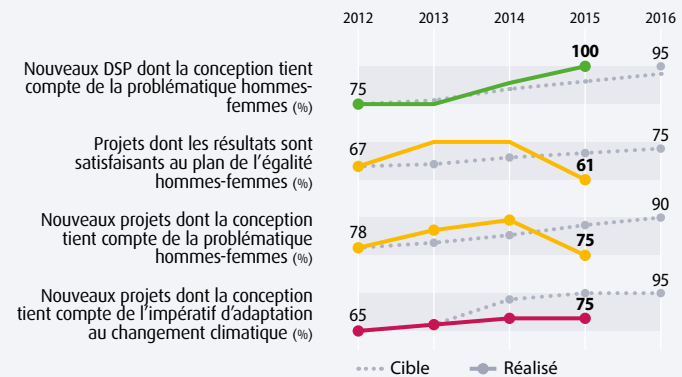
**En 2015, toutes les nouvelles stratégies pays intégraient la dimension du genre dans leur conception**

certaines pays, qui alimentent ensuite nos stratégies. En Guinée-Bissau, les conclusions du profil de genre ont été prises en compte dans la préparation du DSP 2015–2019 en tant que partie des piliers opérationnels de la stratégie, en particulier le pilier stratégique de la « responsabilisation économique ». Les profils de genre comportent pour chaque pays une évaluation détaillée des indicateurs de genre, ainsi que des politiques, actions et dispositions institutionnelles. Une revue de ces profils de genre pays a été effectuée dans le but d'améliorer la qualité et l'utilité des Documents de stratégie pays (DSP) dont le format révisé devrait se révéler plus pertinent et plus fonctionnel pour les stratégies pays. En 2015, tous les **● nouveaux DSP intégraient la dimension du genre dans leur conception**, alors qu'ils n'étaient que 89 % à le faire en 2014. En conséquence, nos cadres de résultats dans nos stratégies pays sont de plus en plus conçus pour prendre en compte les différences dans l'impact de notre soutien sur les femmes et sur les hommes.

En réponse aux impératifs du changement climatique qui entravent le développement en Afrique, la Banque a lancé en 2011 son premier Plan d'action sur le changement climatique (CCAP), qui comprend trois piliers – atténuation, adaptation et financement climatique. Le développement des capacités, les mesures politiques et les réformes institutionnelles ont été identifiés comme thèmes transversaux.

L'examen de la mise en œuvre de notre Plan d'action sur le changement climatique en 2015 montre que la Banque a accru sa contribution à un développement résilient au climat et à faible empreinte carbone, en mobilisant des financements pour 258 projets répartis sur les secteurs de base de la Banque : réduction des émissions de gaz à effets de serre grâce à des énergies propres, et renforcement d'une capacité d'adaptation dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement, de l'agriculture et de l'agro-industrie. Ces quatre dernières années, nous avons engagé près de 7 milliards de dollars des États-Unis pour soutenir un développement résilient au climat et à faible empreinte carbone, tout en utilisant efficacement le système de sauvegarde climatique. En 2015, 75 % de nos **● nouveaux projets ont intégré le climat au stade de leur conception**, contre une cible de 95 %. 90 % de nos nouveaux projets sont jugés à l'épreuve du climat dans les pays de notre FAD, mais notre moyenne incluant les pays à revenu intermédiaire est inférieure à notre cible de 95 %. Cela est attribuable à une couverture plus faible de nos opérations de secteur privé. Nous révisons notre programme de formation intégré pour mieux assister les équipes opérationnelles, y compris le secteur privé, avec une approche étape par étape.

**Figure 14 Conception d'opérations tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'impératif d'adaptation au changement climatique**



Nous avons renforcé nos efforts pour intégrer la résilience climatique dans la conception et la mise en œuvre des nouveaux projets, notamment en ce qui concerne l'amélioration des ressources en eau pour les communautés locales, la gestion des bassins hydrographiques et la recherche de nouvelles sources d'alimentation en eau. En Ouganda, par exemple, nous avons renforcé la résilience climatique dans les régions inondables du mont Elgon en réhabilitant 500 hectares de forêt dégradée, en plantant 400 hectares de végétaux indigènes le long de 250 km de berges et en formant les communautés locales.

La Banque élabore actuellement son prochain plan d'action, qui se concentrera sur le renforcement du financement pour les projets liés au climat (voir Encadré 13).

### Encadré 13 La BAD va tripler son financement climatique annuel pour le porter à près de 5 milliards de dollars d'ici 2020

La Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour le porter à 5 milliards de dollars des États-Unis par an d'ici 2020.

Une partie de ces 5 milliards sera consacrée à la réduction des émissions de gaz à effet de serre par le déblocage de l'énorme potentiel dont dispose le continent en matière d'énergies renouvelables, notamment dans les secteurs des énergies solaires, hydroélectriques, éoliennes et géothermiques. La Banque collaborera aussi avec ses clients pour améliorer l'efficacité énergétique et mettre en place des systèmes de transport durables.

L'autre partie de ces 5 milliards de dollars aidera les économies africaines à s'adapter au changement climatique grâce à diverses mesures : investissement dans des cultures résistant au changement climatique, construction d'infrastructures durables et amélioration de l'irrigation et de l'accès à l'eau. De même, la Banque intégrera la résilience climatique dans tous les projets d'infrastructure qu'elle finance.

## Perspectives

Nous mettons en œuvre un nouveau modèle économique qui élargira les opérations de la Banque en la rapprochant de ses clients. Cela améliorera la façon dont la Banque opère et renforcera la santé de l'organisation en garantissant sa performance à long terme et en apportant un impact de développement important pour les pays membres régionaux (voir Encadré 14).

### Encadré 14 Une nouvelle façon de mener les affaires

Les changements structurels que nous proposons seront complétés par des changements dans les ressources humaines, les motivations budgétaires et les processus commerciaux correspondants.

L'objectif est d'améliorer la prestation des services en augmentant la réactivité et l'orientation vers le client, et en réduisant le cycle du projet. De nombreux processus vont être revus pour les rendre plus efficaces et efficaces. Les actions essentielles pour réaliser l'amélioration des processus porteront sur les domaines suivants :

- ▶ La délégation d'autorité sera révisée dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle et du nouveau modèle économique de la Banque ;
- ▶ La Banque est en train de lancer une nouvelle politique d'acquisition pour garantir un centrage plus fort sur le pays, la responsabilisation, ainsi que pour aider à réduire les délais des projets ;
- ▶ La Direction prend des mesures décisives pour traiter les retards au décaissement. À cet égard, une nouvelle directive a été émise en 2015 pour aider à régler les questions de décaissement.

Les améliorations des procédures commerciales seront permanentes. Nous travaillerons sans cesse à trouver des moyens d'accélérer l'exécution tout en conservant de hauts niveaux de qualité à l'entrée et de gestion du portefeuille.

Depuis deux ans, d'importants efforts ont été déployés pour ancrer la culture de l'urgence dans l'exécution des projets et pour renforcer la transparence et la responsabilité en matière de performance. Ces efforts commencent à porter leurs fruits ; ils se traduisent par une meilleure performance des prêts et par une modeste amélioration de la performance du portefeuille.

Nos documents de stratégie pays et la conception de nos projets sont soumis à des examens rigoureux qui garantissent leur conformité à nos objectifs et à nos normes de qualité, et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi attentif. Dans leur grande majorité, nos nouveaux projets intègrent désormais, dès le stade de leur conception, la dimension genre et celle du changement climatique.



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

Cependant, le portefeuille actif de la Banque devra bénéficier d'une attention accrue. Nous voulons améliorer la qualité à l'entrée des projets en entreprenant à l'avance le travail préparatoire nécessaire pour ce qui concerne les sauvegardes et les acquisitions. Les délais de mise en route, la performance du décaissement et la remise des rapports d'achèvement seront suivis de près au niveau des pays et des divisions afin d'augmenter l'impact de développement et les revenus de la Banque. De ce point de vue, les nouvelles directives internes donnent une nouvelle impulsion qui permettra d'améliorer la qualité à l'entrée et d'accélérer la mise en œuvre et la gestion des projets, en s'axant sur les résultats.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons les progrès que nous avons réalisés dans le renforcement de notre capacité en tant qu'organisation de développement. ■

# Chapitre 7

## L'efficacité de l'organisation

**D**ans ce chapitre, nous évaluerons notre efficacité en tant qu'institution de développement. Les 15 indicateurs choisis montrent les progrès que nous avons accomplis dans la réforme et le renforcement de nos structures et de nos processus de gestion pour garantir la qualité et la pérennité de nos résultats. Les résultats mettent aussi en évidence des domaines dans lesquels la Banque doit s'améliorer pour tenir les engagements de son agenda ambitieux.

### Décentralisation : des gains soutenus

La priorité du Groupe de la Banque en 2015 a été de consolider les gains issus de la mise en œuvre de la feuille de route de la décentralisation 2011–2015. Parmi les activités stratégiques, il importait de tirer les enseignements d'une revue des centres de ressources régionaux pilotes créés en 2012 en Afrique de l'Est et en Afrique australe, et de décider de la création d'un troisième centre de ressources en Afrique du Nord (voir Encadré 15).

En 2015, la Banque a maintenu sa présence dans 38 pays membres régionaux tout en renforçant la délégation des responsabilités aux bureaux de ces pays. En termes de performance, la part de **projets gérés depuis les bureaux extérieurs** (centres de ressources régionaux et bureaux nationaux) est passée de 51% en 2014 à 60% en 2015 (voir Encadré 16).



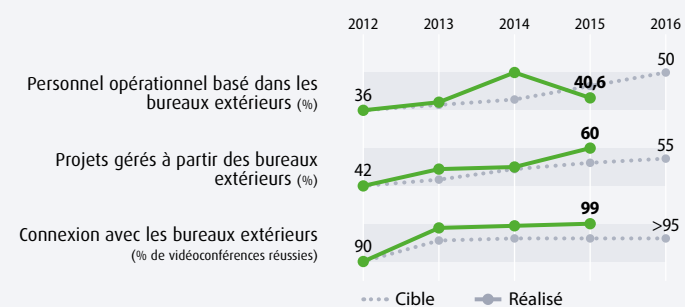
*La Banque réexamine son plan d'action sur la décentralisation pour l'aligner sur le nouveau modèle économique des prestations*

Cependant, on observe une diminution de la proportion du **personnel opérationnel basé dans les bureaux extérieurs**, qui est passée de 50% en 2014 à 40,6% en 2015. La Banque réexamine son plan d'action sur la décentralisation pour l'aligner sur le nouveau modèle économique des prestations. Les infrastructures de communication entre le personnel des bureaux extérieurs et celui du siège sont jugées satisfaisantes, avec un taux de **connexions réussies aux bureaux extérieurs**, par vidéoconférence de 99%.

### Ressources humaines : un personnel motivé et de haut niveau

En tant que banque de développement, notre efficacité dépend autant de notre personnel – avec ses connaissances et ses

Figure 15 Décentralisation



### Encadré 15 Évaluer l'efficacité des centres de ressources régionaux de la Banque

La présence de la Banque dans les régions se révèle être une plateforme efficace et efficiente pour la mise en œuvre de la décentralisation. Selon la revue 2015, les deux centres de ressources régionaux pilotes créés en Afrique de l'Est et en Afrique australe permettent à la Banque d'améliorer la qualité de ses activités depuis ce niveau. Ces centres ont augmenté la valeur de franchise de la Banque dans leurs régions respectives grâce à divers facteurs : dialogue plus facile avec les parties prenantes, développement des affaires et amélioration de la coordination de l'aide et de la gestion du portefeuille. Les centres ont l'avantage de pouvoir être mobilisés pour : réagir rapidement, grâce à leur proximité, aux requêtes d'assistance technique de la part des pays couverts ; déployer et coordonner de façon optimale les services techniques limités dont disposent les pays, notamment les pays en situation de fragilité ; mettre en place des équipes efficaces par-delà les lignes sectorielles grâce à l'existence d'une masse critique d'experts au niveau régional ; et intervenir de façon plus stratégique en appui des priorités économiques régionales et des initiatives visant à promouvoir l'intégration économique régionale.

Table 2 : L'efficacité de la BAD en tant qu'organisation (Niveau 4)

Ce tableau présente les progrès réalisés par la Banque pour atteindre ses objectifs 2015 en matière de performance organisationnelle :

- Nous avons atteint totalement ou allons atteindre 90 % de la cible
- Nous sommes en retard par rapport à la référence mais avons atteint 80 % de la cible
- Nous ne nous rapprochons pas de la cible
- Données non disponibles

INDICATEUR	RÉFÉRENCE 2012	DERNIERS CHIFFRES 2015	OBJECTIFS		
			2014	2015	2016
<b>DÉCENTRALISATION : SE RAPPROCHER DE LA CLIENTÈLE</b>					
● Personnel opérationnel basé dans les bureaux extérieurs (%)	36	40,6	40	45	50
● Projets gérés à partir des bureaux extérieurs (%)	42	60	50	53	55
● Connexion avec les bureaux extérieurs (% de vidéoconférences réussies)	90	99	95	95	>95
<b>RESSOURCES HUMAINES : ENGAGER ET MOBILISER LE PERSONNEL</b>					
● Indice d'engagement des employés (%)	53	73	64	67	[70]
● Indice d'efficacité managériale (%)	48	48	55	60	65
● Personnel professionnel chargé des opérations (%)	67	67	70	70	70
● Proportion des femmes dans le personnel professionnel (%)	27	26,7	28	30	33
● Proportion des femmes occupant un poste de direction (%)	24	29,4	28	30	32
● Taux de vacance net – personnel professionnel (%)	9	15,7	15	13	9
● Délais de recrutement du nouveau personnel (jours)	223	..	..	150	100
<b>OPTIMISATION DES RESSOURCES : AMÉLIORER L'EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE COÛTS</b>					
● Charges administratives par million d'UC décaissé (milliers d'UC)	86	98,9	87	85	80
● Coût de préparation d'un projet de prêt (milliers d'UC) <sup>1</sup>	74	85,6	72	71	70
● Coût de l'appui à la mise en œuvre du projet (milliers d'UC) <sup>1</sup>	21	19,7	20	19,5	19
● Coût du lieu de travail par siège (milliers d'UC)	3,5	3,6	3,4	3,5	3,3
● Proportion d'utilisateurs satisfaits de la prestation des services informatiques (%)	96	96	plus de 97	97	plus de 97

.. = Données non disponibles; UC = unités de compte.

<sup>1</sup> Le coût de préparation du projet et le coût de sa mise en œuvre reposent encore sur des estimations.

Source : Banque africaine de développement

compétences – que de nos finances. La Banque doit attirer les meilleurs professionnels du développement dans un vaste éventail de domaines spécialisés. Nous devons veiller à ce que le personnel développe constamment ses compétences et son expertise, et à lui proposer des plans de carrière gratifiants avec des incitations à constamment s'améliorer.

Le retour de la Banque à son siège d'Abidjan a été une entreprise majeure, très exigeante en termes de gestion du changement et de planification de la continuité des activités. Le retour s'est fait dans les meilleures conditions, avec un minimum de perturbations pour les activités de la Banque, seule institution multilatérale à avoir, à deux reprises et avec succès, déplacé ses opérations et son personnel entre deux pays, tout en dépassant ses objectifs de prêt en 2015 de 20%.



*La Banque est la seule institution multilatérale à avoir, à deux reprises et avec succès, déplacé ses opérations et son personnel entre deux pays*

Le retour à Abidjan a été un grand saut dans l'inconnu pour beaucoup : 68 % du personnel de 2014 avait été recruté à Tunis. De nombreux membres du personnel, venus d'Abidjan au moment de la relocalisation de 2003, n'étaient pas retournés depuis en Côte d'Ivoire. C'est pourquoi la Direction a mis en place une stratégie globale de gestion du changement et un plan de communication. Des activités de préparation au changement et des sessions de communication ont été assurées tout au long de l'année 2015 au fur

et à mesure que le personnel s'installait à Abidjan. Des séminaires d'orientation ont été régulièrement organisés pour informer le personnel sur les questions relatives à leur installation dans leur nouvel environnement.

L'enquête auprès du personnel est l'un des outils utilisés par la Banque pour obtenir des retours d'information. Elle mesure les progrès réalisés sur les piliers de la Stratégie de gestion des personnes, et notamment sur l'engagement des employés, l'efficacité managériale et la responsabilisation. L'enquête fournit un suivi de la motivation et du bien-être du personnel, mais elle réunit aussi des informations sur la qualité du management et du leadership et permet à la Banque d'identifier les questions d'organisation qui exigent des interventions.

La Banque a mené quatre enquêtes auprès du personnel depuis 2007. La dernière enquête a eu lieu en avril 2015 : la participation a été de 82 %, soit la plus forte proportion jamais observée, et le meilleur chiffre pour l'ensemble des banques multilatérales de développement. Les résultats de l'enquête de 2015 sur ● **l'indice d'engagement du personnel** étaient de 73 %, soit 2 points de moins qu'en 2013. Cela peut être attribué à la perturbation causée par le retour à Abidjan. Les enquêtes concluent aussi que ● **l'indice d'efficacité de la gestion** est resté stable, à 48 %, montrant qu'il reste beaucoup à faire.

Certains thèmes récurrents doivent être traités : le développement d'une culture de l'ouverture, de la confiance et du respect, l'écart persistant entre les genres, le développement des carrières et le coaching, ainsi que la tolérance à l'égard de la mauvaise performance. En revanche, les enquêtes font ressortir des points forts dans plusieurs domaines : la fierté de travailler pour la Banque, le sentiment d'accomplissement, la clarté des attentes, et l'amélioration dans l'équilibre vie professionnelle/vie familiale.

La Direction s'engage à suivre en continu les évolutions, afin d'identifier les domaines dans lesquels la performance s'est améliorée, par exemple la prévention des retards dans l'exercice de fixation des objectifs en dissociant la fixation des objectifs de la revue annuelle. Un système fort de gestion de la performance posera les bases d'un système de gestion efficace des talents et de planification de la relève que la Direction entend mettre en place dans les deux prochaines années, conformément à la Stratégie de gestion des personnes et au Plan d'action des ressources humaines.

Durant ces dernières années, nous avons également œuvré à l'amélioration des pratiques de gestion dans toute la Banque. Nous avons mis en place un Programme de développement du leadership et du management, et nous collaborons avec un certain nombre de partenaires privés extérieurs pour proposer une formation continue aux responsables de services.

La Banque recherche activement des moyens novateurs d'atteindre, d'attirer et de retenir les femmes dans son personnel. Cela demande une bonne compréhension du profil de genre interne de l'institution

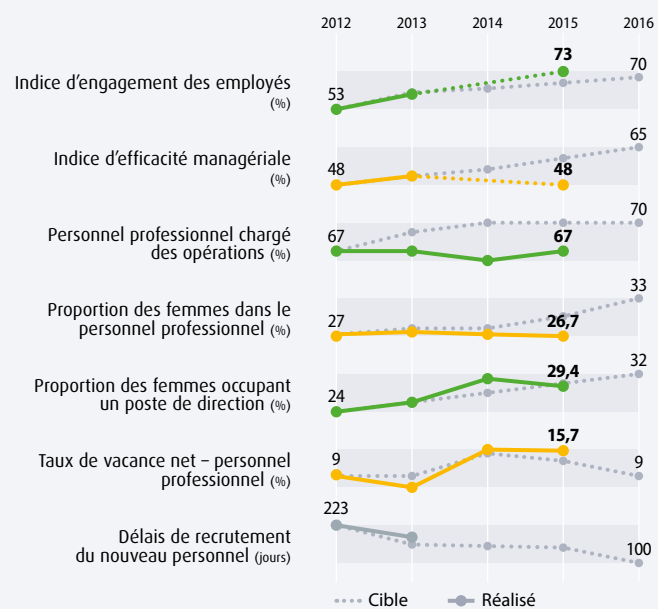
### Encadré 16 Bonne pratique au bureau extérieur au Maroc pour une mise en œuvre fluide des projets

En 2012, nous avons aidé le Maroc à augmenter sa part d'énergies renouvelables par une aide au financement du complexe solaire de Ouarzazate. Le bureau national de la Banque au Maroc a joué un rôle important dans le suivi de ce projet, totalement décaissé et mené à bien dans les temps. La Banque étant le financeur principal, le bureau extérieur a coordonné les autres donateurs et assuré le pilotage, particulièrement quand il fallait prendre des décisions urgentes.

En outre, la Banque s'est engagée dans un dialogue et une supervision continus du projet, et a aidé l'unité d'exécution du projet à mieux comprendre et appliquer les règles de la Banque. Le bureau extérieur a joué un rôle essentiel en résolvant des problèmes et en dispensant des conseils à l'organisme d'exécution, aussi la Banque a reçu des demandes de décaissement de qualité, ce qui a activé le rythme des décaissements et l'exécution du projet.

La centrale est commercialement active depuis décembre 2015. Elle fonctionne pleinement à sa capacité prévue de 160 MW, et une tranche additionnelle de 350 MW de génération électrique doit être disponible fin 2018. Pendant et après la construction des phases I et II, 1100 emplois permanents et 2400 emplois temporaires seront créés.

Figure 16 Ressources humaines



ainsi que des priorités et des attentes des personnels féminins. Dans les réponses à toutes les grandes questions sur l'engagement, le leadership, la performance et la responsabilisation, ainsi que sur le personnel dans le futur, les enquêtes montrent que les personnels féminins se sentent défavorisés par rapport aux hommes.

Nous sommes déterminés à augmenter la proportion de femmes dans les postes professionnels et de direction. En 2015, le

pourcentage de **personnel professionnel féminin** est resté stable, à environ 27 % de l'ensemble du personnel professionnel, juste en dessous de l'objectif de 30 %. La **part des femmes dans les postes de direction** reste également stable, à 30 % en 2015. Pour atteindre l'objectif de 32 % au niveau de la direction, il faudrait ajouter 10 chefs de division femmes, 7 directrices et une vice-présidente.

**Pour atteindre l'objectif de 32 % au niveau de la direction, il faudrait ajouter 10 chefs de division femmes, 7 directrices et une vice-présidente**

Nous avons cherché à affronter ces problèmes de plusieurs façons : indicateurs de performance pour les chefs de division afin de garantir la parité des genres dans les équipes ; recrutements proactifs de femmes qualifiées ; système de mentorat et d'avancement de carrière pour les femmes professionnelles ; et révision de la politique de prévention du harcèlement sexuel.

La Banque cherche également des moyens novateurs pour atteindre, attirer et retenir les femmes dans son effectif. Suite à l'enquête auprès du personnel, la Banque a organisé un « World Café » pour le personnel féminin afin qu'il participe et partage son point de vue sur la façon d'améliorer cet écart entre les sexes. La Banque est résolue à faire avancer les points prioritaires recommandés.

L'équilibre au sein du personnel progresse régulièrement. Parmi nos employés, la part des **personnels professionnels opérationnels** est déjà assez élevée, de 67 %, mais nous prévoyons d'améliorer ce chiffre. Notre **taux net de postes vacants pour le personnel professionnel** est resté identique par rapport à 2014, à 16 %, mais

supérieur à notre objectif de 13 %. Il s'explique par les départs et le gel du recrutement à l'occasion du retour de la Banque au siège.

Nous avons tablé sur un taux de départ élevé à l'occasion du retour à Abidjan. Or, en septembre 2015, 13,5 % seulement des effectifs de la Banque avaient opté pour la prime de départ volontaire à l'occasion du déménagement.

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

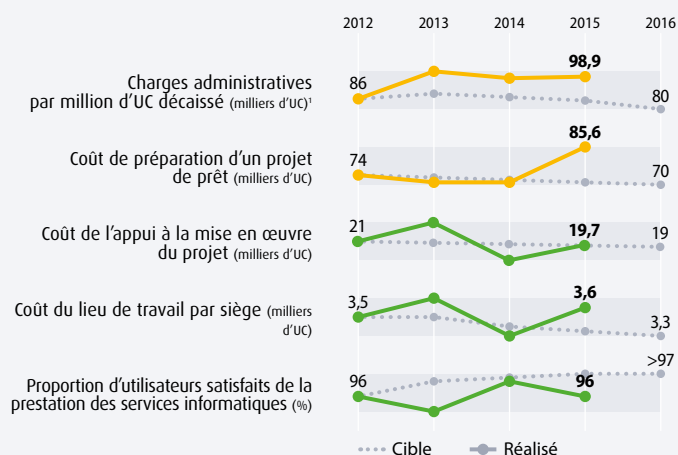
### Optimisation du rapport coût-efficacité

La Banque s'engage à faire le meilleur usage de l'argent dont elle a la responsabilité. Nous voulons avoir la certitude que chaque dollar dépensé produise une valeur de développement optimale au bénéfice de nos parties prenantes.

Ce principe a des conséquences à différents niveaux : les projets doivent atteindre leurs objectifs en garantissant le meilleur rapport coût-efficacité ; nos capitaux doivent être alloués en fonction de la performance du pays ; et nous devons maintenir nos coûts de fonctionnement à un niveau qui permette à la Banque de remplir sa mission.

**En liaison avec d'autres Banques multilatérales de développement, nous avons cherché à élaborer une compréhension commune de la notion d'optimisation du rapport coût-résultats**

Figure 17 Optimisation des ressources : améliorer l'efficacité en matière de coûts



1 Revised after final financial statements

En liaison avec d'autres Banques multilatérales de développement, nous avons cherché à élaborer une compréhension commune de la notion d'optimisation du rapport coût-résultats (*value for money*). Un cadre conceptuel entériné par la BAD et cinq autres banques définit les principes économiques de ce principe axé sur les notions de coût-efficacité et de coût-efficience. Durant la prochaine phase, la Banque effectuera une étude de cas de son approche du rapport coût-résultats, afin de pouvoir contribuer à la réflexion menée avec ses organisations sœurs. Cette initiative vise à renforcer l'importance que nous accordons à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de nos opérations et de celles des autres banques multilatérales.

Nous cherchons à gérer les coûts de manière à assurer l'optimisation du rapport coût-résultats. Nous évaluons dans quelle mesure la Banque a amélioré son efficacité en réduisant ses coûts de gestion des décaissements. En 2015, les niveaux de décaissement ayant été en dessous des objectifs escomptés, les **coûts de gestion par million d'UC décaissé** sont restés à 98 000 UC, c'est-à-dire au même

niveau que l'année précédente, soit bien au-dessus de la cible, fixée à 85 000 UC.

Dans l'ensemble, la Banque se compare favorablement à la moyenne des autres institutions de prêt multilatérales en ce qui concerne les ratios d'efficacité, telles que publiée par Standard and Poor's en 2015. Nous mesurons aussi les coûts de gestion de nos locaux et de nos équipements, en calculant le coût total du loyer, de l'entretien et de l'utilisation des services par poste de travail. Le ● **coût de notre environnement de travail par poste de travail** a également augmenté, passant de 3300 à 3600 UC en 2015 par suite de l'augmentation des coûts occasionnés par les préparatifs du retour au siège de la Banque.

Nous continuons d'accorder une grande attention au rapport coût-efficacité au niveau des projets et à suivre de près les coûts de préparation et de mise en œuvre de nos opérations. Le ● **coût de l'appui à l'exécution des projets** a diminué, passant de 21 000 à 19 000 UC, ce qui est conforme à nos objectifs. En revanche, le ● **coût de préparation d'un projet de prêt** est passé de 74 000 UC en 2012 à 85 000 UC en 2015, ce qui dépasse la cible, fixée à 71 000 UC. Le système d'enregistrement des durées des activités (SETA) concerne de plus en plus de personnes dans nos départements opérationnels; en recueillant davantage de données sur les coûts, nous pouvons améliorer l'affectation des dépenses à l'identification, à la préparation, à l'appréciation et au lancement des projets.

Pour accroître son efficacité, la Banque continue d'investir dans une infrastructure informatique moderne et efficace afin de faciliter la collaboration des équipes, d'améliorer l'efficacité des procédures et de réduire les dépenses de missions. Avec l'amélioration des capacités de vidéoconférence, presque tous les entretiens de recrutement avec des candidats basés en dehors de la Côte d'Ivoire ont été menés par vidéoconférence, ce qui a permis à la Banque de réaliser des économies de 16,3 millions d'UC.



*En renforçant nos investissements et la mise en œuvre des Top 5, nous voulons aussi devenir plus souples et plus réactifs aux besoins du continent*

Au cours de l'année 2015, nous avons mené à bien le transfert de notre infrastructure informatique vers notre siège à Abidjan, et migré nos données avec succès entre Tunis et Abidjan.

Ces efforts ont eu des conséquences positives sur la performance globale de la Banque en 2015: 96% des ● **utilisateurs sont satisfaits des services informatiques**.

## Perspectives

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



*Des pratiques de gestion plus fortes et une infrastructure de communication de plus en plus élaborée nous permettent de mieux fonctionner comme « une seule Banque »*

La refonte de notre modèle opératoire a pour objectif d'accentuer notre proximité avec les clients, d'améliorer notre rentabilité, d'augmenter nos revenus et d'accélérer notre impact sur le développement sur le terrain. Ces changements nous aideront à mieux réaliser notre Stratégie à dix ans en insistant sur les Top 5.

La refonte de notre organisation s'appuiera sur cinq piliers (voir Encadré 17).

D'un point de vue général, nous avons l'intention de tenir notre engagement de maintenir l'institution dans sa place de première institution financière d'Afrique et de la garder axée en permanence sur les résultats. La Banque offrira à ses clients des solutions de développement de premier ordre et rendant son organisation plus efficace et mieux orientée sur les impacts. La décentralisation nous rapproche de nos clients et de nos bénéficiaires, et nous permet de mieux les écouter et de mieux répondre à leurs besoins.

### Encadré 17 Cinq piliers soutiennent la refonte de notre organisation

Les cinq piliers que nous devons ériger pour la Banque appellent un changement culturel :

- ▶ Se rapprocher de nos clients pour améliorer les prestations;
- ▶ Remodeler le siège pour aider les régions à offrir de meilleures productions;
- ▶ Renforcer la culture de la performance pour attirer et conserver les talents;
- ▶ Ajuster les processus commerciaux pour promouvoir l'efficacité et l'efficacité;
- ▶ Améliorer la performance financière et augmenter l'impact de développement.

Des pratiques de gestion plus fortes et une infrastructure de communication de plus en plus élaborée nous permettent de mieux fonctionner comme « une seule Banque », tout en travaillant dans une structure décentralisée. Pour arriver à ces fins, la Banque va créer cinq bureaux de développement régional et de prestation commerciale, un en Afrique de l'Ouest, un en Afrique de Est, un en Afrique centrale, un en Afrique du Nord et un en Afrique australe. Nous ajusterons tous les processus et les systèmes pour responsabiliser complètement

l'intégration régionale et les plateformes de prestation commerciale.

Notre insistance sur le rapport coût-résultats fera de nous une organisation plus sobre et plus efficiente. Enfin, nous continuerons de tirer profit de nos partenariats et de notre rôle d'animateur et de facilitateur du continent. Grâce à cela nous tiendrons les engagements de notre programme ambitieux d'aider l'Afrique à se transformer. ■







### Gérer l'eau en milieu rural

L'Afrique est extrêmement vulnérable aux variations des pluies et à leurs conséquences pour la production agricole. Étendre l'irrigation pourrait considérablement améliorer la productivité et la sécurité alimentaire. Sur l'île de Santiago, au Cap Vert, nous avons participé à la réduction de la pauvreté en milieu rural en aidant à la conservation des sols et en optimisant les ressources en eau.



# Conclusion et perspectives

# Conclusion et perspectives

L'environnement économique mondial auquel est confrontée l'Afrique s'est nettement affaibli en 2015. La chute récente des prix des matières premières et le ralentissement consécutif de la croissance économique africaine ont soulevé des inquiétudes sur les perspectives du continent. En 2015, la **croissance économique**<sup>1</sup> de l'Afrique est tombée à 3,6 %, contre 4,3 % en 2014. Avec la chute des prix des matières premières, la croissance mondiale s'est ralentie, les taux d'emprunt se sont élevés, et la stabilité politique et la sécurité se sont trouvées menacées dans certains pays. La fin apparente du super cycle des matières premières et le ralentissement de la croissance de la Chine et d'autres économies émergentes sont, à l'heure actuelle, les principales sources d'inquiétude quant aux perspectives de l'Afrique.

La Banque africaine de développement reste optimiste quant à l'avenir du continent. L'Afrique est résiliente et dynamique. Tous les pays africains ne sont pas exportateurs de matières premières : 17 pays, comptant pour un quart de la population de la région, bénéficient de prix énergétiques bas. Se focaliser uniquement sur le marché des matières premières peut amener certains observateurs à passer à côté des nombreux courants positifs qui sous-tendent la croissance à long terme du continent.

Ces courants sont : une stabilité politique en amélioration ; des politiques macroéconomiques et fiscales plus solides ; des investissements du secteur public en augmentation, tout particulièrement dans les infrastructures ; une consommation privée en augmentation et des améliorations dans la gouvernance du secteur public. Malgré la permanence de conflits dans plusieurs pays, l'Afrique en général est plus stable et plus démocratique.

L'ensemble de ces facteurs a amélioré la capacité du continent à résister aux chocs et l'a aidé à conserver des taux élevés de croissance. Après le ralentissement de 2014 et de 2015, la croissance devrait remonter à 3,7 % en 2016 et se renforcer encore en 2017 avec 4,5 %.

Cependant, il y a encore beaucoup à faire pour atteindre une croissance et une prospérité largement partagées : 600 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité, 120 millions d'Africains n'ont pas de travail, 42 % de la **population vit toujours en dessous du seuil de pauvreté**<sup>2</sup> de 1,25 dollar des États-Unis, et environ une personne sur quatre en Afrique subsaharienne souffre de malnutrition. Les inégalités sont également élevées : six des dix pays

les plus inégalitaires dans le monde sont africains, ce qui affecte tout particulièrement les femmes et les jeunes.

Ce dont l'Afrique a le plus besoin c'est d'une transformation structurelle qui permettra de libérer le potentiel des populations et des ressources du continent, et d'atteindre une croissance inclusive et verte, pivot de notre Stratégie à dix ans. Nos priorités Top 5 constituent les ingrédients centraux de cette transformation : Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

**Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie** – Le Nouveau partenariat pour l'énergie en Afrique – partenariat piloté par la Banque – soutient tous les Top 5. Afin d'atteindre ce but, la Banque travaille en partenariat avec toutes les parties prenantes pour unifier les efforts de tous en vue d'atteindre les objectifs d'accès universel à l'énergie en Afrique.

Notre nouvelle stratégie énergétique établit les priorités des interventions de la Banque dans le secteur de l'énergie pour la période 2016–2025. La stratégie vise à contribuer à la transformation du secteur énergétique africain en augmentant la production d'énergie, en élargissant l'accès à l'énergie, en améliorant son prix pour qu'il soit abordable à tous, en renforçant sa fiabilité et son efficacité, ainsi qu'en améliorant la durabilité de ses systèmes.

Pour atteindre l'accès universel à une énergie moderne – objectif du Nouveau partenariat pour l'énergie en Afrique – la BAD travaille avec les gouvernements, le secteur privé, les initiatives bilatérales ou multilatérales du secteur de l'énergie afin de développer un Partenariat transformateur pour l'énergie en Afrique – plateforme de partenariats public-privé pour un financement novateur du secteur de l'énergie en Afrique. La Banque travaillera en coordination avec les autres banques de développement multilatérales pour élargir les investissements dans le secteur. Cela inclut des initiatives comme « *Power Africa* » (Alimenter l'Afrique en énergie) ou « *Sustainable energy for All* » (Énergies durables pour tous).

**Nourrir l'Afrique** – L'Afrique a besoin de transformer son agriculture pour intégrer ses agriculteurs dans l'économie mondiale. Cela demande un changement profond des attitudes sur tout le continent. L'agriculture devrait être considérée non seulement comme un mode de vie ou un moyen de subsistance mais aussi comme une source potentielle de commercialisation.

1 Le feu rouge indique une régression par rapport au point de référence.

2 Le feu jaune indique que les progrès sont positifs mais inférieurs à ceux de nos pairs ou qu'aucun progrès n'est noté par rapport au point de référence.

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

En particulier, nous améliorerons l'insertion des agriculteurs dans les chaînes de valeur agricoles locales, régionales et mondiales pour leur garantir un accès meilleur et plus fiable aux marchés pour leurs produits.

Nous nous concentrerons sur le développement des petites exploitations et sur les grandes entreprises agroalimentaires, en créant des chaînes de valeurs intégrées verticalement pour accroître la production et créer des emplois. Notre proximité avec le secteur privé favorisera les investissements dans l'agriculture, notamment sous forme de capitaux propres privés.

**Industrialiser l'Afrique** – L'Afrique possède un grand nombre des ingrédients nécessaires au succès industriel : des ressources naturelles abondantes, une population en âge de travailler en nombre et en progression, et des marchés intérieurs en expansion. Mais alors que l'industrialisation croît en valeur absolue, la part de l'Afrique dans les exportations mondiales de produits manufacturés n'est que de moins de 1 %, contre plus de 16 % pour l'Asie de l'Est.

L'Afrique doit mettre en œuvre une politique industrielle complète et résolue ; une politique qui peut s'ajuster à chaque pays, s'adapter au contexte et aux exigences du lieu et s'aligner sur les objectifs de développement du pays. Cela exigera des efforts combinés et coordonnés d'une vaste gamme de parties prenantes publiques et privées.

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

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

Dans le cadre de la priorité « Intégrer l'Afrique », la Banque encouragera l'intégration régionale à travers son programme pour le développement des infrastructures en Afrique. Il comprend de développement des marchés énergétiques régionaux, des chemins de fer et des autoroutes transnationaux permettant de relier les activités économiques des pays. La Banque soutiendra des programmes transfrontaliers, dont les développements de bassins.

La Banque va travailler avec d'autres parties prenantes pour aider à renforcer les communautés économiques régionales, et avec

les autorités nationales pour encourager et soutenir l'intégration régionale du secteur des infrastructures « immatérielles », les investissements transfrontaliers, l'élimination des barrières commerciales non tarifaires, l'harmonisation des codes d'investissement et d'ingénierie, et l'assurance qualité et les standards de certification. Cela inclut une aide aux pays pour lever les obstacles aux marchés et pour formaliser la participation des femmes au commerce transfrontalier. Grâce à des modifications dans le régime des visas, nous faciliterons les déplacements des personnes.

**Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique** – La BAD concentre ses investissements sur l'éducation, la formation professionnelle et le développement des compétences. Nous mettons en œuvre des programmes et des types de financements novateurs pour accélérer la création d'emplois et permettre au plus grand atout démographique de l'Afrique – sa jeunesse – de contribuer à sa prospérité économique. Nous nous engageons à renforcer la disponibilité des compétences techniques qui permettront aux économies africaines de réaliser leur plein potentiel dans les secteurs des technologies de pointe.

L'accès à une eau saine et à un assainissement amélioré est essentiel pour renforcer la santé et l'éducation et pour augmenter la sécurité alimentaire et la nutrition. L'accès à une eau saine et à un assainissement amélioré est donc une priorité stratégique pour la Banque. Nous devons également investir fortement dans les systèmes de santé publique pour renforcer la résilience de l'Afrique face aux épidémies sanitaires et aux urgences : la crise Ebola a été un coup de semonce pour le continent et pour la Banque.

**Questions transversales stratégiques** – L'accélération de la mise en œuvre des cinq priorités stratégiques de la Stratégie à dix ans ne sera possible que si des domaines transversaux tels que l'égalité des genres, la gouvernance, la fragilité et le changement climatique sont parfaitement intégrés dans les opérations de la Banque. La Banque travaille avec les pays pour traiter la question du genre directement à travers ses opérations ainsi qu'indirectement en insistant sur l'égalité des genres dans tout son programme.

Le nouveau Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance de la Banque insiste spécialement sur : le renforcement de la voix et la responsabilisation ; le traitement de la gouvernance pour une meilleure prestation de services dans les secteurs clés comme l'énergie, la santé et l'éducation ; et l'amélioration de la gestion des ressources naturelles.

La Banque aborde la fragilité en utilisant un « filtre de fragilité » pour guider son engagement stratégique et opérationnel. Pour la mise en œuvre de ses opérations dans les cinq domaines hautement prioritaires, la Banque continue de privilégier des interventions éprouvées dans des situations fragiles.

Consciente de l'urgence du traitement du changement climatique, la Banque va presque tripler son financement climatique annuel pour atteindre 5 milliards de dollars par an d'ici 2020. Pour garantir

que tous nos investissements soient conformes à nos objectifs sur le changement climatique, nous passons nos projets au crible du risque climatique et nous intégrons le renforcement de la résilience dans la conception des projets à travers le Système de sauvegardes climatiques.

### **Performance de la Banque en tant qu'institution de développement**

La Banque réitère son engagement d'aider l'Afrique à atteindre une croissance inclusive et à opérer une transition vers une croissance verte, dans la ligne des priorités globales de sa Stratégie à dix ans. En élargissant nos investissements et la mise en œuvre du Top 5, nous réorganisons la Banque pour devenir plus souples et plus réactifs aux besoins du continent ; Le conseil d'administration a approuvé un nouveau modèle économique de développement et de prestation. Trois nouvelles vice-présidences ont été établies : pour l'Électricité, l'énergie et la croissance verte ; pour l'Agriculture et le développement humain et social ; et pour le Secteur privé, les infrastructures et l'industrialisation. Nous avons lancé une stratégie appelée emplois pour les jeunes en Afrique pour accroître l'emploi et, partant, réduire la pauvreté et de l'inégalité.

Afin de mettre en œuvre le Top 5 et de rendre la Banque plus efficace en réalisant ses opérations plus rapidement, nous établissons cinq bureaux d'intégration régionale et d'exécution des opérations, qui nous rapprocheront de nos clients. La Banque s'est engagée à améliorer sans cesse ses processus internes et ses

opérations. Nous tirerons des leçons de façon continue pour atteindre ses objectifs ambitieux.

Des initiatives seront mises en œuvre pour changer la culture de la Banque en améliorant considérablement la gestion de la performance et inculquer une nouvelle culture de la responsabilité, basée sur des contrats de performance et une orientation sur des résultats.

Pour créer cette nouvelle culture organisationnelle et promouvoir l'innovation au sein de la Banque, un concours d'idées – « Innopitch », a été conçu pour le personnel de la Banque afin d'apporter une réflexion novatrice aux processus et aux opérations de la Banque.

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

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

# Annexes

## Annexe 1: Le développement en Afrique (Niveau 1)

Ce tableau résume les progrès de développement du continent entre 2010 et 2015. Les indicateurs utilisés sont ceux du Cadre de mesure des résultats d'« une seule Banque » 2013–2016, qui reflètent les deux objectifs de la Banque: la croissance inclusive et la transition vers une croissance verte. La croissance inclusive a cinq dimensions: l'inclusion économique, spatiale, sociale et politique, et la promotion d'une croissance durable grâce à l'amélioration de la compétitivité. La transition vers une croissance verte en a trois: la construction de la résilience et l'adaptation au changement climatique, la gestion durable des ressources naturelles, et la promotion d'infrastructures durables.

- Progrès importants et supérieurs à ceux de nos pairs<sup>1</sup>
- Progrès positifs, mais inférieurs à ceux des pays pairs
- Régression par rapport à la référence
- Données manquantes

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015 <sup>2</sup>	Référence 2010	Derniers chiffres 2015 <sup>2</sup>
<b>CROISSANCE INCLUSIVE</b>				
<b>Inclusion économique: réduire la pauvreté et les inégalités de revenus</b>				
● Croissance du produit intérieur brut (PIB) (%)	4,8	3,6	6,0	6,0
● PIB par habitant (dollars)	1871	2058	352	870
● Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%)	42,4	42,4	48,3	45,1
● Inégalités de revenus (indice de Gini)	42,3	41,4	40,3	40,5
<b>Inclusion spatiale: élargir l'accès aux services de base</b>				
● Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	66,5	71,6	59,8	65,6
● Accès à des installations sanitaires améliorées (% de la population)	40	39	24	26
● Accès aux services téléphoniques (pour 1000 habitants)	538	766	368	614
● Accès à l'électricité (% de la population)	40	46	22	26
● Densité routière (km par km <sup>2</sup> )	7,9	8,2	6,7	7,1
● Part de la population vivant dans des États fragiles (%)	22,0	24,0	39,3	39,2
<b>Inclusion sociale: assurer l'égalité des chances pour tous</b>				
● Espérance de vie (années)	58	59	57	58
● Scolarisation (%)	45	45	38	39
● Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)	12,5	10,8	8,2	7,1
● Taux de chômage (%)	10,6	8,5	6,3	6,8
● Insertion des femmes dans le marché du travail (%)	42,3	42,5	46,2	46,2
<b>Inclusion politique: assurer une large représentation</b>				
● Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (indice)	51	50	47	47
● Recettes budgétaires fiscales et non fiscales (% du PIB)	16,7	16,1	13,1	13,7
● Indice d'efficacité et de responsabilité du gouvernement (indice)	3,0	2,8	3,3	2,9
● Note de l'évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP)	3,4	3,4	3,2	3,4
● Institutions nationales sensibles à la problématique hommes-femmes (indice)	..	0,3	..	0,3
<b>Maintien de la croissance: mettre en place des économies compétitives</b>				
● Commerce intra-africain (milliards de dollars)	135,5	174,5	26,6	43,2
● Coût des échanges transfrontaliers (dollars)	2145	2384	2338	2675
● Diversification de l'économie (indice)	0,6	0,6	0,6	0,6
● Indice de compétitivité de l'Afrique dans le monde (indice)	3,60	3,64	3,43	3,48
● Délai requis pour créer une entreprise (jours)	42,02	25,60	39,51	20,28
● Accès au crédit (% de la population)	21,8	30,8	10,7	13,2



INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2015 <sup>2</sup>	Référence 2010	Derniers chiffres 2015 <sup>2</sup>
<b>TRANSITION VERS UNE CROISSANCE VERTE</b>				
<b>Renforcer la résilience et s'adapter à un environnement en évolution</b>				
● Insécurité alimentaire (% de la population)	23,8	24,6	34,4	30,9
● Résilience aux chocs liés à l'eau (indice)	3,06	3,55	1,57	2,23
<b>Gérer les actifs naturels de façon efficace et durable</b>				
● Capacité institutionnelle de durabilité environnementale (indice)	3,5	3,5	3,3	3,4
● Productivité agricole (dollar par travailleur)	1330	1273	396	418
<b>Promouvoir des infrastructures durables, réduire les déchets et la pollution</b>				
● Efficacité de la production (kg de CO <sub>2</sub> par dollar de PIB)	0,51	0,45	0,24	0,24
● Énergies renouvelables (% de l'électricité totale produite)	16,0	17,6	78,0	73,8

.. = données non disponibles; FAD = Fonds africain de développement; PIB = produit intérieur brut.

<sup>1</sup> Les pairs désignent les autres pays en développement dans le monde. Pour deux indicateurs—l'indice Mo Ibrahim et la capacité institutionnelle de durabilité environnementale—, l'Afrique n'est pas évaluée par rapport à ses pairs, mais sur la base des progrès accomplis par rapport aux tendances historiques.

<sup>2</sup> En l'absence de données pour 2015, les dernières valeurs disponibles sont utilisées.

**Remarques:** Les pays FAD sont les 37 pays à faible revenu membres de la BAD qui sont éligibles au financement concessionnel: Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Comores, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tanzanie, Togo, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.

**Source:** BAD, Carbon Dioxide Information Analysis Center, Statistique de l'éducation, FAO, Freedom House, Société financière internationale, Organisation internationale du Travail, FMI, Union internationale des télécommunications, Fondation Mo Ibrahim, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Réseau d'information de la population des Nations Unies, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), UNICEF, Banque mondiale, Forum économique mondial.

## Annexe 2 : La contribution de la BAD au développement de l'Afrique (Niveau 2)

Ce tableau présente la contribution de la BAD au développement de l'Afrique à travers ses opérations. La performance de la Banque est évaluée en comparant les résultats prévus et obtenus pour toutes les opérations achevées.

- Les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs<sup>1</sup>
- Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs
- Les opérations ont atteint moins de 60 % de leurs objectifs
- Pas de données disponibles pour mesurer la performance

INDICATEUR	2013-2015		2016-2018	
	Prévu	Réalisé	Prévu	
<b>DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES</b>				
● Transport – Routes construites, remises en état ou entretenues (km)	10 292	8938	87 %	21 261
● Transport – Personnel formé/recruté pour l'entretien routier	15 371	14 943	97 %	33 875
● Transport – Personnes formées à la sécurité routière, etc.	3 878 250	3 911 790	101 %	1 115 480
● Transport – Personnes ayant un meilleur accès aux services de transport	25 029 910	26 316 210	105 %	48 919 840
– dont les femmes <sup>2</sup>	12 535 850	13 192 440	105 %	20 516 390
● Énergie – Puissance électrique installée (MW)	1469	1470	100 %	3917
– dont énergie renouvelable (MW)	71	72	102 %	1205
● Énergie – Personnel formé/recruté pour la maintenance des installations d'énergie	189	189	100 %	8821
● Énergie – Personnes bénéficiant de nouveaux ou de meilleurs raccordements au réseau électrique	4 296 740	4 232 250	98 %	37 460 130
– dont les femmes <sup>2</sup>	2 188 520	2 154 900	98 %	15 596 540
● Énergie – Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (tonnes par an)	523 720	523 720	100 %	9 406 440
● Eau – Capacité de stockage d'eau potable créée (m <sup>3</sup> /jour)	151 690	116 880	77 %	3 644 920
● Eau – Ouvriers formés à la maintenance des installations d'eau	20 131	21 655	108 %	51 782
● Eau – Personnes bénéficiant d'un nouvel ou d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement	6 108 680	6 103 190	100 %	38 094 120
– dont les femmes <sup>2</sup>	3 048 050	3 039 300	100 %	21 491 790
● TIC – Personnes ayant un meilleur accès aux services de base de TIC	3 767 990	3 767 990	100 %	852 940
– dont les femmes <sup>2</sup>	1 883 990	1 883 990	100 %	426 470
<b>INTÉGRATION RÉGIONALE</b>				
● Transports – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	1339	1281	96 %	6858
● Énergie – Lignes de transport d'électricité transfrontalières construites ou remises en état (km)	..	..		2556
<b>DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ</b>				
● Recettes publiques générées par les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements (millions de dollars É-U)	442	992	225 %	1334
● Effet sur les PME (chiffre d'affaires généré par les investissements) (millions de dollars É-U)	170	205	121 %	1324
● Microcrédits octroyés (nombre)	138 880	153 050	110 %	36 321
● Clients de la microfinance formés à la gestion d'entreprise (nombre)	1437	1436	100 %	34 945
● Emplois créés (nombre)	2 287 120	3 006 780	131 %	2 105 840
– dont les femmes <sup>2</sup>	617 870	812 300	131 %	1 045 750
● Personnes bénéficiant d'investissements et de microfinance	5 671 500	5 714 160	101 %	4 138 710
– dont les femmes <sup>2</sup>	2 860 580	2 884 220	101 %	2 070 290
● Agriculture – Terres bénéficiant d'une meilleure gestion de l'eau (ha)	149 790	136 630	91 %	217 120
● Agriculture – Terres dont l'utilisation a été améliorée, replantées, reboisées (ha)	177 200	257 590	145 %	397 310
● Agriculture – Population rurale utilisant des technologies améliorées	1 039 650	1 791 520	172 %	1 305 860
● Agriculture – Personnes bénéficiant d'améliorations du secteur agricole	15 680 373	18 010 980	115 %	43 143 670
– dont les femmes <sup>2</sup>	7 503 002	8 645 510	115 %	22 625 840
<b>COMPÉTENCES ET TECHNOLOGIES</b>				
● Personnes bénéficiant de formations professionnelles	15 158	7819	52 %	562 603
– dont les femmes <sup>2</sup>	6454	3330	52 %	278 453
● Salles de classe et installations d'appui à l'éducation construites	1357	1237	91 %	679
● Enseignants et autres personnels éducatifs recrutés/formés	22 435	18 383	82 %	21 057
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation	1 172 370	1 158 520	99 %	1 411 860
– dont les femmes <sup>2</sup>	704 290	707 320	100 %	688 590

INDICATEUR	2013-2015			2016-2018
	Prévu	Réalisé		Prévu
● Centres de soins primaires, secondaires et tertiaires	784	697	89 %	279
● Travailleurs de la santé formés	12 640	15 243	121 %	26 110
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès aux services de soins de santé	53 143 130	44 856 570	84 %	7 364 840
— dont les femmes <sup>2</sup>	29 423 470	25 118 430	85 %	3 131 850
<b>GOUVERNANCE ET RESPONSABILISATION</b>				
● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de gestion budgétaire et financière	18	17	94 %	..
● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de leur administration publique	6	6	100 %	..
● Pays bénéficiant d'une plus grande transparence, d'une meilleure responsabilisation et d'un renforcement de la lutte contre la corruption dans le secteur public	20	15	75 %	..
● Pays bénéficiant de meilleurs systèmes de passation de marché	9	5	56 %	..
● Pays bénéficiant d'un meilleur environnement concurrentiel	15	9	60 %	..

.. = données non disponibles; ha = hectares; km = kilomètres; MW = mégawatts; m3 = mètres cubes; PME = petite et moyenne entreprise; TIC = Technologies de l'information et de la communication

<sup>1</sup> L'indicateur de performance de la gouvernance applique plusieurs seuils différents. Étant donné leur nature et la distance d'attribution, les niveaux de couleur sont différents pour les autres indicateurs: vert = 75 % et plus, jaune = 50 %-75 % et rouge = moins de 50 %.

<sup>2</sup> Les données ventilées par genre sont extrapolées sur la base d'un sous-ensemble de projets disposant de données de référence et de données réelles. Comme de plus en plus de projets prévoient désormais dans leur conception de conserver les données sexospécifiques, ces données devraient s'améliorer et se renforcer.

**Remarque:** Les chiffres en UC ont été convertis en dollars au taux de 1 UC = 1,53 dollar.

**Source:** Banque africaine de développement

# La collection des Revues sur l'efficacité du développement de la Banque

## Revue annuelle

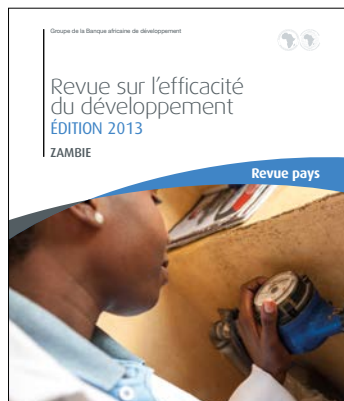
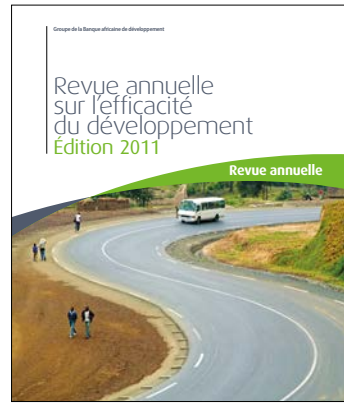


## Revue thématiques



## Revue pays







---

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



### Au sujet de cette publication

La Revue annuelle 2016 sur l'efficacité du développement (RAED) est un rapport exhaustif sur la performance de la Banque africaine de développement (BAD). La RAED offre un aperçu des tendances en matière de développement en Afrique, et montre comment les opérations de la BAD ont contribué aux résultats en matière de développement sur ce continent au cours des trois dernières années. L'édition de cette année reflète la nouvelle orientation de la BAD sur une combinaison de priorités essentielles dans le cadre de la Stratégie à dix ans : les « Top 5 ». La revue analyse également la manière dont la BAD gère ses opérations et sa propre organisation. La RAED sera complétée par des études plus détaillées de certains secteurs ou domaines thématiques particuliers et l'analyse de la situation dans des pays choisis.

### Au sujet du Groupe de la Banque africaine de développement

Le Groupe de la BAD est une banque multilatérale de développement comprenant 54 pays africains et 26 pays non africains. Le principal objectif du Groupe de la BAD est de contribuer au développement économique et au progrès social durable de ses membres régionaux, individuellement et collectivement. Pour ce faire, il appuie financièrement un large éventail de projets et programmes de développement, sous forme de prêts aux secteurs public (y compris des prêts à l'appui de réformes) et privé, de prises de participation, d'assistance technique dans le cadre de projets et de programmes de soutien institutionnel, d'investissements publics et privés, d'appui à l'élaboration de politiques et plans nationaux de développement, et d'aide d'urgence.



**Banque africaine de développement**

Avenue Joseph Anoma - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

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

