

Orientations stratégiques pour le FAD-14:  
Mise en œuvre des cinq grandes priorités stratégiques

Document de travail

---

Deuxième réunion de reconstitution des ressources du FAD-14  
Juin – juillet 2016  
Abidjan, Côte d'Ivoire



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

## Résumé analytique

L'année 2015 a été une année marquante, des accords mondiaux ayant été conclus sur une série ambitieuse d'Objectifs de développement durable (ODD) et un agenda sur les changements climatiques. Pour s'acquitter de ce mandat ambitieux en matière de développement, la communauté internationale a invité les banques multilatérales de développement à intensifier de manière significative leurs activités. Il est établi à l'échelle mondiale que les ODD ne seront atteints que s'ils peuvent être réalisés dans les pays à faible revenu d'Afrique, et notamment dans ceux de ces pays qui se trouvent dans des situations de fragilité.

Pour maintenir sa proposition de valeur et aider l'Afrique à réaliser les ODD, le Fonds africain de développement (FAD ou Fonds) continuera d'être guidé par les objectifs de la Stratégie de la Banque ainsi que par l'accent accru mis sur les cinq grandes priorités, à savoir Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ; Nourrir l'Afrique ; Industrialiser l'Afrique ; Intégrer l'Afrique ; et Améliorer la qualité de vie des Africains. Le Fonds accordera également une attention particulière aux quatre domaines transversaux revêtant une importance cruciale pour la croissance inclusive et verte, à savoir : la fragilité, la gouvernance, le genre et les changements climatiques. En outre, le Fonds continuera à jouer son rôle dans les efforts concourant à la transformation, en tant que financier, rassembleur et voix des pays à faible revenu du continent et des pays africains en proie à la fragilité, en mettant davantage l'accent sur les résultats, la collaboration avec les principaux partenaires au développement et en jouant un plus grand rôle de catalyseur pour attirer l'investissement privé et tirer le meilleur parti des ressources limitées.

Par ailleurs, le nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM)<sup>1</sup> du Groupe de la Banque contribuera à accroître l'efficacité des processus opérationnels du Fonds ainsi sa performance au cours du prochain cycle. La nouvelle structure organisationnelle permettra au Groupe de la Banque, et en particulier au Fonds, d'accroître la concentration de ses efforts et la responsabilisation, en plus d'obtenir des résultats d'une manière efficace et rentable. Ces actions permettraient de s'assurer que les rares ressources du FAD-14 sont utilisées de manière optimale pour créer des emplois, réduire les inégalités et promouvoir le bien-être à travers le continent d'une manière durable, contribuant ainsi aux efforts tendant à réaliser les ambitieux objectifs fixés à l'échelle mondiale.

---

<sup>1</sup> Proposition relative au redimensionnement du Modèle de développement et de prestation de services, document ADF/BD/WP/2016/16/Rev.1/Final.

## Table des matières

1. Introduction.....	5
2. Le FAD-14 et la mise en œuvre des cinq grandes priorités («Top 5»).....	7
3. Mise en œuvre des priorités transversales.....	16
4. Réserve prospective du FAD-14.....	20
5. La capacité à honorer les engagements au titre du FAD.....	22
6. Conclusion.....	25
Annexe I: Cadre de mesure des résultats pour le suivi des résultats .....	26
Annexe II: Annexe sur les statistiques .....	27

## Abréviations et sigles

FAD	Fonds africain de développement
AFAWA	Action positive pour le financement en faveur des femmes
ATA	Programme pour la transformation de l'agriculture
CAHR	Comité des affaires administratives et des ressources humaines
RCA	République centrafricaine
COP	Conférence des parties
CERD	Département de la communication et des relations extérieures
EPIP	Evaluation des politiques et des institutions des pays
DSP	Document de stratégie pays
DAM	Matrice de délégation de pouvoirs
DAPEC	Comité de la responsabilisation et de l'efficacité des processus
DBDM	Modèle de développement et de prestation de services
DST	Equipe d'appui à la mise en œuvre
ECON	Vice-président et <i>Chief Economist</i>
PIB	Produit intérieur brut
GW	Gigawatts
High-5	Les cinq grandes priorités
HQ	Siège
POI	Programme opérationnel indicatif
TI	Technologies de l'information
JfYA	Initiative pour l'emploi des jeunes en Afrique
IPS	Indicateur clé de performance
PFR	Pays à faible revenu
BMD	Banque multilatérale de développement
PRI	Pays à revenu intermédiaire
MPME	Micro-, petites et moyennes entreprises
RMP	Revue à mi-parcours
MW	Mégawatts
APD	Aide publique au développement
PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
PSF	Facilité de rehaussement de crédit du secteur privé/Facilité pour le secteur privé
RDIDC	Complexes chargés du développement régional, de l'intégration et de la mise en œuvre
CER	Communauté économique régionale
SIR	Stratégie d'intégration régionale
PMR	Pays membre régional
CMR	Cadre de mesure des résultats
ODD	Objectif de développement durable
FAT	Facilité d'appui à la transition
SD	Stratégie décennale
UC	Unité de compte
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
VfM	Optimisation des ressources
OMC	Organisation mondiale du commerce

## **1. Introduction**

1.1. Les consultations portant sur la quatorzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-14) se sont déroulées à un moment très significatif. La troisième Conférence internationale sur le financement du développement, tenue en juillet 2015 à Addis-Abeba, a été une importante étape dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour parvenir à un développement universel et durable. Cette conférence a abouti à l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD) lors du Sommet spécial des Nations Unies sur le développement durable qui s'est tenu en septembre 2015 et au cours duquel les dirigeants mondiaux sont convenus d'une série ambitieuse d'objectifs visant à éliminer l'extrême pauvreté à l'échelle mondiale à l'horizon 2030. Ce sont les ODD et le Programme d'action d'Addis-Abeba qui constituent collectivement l'Agenda 2030 dont la trajectoire a conduit à la 21<sup>ème</sup> Conférence des parties (COP21) pour aboutir finalement à la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques qui a été adoptée en décembre 2015 à Paris, avec à la clé un nouvel accord international sur les changements climatiques. Ces développements intervenus en 2015 ont permis de mettre en place une solide plateforme pouvant servir de socle aux aspirations en matière de développement à l'échelle mondiale au cours des 15 prochaines années. Par ailleurs, l'Afrique a adopté sa Stratégie 2063 qui vise également à promouvoir la transformation et l'industrialisation du continent.

1.2. En réponse à cet ambitieux Agenda 2030, la communauté internationale a demandé aux banques multilatérales de développement (BMD) d'intensifier leurs activités, ce qui passe par le recours au levier financier, la mobilisation de ressources financières et le passage «des milliards aux trillions», tel qu'indiqué lors de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue à Addis-Abeba.

1.3. Le FAD-13 tirant à sa fin, les imprévus dans l'environnement économique et financier mondial constituent un problème aussi bien pour les donateurs du FAD que pour les pays FAD. Au regard des demandes croissantes en matière de financement du développement, toutes les parties doivent tout mettre en œuvre pour utiliser au mieux les rares ressources disponibles. Bien que la plupart des pays FAD aient fait preuve de résilience sur le plan économique au cours de 2015, les vents contraires qui agitent actuellement l'économie mondiale ont radicalement amoindri les perspectives pour bon nombre de pays FAD au cours de la période couverte par le cycle de reconstitution générale des ressources. La plupart des pays FAD peinent à gérer convenablement les déficits budgétaires et à mobiliser les financements additionnels substantiels dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs nationaux et mondiaux de développement. De même, les donateurs doivent également répondre à de multiples demandes aussi bien intérieures qu'extérieures, plusieurs processus de reconstitution générale des ressources des institutions financières internationales devant être lancés en 2016. Toutefois, l'Afrique est encore confrontée à d'énormes déficits de financement, par rapport à d'autres continents, et a besoin d'investissements substantiels pour enregistrer des progrès à court terme, atteindre ses objectifs en matière de développement selon un échéancier ambitieux et exploiter pleinement son potentiel.

1.4. C'est dans ce contexte que le Fonds a lancé les consultations sur le FAD-14, avec la détermination de fournir un appui de haute qualité aux pays à faible revenu du continent. Tel que cela ressort des documents et des discussions de la revue à mi-parcours du FAD-13, la mise en œuvre du FAD-13 jusqu'à présent atteste de la capacité du Fonds à concentrer son action et à l'adapter, ainsi que son aptitude à fournir une assistance aux pays clients, tout en répondant aux attentes des donateurs. Les plénipotentiaires ont reconnu les progrès accomplis pour honorer les divers engagements pris au titre du FAD-13, en particulier au vu du retour de la Banque de Tunis à Abidjan. La revue à mi-parcours du FAD-13 a mis en lumière la capacité du Fonds à réagir avec flexibilité, rapidité et efficacité, soulignant ainsi son rôle crucial aussi bien en tant que financier du développement de

l'Afrique qu'en tant que mobilisateur crédible et voix des pays africains à faible revenu, en particulier ceux qui se trouvent dans des situations de fragilité. D'ici la fin de 2016, les ressources disponibles au titre du FAD-13 seront pleinement engagées. La forte demande de ces ressources et les engagements rapidement croissants témoignent tant des énormes besoins financiers du continent dans les domaines d'intérêt particulier du FAD que de l'amélioration de sa performance. Les réalisations du Fonds et la confiance en sa capacité à produire des résultats ont amené les plénipotentiaires, lors de la revue à mi-parcours, à réitérer leur solide appui au rôle continu du Fonds en tant qu'institution africaine stratégique.

1.5. Les ambitions du Fonds sont solidement ancrées dans la Stratégie décennale du Groupe de la Banque (SD) couvrant la période 2013-2022, qui constitue la vision à long terme du Groupe de la Banque africaine de développement (Groupe de la Banque). La SD vise le double objectif de soutenir la transition des pays membres régionaux (PMR) du Groupe de la Banque vers une croissance plus inclusive et plus verte. Afin de répondre de manière proactive et efficace à l'Agenda 2030 et aux priorités pressantes des pays africains en matière de développement, le Groupe de la Banque, y compris le Fonds, procèdera de manière sélective à la mise à l'échelle des résultats dans les cinq domaines prioritaires de la Stratégie de la Banque. Ces cinq grandes priorités, appelées «Top 5», sont les suivantes : Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ; Nourrir l'Afrique ; Industrialiser l'Afrique ; Intégrer l'Afrique ; et Améliorer la qualité de vie des Africains. Le Groupe de la Banque procède actuellement à une réorganisation du Fonds en vue de répondre avec souplesse et agilité aux demandes des PMR du guichet FAD.

1.6. Au cours de la première réunion de négociation relative au FAD-14, les plénipotentiaires ont demandé instamment au Fonds de poursuivre ses efforts visant à renforcer l'orientation stratégique du quatorzième cycle de reconstitution générale des ressources du Fonds, ainsi que ses capacités institutionnelles et son orientation vers les résultats. La direction s'est engagée à répondre à ces attentes et est en train de mettre activement en œuvre diverses mesures clés de son programme de réforme institutionnelle. Les plénipotentiaires du FAD ont également demandé des informations supplémentaires sur les priorités opérationnelles et la réserve d'opérations du Groupe de la Banque.

1.7. Le présent document fournit le cadre pour d'autres documents préparés dans la perspective de la deuxième réunion de négociation relative à la quatorzième reconstitution du FAD<sup>2</sup>. Il détermine les orientations stratégiques pour le FAD-14 ainsi que les objectifs opérationnels proposés du Fonds, en appui à la mise en œuvre de l'Agenda du Groupe de la Banque à moyen terme<sup>3</sup>. D'une manière plus spécifique, le document identifie les voies et moyens permettant à la réserve d'opérations du FAD-14 pour la période 2017-2019 de répondre directement aux demandes des clients et d'être étroitement alignée sur les priorités opérationnelles de la Banque, telles que définies dans la Stratégie de la Banque et le «Top 5». La réserve découle d'un processus de filtrage tenant compte des besoins des pays en matière de développement. Elle cible les domaines d'intervention dans lesquels le Fonds jouit d'un avantage comparatif et répond aux attentes du Fonds. L'alignement sur les stratégies nationales de réduction de la pauvreté est garanti à travers un processus de consultations piloté par les départements régionaux et les représentants des bureaux extérieurs. Les opérations prévues sont consolidées dans le programme de travail de la Banque pour donner à la Haute direction des perspectives sur une période de trois ans ainsi que l'opportunité d'aligner la liste proposée des projets sur les objectifs institutionnels.

---

<sup>2</sup> Le présent document couvre les questions stratégiques et la réserve indicative pour le FAD-14, tandis que d'autres documents focaliseront l'attention sur la réserve indicative du FAD-14 ; le cadre des résultats ; les instruments de financement innovants ; la politique du FAD en matière de liquidités ; les options pour la promotion du développement du secteur privé ; et le cadre et les capacités de financement du FAD-14.

<sup>3</sup> Au nombre des principaux thèmes transversaux, l'on pourrait citer les suivants: la fourniture d'une assistance aux pays confrontés à des situations de fragilité ; l'amélioration de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte ; la promotion de l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, y compris l'inclusion des jeunes ; et la fourniture d'une assistance aux pays membres régionaux (PMR) dans leurs efforts pour s'adapter aux effets des changements climatiques et y faire face.

1.8. Le document examine également la série de réformes institutionnelles concomitantes actuellement mises en œuvre par la direction, à travers le nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM). Le DBDM vise à rapprocher davantage le Groupe de la Banque de ses clients, à garantir un meilleur rapport coût/efficacité de ses opérations et, surtout, à maximiser son impact en matière de développement sur le terrain.

1.9. En somme, le document présente un aperçu des orientations stratégiques et des priorités opérationnelles qui guideront l'engagement du Fonds dans les pays à faible revenu au cours de la période du FAD-14 (2017-2019). Après la présente introduction, la section 2 discute brièvement de la pertinence des «Top 5» pour les pays FAD ainsi que du rôle du Fonds dans leur mise en œuvre. Pour sa part, la section 3 examine la pertinence des domaines transversaux pour les pays FAD ainsi que la façon dont le FAD-14 contribuera à la réalisation des principaux objectifs visés dans chaque domaine. Quant à la section 4, elle passe brièvement en revue les diverses réformes institutionnelles en cours qui permettront au Groupe de la Banque de s'assurer qu'il est parfaitement à même de mettre en œuvre avec succès les «Top 5». Enfin, la section 5 est consacrée à la réserve prospective de projets du FAD-14, tandis que la section 6 présente la conclusion.

## 2. Le FAD-14 et la mise en œuvre des cinq grandes priorités («Top 5»)

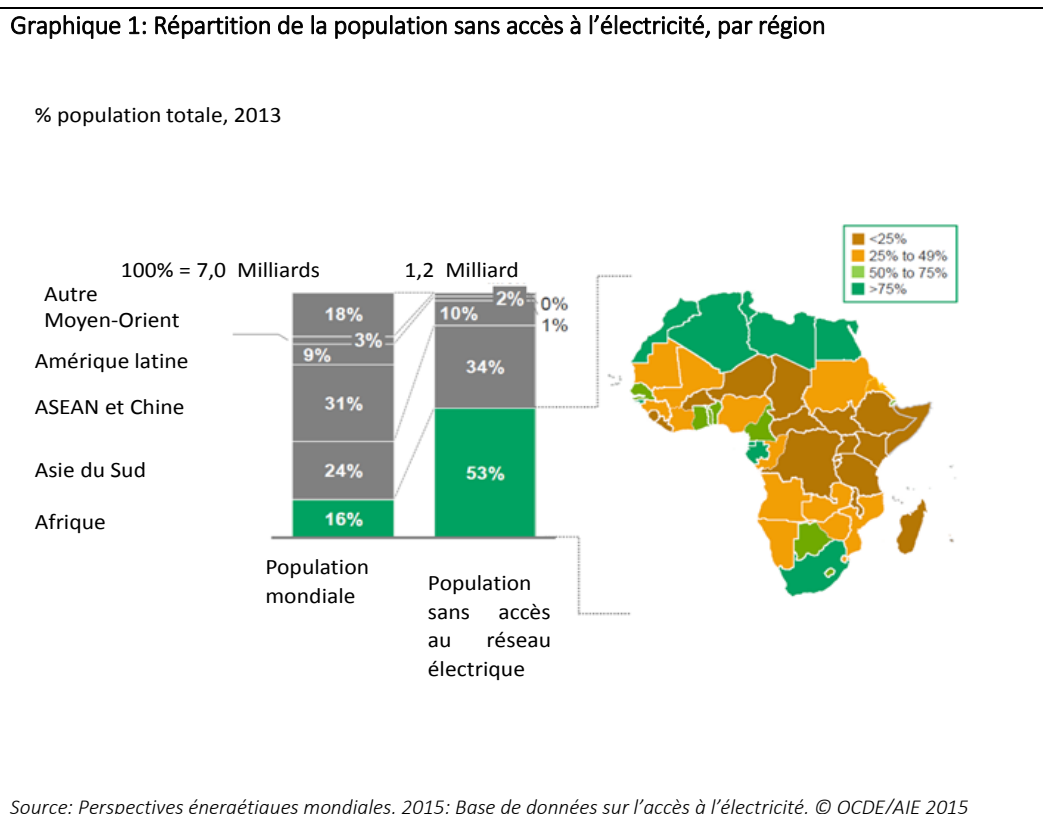
2.1. La demande, par les pays FAD, de ressources pour le financement du développement à moyen et long termes est tirée par leur détermination à réaliser les ODD (Agenda 2030), en plus d'autres objectifs nationaux et continentaux. Toutefois, réaliser l'Agenda 2030 sera une tâche particulièrement difficile au regard des niveaux préoccupants de privation, des insuffisances dans les infrastructures et de la rareté des ressources sur le continent. La majorité des populations des pays FAD vivent encore dans l'extrême pauvreté (moins de 1,90 USD/jour, soit un niveau inférieur au seuil de pauvreté). En effet, les pays FAD sont intrinsèquement vulnérables aux chocs économiques et environnementaux et sont moins en mesure de mobiliser et d'attirer les financements substantiels nécessaires pour mettre en œuvre l'Agenda 2030, par rapport à d'autres pays en développement d'Afrique et d'autres continents. Les recettes fiscales sont d'un niveau modeste, tandis que les investissements privés sont limités. Là où il existe des investissements privés, ceux-ci restent très largement concentrés dans quelques secteurs et dans les pays riches en ressources. Autant de problèmes qui expliquent pourquoi de nombreux pays FAD continueront de dépendre dans une très large mesure de l'aide publique au développement (APD) pour pouvoir enregistrer des progrès significatifs au titre de l'Agenda 2030.

2.2. Les «Top 5» et les priorités transversales du Groupe de la Banque ont des liens intrinsèques avec l'Agenda 2030 adopté à l'échelle mondiale. Dans le cas particulier des ODD, le «Top 5» a des liens directs ou indirects avec 15 de ces 17 objectifs mondiaux, d'où l'importance cruciale des progrès dans la mise en œuvre du «Top 5» pour la réalisation des objectifs fondamentaux du FAD qui consistent à soutenir une croissance inclusive et durable dans les pays bénéficiaires.

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

2.3. L'Afrique affiche le plus faible taux d'accès à l'électricité au monde. Plus de 50 % de la population du continent n'a en effet pas d'accès à l'électricité, contre 34 % et 2 % seulement des populations de l'Asie du Sud et de l'Amérique latine, respectivement. La situation est plus grave dans les pays FAD où le taux d'accès moyen à l'électricité s'établit à environ 25 %, jusqu'à 450 millions de personnes n'ayant pas accès à l'électricité. Comme le montre le graphique 1, seuls 5 des 38 pays FAD admissibles affichent des taux d'accès à l'électricité supérieurs à 50 %, tandis que 19 pays FAD ont des taux d'accès inférieurs à 25 %. La comparaison avec le reste du monde révèle que la consommation moyenne d'électricité par an dans les pays FAD est de moins de 200 KW/h par habitant, contre 12 954 KW/h aux Etats-Unis d'Amérique et 6 520 KW/h en Europe. Dans les pays FAD, les pénuries d'énergie entraînent des pertes de l'ordre de 2 % à 4 % en termes de croissance économique annuelle, en plus de compromettre les perspectives d'emploi et les résultats dans les domaines de la santé et de l'éducation. Selon les estimations, 600 000 Africains, principalement dans les pays FAD, meurent

chaque année des suites de la pollution atmosphérique intérieure liée aux pratiques de cuisson au feu de bois. Le manque d'accès à l'énergie peut également entraîner des troubles et certaines formes d'instabilité, alors que l'élargissement de l'accès à l'énergie est de nature à contribuer d'une manière significative à la sécurité et aux opportunités d'affaires dans les économies fragiles, en plus de renforcer les relations entre les pouvoirs publics et la société.



2.4. Au titre de l'initiative Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, la Banque a annoncé le lancement du «Nouveau Pacte pour l'énergie» en vue de contribuer à la transformation du secteur de l'énergie et de parvenir à l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2025. Pour atteindre cet objectif, la Stratégie de la Banque dans le domaine de l'énergie, nouvellement approuvée<sup>4</sup>, fixe cinq principes ayant des liens entre eux et se renforçant mutuellement pour guider les activités du FAD-14, à savoir : i) la sensibilisation accrue pour résoudre les problèmes d'énergie en Afrique ; ii) l'établissement d'un partenariat porteur de transformation et axé sur l'énergie en Afrique ; iii) la mobilisation de fonds aussi bien au niveau national qu'au niveau international pour des financements innovants ciblant le secteur de l'énergie en Afrique ; iv) la fourniture d'un appui aux gouvernements des pays africains dans leurs efforts visant à renforcer les politiques et la réglementation du secteur de l'énergie, tout en améliorant la gouvernance dans ce secteur ; et v) l'augmentation des investissements de la Banque ciblant l'énergie et le climat.

2.5. Pour parvenir à l'accès universel à l'électricité dans les pays FAD, il faudra raccorder à un système d'alimentation en énergie 145 millions de ménages, dont 90 millions à partir des réseaux électriques et 55 millions à partir des systèmes hors-réseaux. Les ressources du FAD seront utilisées pour élaborer des projets et attirer des financements des partenaires bilatéraux et multilatéraux ainsi que des partenaires privés pour aider à produire 70 GW de nouvelle capacité et à mettre en place les réseaux de transport et de distribution nécessaires pour le raccordement de tous les ménages aux réseaux. Les producteurs indépendants d'électricité devraient fournir environ 40 GW de capacité additionnelle dans les pays FAD, tandis que le secteur privé devrait, pour sa part, fournir les

<sup>4</sup> Stratégie du Groupe de la Banque pour le Nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique couvrant la période 2016-2025, ADB/BD/WP/2016/23/Rev.2



technologies et les réseaux de distribution nécessaires pour la vaste majorité des nouveaux raccordements hors-réseaux dans les pays FAD. Pour éliminer les effets néfastes des méthodes traditionnelles de cuisson sur la santé, l'économie et l'environnement, il faudra garantir l'accès à des solutions de cuisson propres pour environ 105 millions de ménages dans les pays FAD au cours de la prochaine décennie. Compte tenu des considérations sexospécifiques dans la limitation de l'accès à l'énergie, l'accès à une énergie propre contribuera à la transformation de la vie des femmes et des filles, non seulement en allégeant leur charge de travail et en améliorant leurs moyens d'existence, mais aussi en améliorant leur santé, leur sécurité et leur qualité de vie. Pour réaliser cet ambitieux programme, il faudra nécessairement attirer des investissements plus importants du secteur privé et se doter du savoir-faire technologique requis.

2.6. Globalement, le FAD entend investir environ 1,439 milliard d'UC dans le secteur de l'énergie dans les pays FAD au cours de la période du FAD-14 (2017-2019), ce qui aidera à installer jusqu'à 4 600 MW de capacité électrique de façon à garantir à 23,6 millions de personnes de nouveaux raccordements ou des raccordements améliorés aux réseaux électriques et à favoriser l'obtention de résultats sur les plans de la santé, de l'éducation et de l'emploi, étant entendu que de tels résultats n'auraient pas été possibles sans l'appui du FAD.

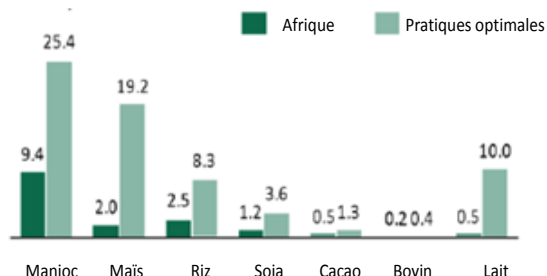
## Nourrir l'Afrique

2.7. L'agriculture fournit plus de 60 % des emplois sur le continent, mais ne contribue qu'à hauteur d'un tiers environ aux revenus de l'Afrique. Cette situation s'explique par les faibles niveaux de productivité, en partie du fait des taux élevés de pauvreté et des inégalités dans les zones rurales d'Afrique. En Afrique, les rendements des cultures céréalières ont augmenté à hauteur de moins de 40 % depuis 1990, contre 164 % au Brésil et 81 % en Uruguay. Les rendements moyens des céréales en Afrique ne s'établissent qu'à 56 % de la moyenne internationale et à des niveaux bien plus faibles encore pour ce qui est des principaux produits de base, par rapport aux pratiques modèles internationales, tel que cela ressort du graphique 2. Il est vrai que, sur le continent, la production relève essentiellement du secteur privé, mais le secteur privé intervient peu dans des activités en amont telles que la distribution des semences et des engrais, tout comme dans des activités en aval telles que le séchage et le stockage frigorifique ou encore la transformation des produits agricoles. Les faibles niveaux de productivité expliquent en partie les taux élevés de malnutrition sur le continent, avec comme conséquences 58 millions d'enfants souffrent de retards de croissance et 14 millions d'émaciation. Sur les 224 millions de personnes souffrant de sous-nutrition sur le continent, une proportion de 70 % (soit 158 millions de personnes, selon les estimations) se trouve dans les pays FAD.<sup>5</sup> En dépit de ses atouts en termes de terres arables et de ressources en eau, l'Afrique demeure un importateur net de produits alimentaires, et une proportion d'environ un tiers de toutes les calories consommées sur le continent est importée. En Afrique, la valeur des importations nettes de produits alimentaires s'établissait à 35 milliards d'USD en 2015, et il ressort des analyses de la Banque que, si des mesures ne sont pas prises, ce chiffre pourrait passer à 111 milliards d'USD à l'horizon 2025, comme le montre le graphique 3.

---

<sup>5</sup> Rapport de la FAO de 2015 sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde.

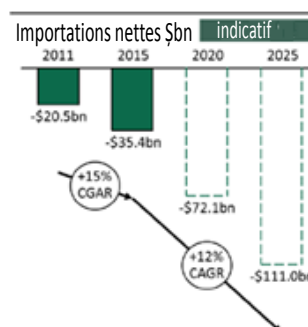
Graphique 2: Rendements moyens en Afrique, par rapport aux pratiques modèles<sup>1</sup>



(1) Pratiques optimales = moyenne des dix premiers pays du monde pour ce qui est du rendement des produits de base.

Source: Statistiques de la FAO; Banque mondiale; IFPRI; IITA; ICCO; Stratégie pour l'agriculture et l'agro-industrie du Groupe de la Banque africaine de développement; Analyses du cabinet Dalberg.

Graphique 3: Afrique: Projections concernant la balance commerciale nette pour les produits alimentaires



2.8. Pour relever tous ces défis, la Banque est en train de finaliser une nouvelle stratégie déterminant l'Agenda pour la transformation de l'agriculture (ATA). Les objectifs de l'ATA sont conformes à ceux du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDA) et de la Déclaration de Malabo. Ils visent notamment à : i) contribuer aux efforts pour mettre fin à la pauvreté ; ii) éliminer la faim et la malnutrition en Afrique ; iii) faire de l'Afrique un exportateur net de produits alimentaires ; et iv) hisser l'Afrique au sommet des chaînes de valeur orientées vers les exportations et dans lesquelles le continent possède un avantage comparatif. La réalisation de ces objectifs aura un impact porteur de transformation<sup>6</sup> sur les femmes qui représentent une grande partie des acteurs de la chaîne alimentaire en Afrique.

2.9. Le FAD-14 sera un cycle particulièrement crucial pour le succès de la mise en œuvre de l'ATA. Des ressources substantielles du FAD-14 seront déployées pour entreprendre trois séries d'activités ayant des liens entre elles dans les pays admissibles, à savoir :

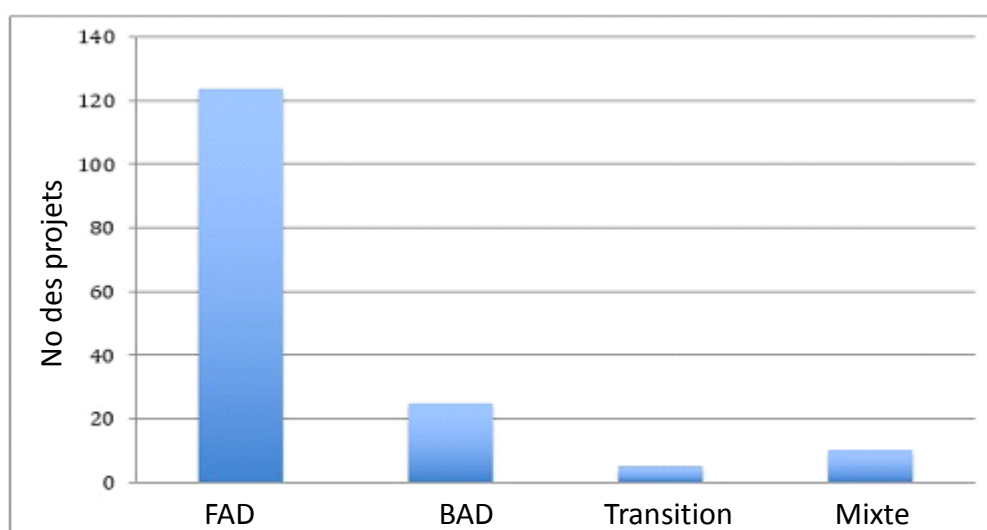
- i) l'appui au développement des chaînes de valeur agricoles prioritaires au sein de zones agro-écologiques spécifiques couvrant à divers degrés tous les pays FAD, étant entendu que l'accent sera mis sur les chaînes de valeur à même d'apporter une valeur ajoutée et de créer des emplois en particulier pour les jeunes et les femmes qui jouent un rôle prédominant dans le secteur de l'agriculture, mais disposent d'un accès limité aux ressources ;
- ii) l'appui aux efforts visant à accroître substantiellement la productivité, la création de marchés pour réaliser la valeur de l'augmentation de la production, et la garantie qu'il y a un secteur privé bien financé et capable de mettre à l'échelle les succès émergents ; et
- iii) l'appui aux efforts visant à introduire des améliorations en vue de rendre l'environnement global plus propice à l'agro-industrie, étant entendu que la promotion des «agropoles» dans les zones rurales constituera un important volet de ces efforts, en tant que moyen de s'attaquer aux inégalités structurelles, économiques, sociales et de genre.

<sup>6</sup> Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, les femmes assument la responsabilité de 70 % de la production des cultures vivrières, de 50 % des activités d'élevage et de 60 % des activités de commercialisation. Toutefois, elles ont un accès limité aux terres et aux actifs productifs.

Au cours de la dernière décennie, le portefeuille de la Banque pour l'agriculture et l'agro-industrie ciblait essentiellement les pays FAD. Entre 2006 et 2014, au total 124 projets souverains d'une valeur totale de 3,1 milliards d'UC, soit environ 69 %, ont été approuvés en faveur des pays FAD (graphique 4). Pour le cycle du FAD-14, la direction propose de recourir aux financements mixtes en vue d'attirer des financements de sources privées pour appuyer la mise à l'échelle des investissements nécessaires.

2.10. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, la priorité sera accordée aux pays ayant administré la preuve de leur état de préparation à la transformation. En se basant sur les plans reçus jusqu'à présent, au total 21 pays FAD ont été classés soit comme faisant partie du segment 1, en tant que pays pilotes pour la transformation (9 pays), soit comme faisant partie du segment 2 qui est celui des pays offrant des opportunités sur le plan tactique (12 pays).<sup>7</sup>

Graphique 4: Projets souverains ciblant le secteur de l'agriculture, par classification des pays (2006–2014)



Source: Réserve de projets d'OSAN.

2.11. La quatorzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-14) permettra au Fonds d'investir jusqu'à 1,524 milliard d'UC dans le secteur de l'agriculture dans les pays FAD, au regard des projections concernant la réserve de projets de la Banque sur la période du FAD-14 (2017-2019).<sup>8</sup> Cet investissement financera le développement d'agropoles et de corridors agricoles dans des pays tels que le Bénin, le Burkina Faso, la République démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie et la Zambie. La réserve comprend également des opérations pour appuyer le développement des infrastructures rurales ainsi que des lignes de crédit en faveur de l'agriculture et le développement des chaînes de valeur agricoles tenant compte de la dimension genre, ce qui devrait contribuer à l'élimination de la facture prévue de 111 milliards d'USD au titre des importations nettes de produits agricoles à l'horizon 2025<sup>9</sup>. Dans les pays FAD, jusqu'à 280 000 hectares additionnels de terres bénéficieront de l'amélioration de la gestion des ressources en eau, et environ 49,9 millions de personnes auront accès à de nouvelles technologies agricoles, avec à la clé une augmentation significative de la production et des revenus dans les zones rurales, tout comme une réduction de la pauvreté en milieu rural.

<sup>7</sup> Nourrir l'Afrique: Stratégie pour la transformation de l'agriculture africaine (2016-2025).

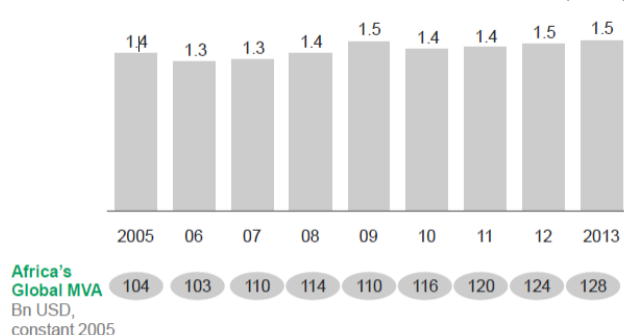
<sup>8</sup> Des demandes additionnelles devraient être reçues, en particulier pour 2019.

<sup>9</sup> Nourrir l'Afrique: Stratégie pour la transformation de l'agriculture africaine (2016-2025).

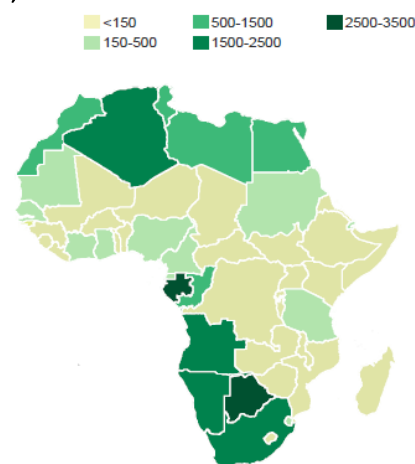
## Industrialiser l'Afrique

2.12. La part de l'Afrique dans la chaîne de valeur mondiale des biens manufacturés n'est que d'environ 1,5 %, chiffre qui s'est maintenu à un niveau virtuellement constant au cours de la dernière décennie (graphique 5). Sur les exportations continentales d'une valeur de 590 milliards d'USD sur la période 2011-2013, une proportion de 72 % portait sur les produits de base, contre tout juste 19 % pour les produits manufacturés. Cette situation est encore plus grave pour les pays FAD dont la plupart dépendent trop largement des exportations de produits de base, ce qui explique en partie les faibles niveaux de leurs revenus. A titre d'exemple, les fabricants de ces pays n'apportent qu'une contribution de 21 % seulement aux exportations des pays FAD, contre 69 % pour les pays à revenu intermédiaire (PRI). C'est la raison pour laquelle les pays FAD sont particulièrement vulnérables aux fluctuations des cours mondiaux des produits de base, ce qui a un impact négatif sur leurs soldes budgétaires et leurs balances des paiements, tout comme sur leur stabilité macroéconomique. La valeur ajoutée de l'industrie représente 21 % du PIB, chiffre nettement inférieur à celui de certains pays africains à revenu intermédiaire.<sup>10</sup> Dans plusieurs pays FAD, la part du PIB industriel s'établit tout simplement à 100 USD par habitant.

Graphique 5: Contribution de l'Afrique à la valeur ajoutée dans le secteur de la fabrication à l'échelle mondiale (en %)



Graphique 6: PIB industriel par habitant, en USD, 2014



Source: Banque mondiale.

2.13. A travers la stratégie proposée pour l'industrialisation de l'Afrique, le Fonds s'attaquera à divers problèmes rencontrés par le secteur privé et appuiera l'ajout de valeur, avec à la clé l'accroissement du commerce régional, l'amélioration de la balance des paiements et l'expansion de l'emploi dans le secteur formel. La mise en œuvre de cette stratégie se fera à travers six principaux programmes phares pour appuyer le développement de la chaîne de valeur en vue d'accélérer l'industrialisation des pays FAD. La mise en œuvre de la stratégie d'industrialisation devrait avoir un grand impact sur la création et l'expansion des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) ainsi que sur la création d'emplois, en particulier pour les jeunes et les femmes. Cette stratégie appuiera également l'accroissement de la productivité, à travers l'automatisation, la gestion de qualité, l'amélioration des processus et la formation. Les projets concourant à l'amélioration du PIB et les programmes favorisant des liens entre les petites et moyennes entreprises (PME) pour s'attaquer aux problèmes qui se posent au bas de la pyramide doivent bénéficier en toute priorité de toute l'attention requise pour permettre aux pays FAD de soutenir durablement les efforts de promotion de la croissance verte, efforts pilotés par le secteur privé. Afin de s'assurer qu'aucun groupe n'est oublié dans ces efforts, une attention particulière sera accordée aux Etats fragiles dans lesquels le «*statu quo*» ne peut permettre de promouvoir le développement du secteur privé dans des environnements à haut risque.

<sup>10</sup> A titre d'exemple, en Egypte, la valeur ajoutée de l'industrie représente 39 % du PIB.

2.14. Le rôle des financements concessionnels à fournir par le FAD sera crucial dans le programme d'industrialisation, non seulement pour ce qui est des ressources budgétaires viables pour les interventions directes du secteur public, mais aussi pour ce qui est de l'orientation des investissements du secteur privé vers des pays plus à risque et à faible revenu, à travers une combinaison d'instruments d'atténuation des risques et des financements mixtes, ce qui permettra au Fonds de mettre de manière significative à l'échelle les ressources dans des segments actuellement mal desservies.<sup>11</sup> Divers produits de garantie ainsi que des mécanismes de participation aux risques et d'autres mécanismes innovants seront institués pour attirer des financements additionnels en vue de combler l'écart en matière de financement. La valeur de la réserve actuelle d'opérations non souveraines dans les pays FAD s'établit à plus de 9,7 milliards d'UC pour la période 2016-2019, chiffre nettement supérieur aux capacités de prêt de la Banque pour de telles opérations.

2.15. Au cours de la période du FAD-14 (2017-2019), la valeur des opérations ciblant l'industrialisation dans les pays FAD s'établit à plus de 1,269 milliard d'UC. Ces opérations couvrent notamment les opérations ciblant le secteur financier et visant à élargir l'accès au capital et à soutenir le développement des entreprises, à travers la facilitation efficace et efficiente du commerce transfrontalier et la garantie d'un plus large accès aux marchés nationaux et régionaux, en particulier pour les PME. La Banque entend financer la création de 35 filières industrielles sur le continent, filières qui contribueront à booster la contribution du secteur industriel au PIB à hauteur de 130 % d'ici 2025. Les opérations dans les pays FAD aideront à créer jusqu'à 1,4 million de micro-entreprises et bénéficieront à 17,9 millions de personnes, à travers les projets ciblant des entités émettrices et l'expansion de la microfinance.

### Intégrer l'Afrique

2.16. Le commerce intra-africain est limité. S'établissant à 15 %, le commerce intra-africain supporte mal la concurrence face au commerce en Amérique du Nord (54 %), dans les pays de l'Union européenne (70 %) et dans les pays asiatiques (51 %), tel qu'indiqué au graphique 7. Les marchés africains demeurent dans une large mesure fragmentés, et le manque d'intégration coûte annuellement à l'Afrique entre 1 % et 1,5 % du PIB, selon les estimations.

Graphique 7: Commerce intra-africain, par rapport au commerce intra-régional dans d'autres régions du monde



Source: Document sur les perspectives économiques pour le FAD-14.

2.17. La priorité «Intégrer l'Afrique» sera axée sur l'élimination des barrières entre pays africains, la création de chaînes de valeur régionales et l'exploitation des complémentarités afin de tirer parti de l'énorme marché potentiel du continent. En liaison avec les institutions régionales, le Fonds mettra en œuvre des opérations pour connecter les régions et les pays, à travers le développement des infrastructures de transport. Il appuiera également l'harmonisation des politiques transfrontalières en vue de s'attaquer à certains problèmes tels que ceux que rencontrent les opérateurs du commerce transfrontalier, ce qui contribuera à faciliter le commerce transfrontalier. Les économies concernées étant souvent isolées et de taille restreinte, le Fonds investira de plus en plus dans les pools énergétiques régionaux, dans la perspective de l'interconnexion des pays concernés avec les marchés régionaux, à travers les corridors de transport.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Voir document FAD intitulé «Le FAD-14 et le secteur privé».

<sup>12</sup> Un exemple à cet égard est celui du projet d'infrastructures routières reliant le Mali à la Côte d'Ivoire, qui est un montage financier de 60 milliards d'USD annoncé en janvier 2016.

2.18. L'enveloppe régionale du FAD a été le principal instrument financier dédié à la réalisation des objectifs de la Banque en matière d'intégration régionale. Au fil des ans, le FAD a acquis un avantage comparatif dans le domaine des principales interventions ciblant les infrastructures, les biens publics régionaux et l'appui institutionnel jusqu'aux étapes du bouclage financier et de la mise en œuvre. Toutefois, il y a encore des déficits de financement pour répondre à la demande de haute qualité dans les pays FAD. En conséquence, l'augmentation proposée de l'enveloppe régionale permettra au Fonds de mettre davantage à l'échelle ses opérations régionales pour favoriser l'intégration des marchés régionaux, en s'appuyant sur les enseignements tirés des cycles antérieurs. En plus des investissements ciblant les priorités du Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA), le Fonds continuera à appuyer l'intégration des marchés des capitaux et des marchés financiers, tout en renforçant les capacités des communautés économiques régionales (CER) et des pouvoirs publics des différents pays, dans le cadre des efforts visant à éliminer les barrières non tarifaires limitant le commerce, y compris le harcèlement des femmes engagées dans le commerce transfrontalier. Ces mesures contribueront à élargir la taille des marchés régionaux et à réduire le coût de la circulation des biens, services et personnes, avec à la clé un bond phénoménal aussi bien dans le commerce intra-africain que dans le commerce mondial, tout comme la réduction des inégalités entre régions et entre pays.

2.19. La réserve de projets du FAD-14 comprend des opérations ciblant l'intégration régionale et d'une valeur de 4,38 milliards d'UC sur la période prévue de trois ans (2017-2019). Ces opérations appuieront l'intégration régionale, à travers des projets ciblant des infrastructures matérielles telles que les routes et les chemins de fer, des projets ciblant la gestion des ressources en eau transfrontalières et des projets ciblant les infrastructures immatérielles. Notre appui aux projets ciblant les infrastructures immatérielles couvrira le renforcement des capacités des CER, la promotion des systèmes d'information et de paiement, l'harmonisation des codes d'investissement et de génie, les normes d'assurance et de certification de la qualité, la refonte du régime des visas pour favoriser la libre circulation des personnes, et l'appui à la mise en œuvre des accords de facilitation du commerce conclus sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Au cours du cycle du FAD-14, ces interventions permettront à plus de 73 millions de personnes d'avoir un meilleur accès au transport, et à plus de 16 millions d'autres de suivre une formation à l'entretien des routes et à la sécurité routière.

### Améliorer la qualité de vie des Africains

2.20. En dépit des taux de croissance économique relativement élevés enregistrés dans les pays FAD au cours de la dernière décennie, la pauvreté y est toujours rampante, et les taux des inégalités entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les zones rurales et les zones urbaines demeurent élevés, même si des progrès du reste lents sont enregistrés dans les indicateurs relatifs à la santé et à l'éducation. Un des principaux domaines d'intervention prioritaire qui requiert une attention particulière dans le «Top 5» sera de s'attaquer aux niveaux de pauvreté élevés, en focalisant l'attention sur la création d'emplois de qualité, avec un accent particulier sur les jeunes et les femmes, afin d'améliorer les conditions de vie des populations.

2.21. Selon les estimations, il y a environ 11 millions de personnes entrant nouvellement sur le marché du travail chaque année en Afrique dont la capacité de création annuelle d'emplois ne s'établit actuellement qu'à 3 millions d'emplois seulement, soit un déficit annuel d'environ 8 millions. Pour les personnes employées, une proportion d'environ 80 % travaille dans le secteur informel. Selon les estimations, un tiers des jeunes du continent sont sans emploi ou sous-employés, les taux de chômage des jeunes atteignant 50 % dans certains pays FAD fragiles. L'Afrique a la population la plus jeune au monde, ce qui pourrait constituer un dividende démographique significatif, mais l'augmentation de la population en âge de travailler, si l'on n'en tire pas parti de manière appropriée, pourrait finalement aboutir à une accentuation de la pauvreté, en plus d'alimenter les conflits et l'instabilité. Le manque d'opportunités économiques a également des implications à l'échelle mondiale, dans la mesure où il

pourrait favoriser les migrations à une large échelle. Il s'agit là du principal problème nécessitant une solution en tout premier lieu, surtout dans une Afrique en plein épanouissement et prospère. Cette situation justifie la consolidation du FAD.

2.22. Face à ce défi, l'Initiative de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique (JfYA)<sup>13</sup> vise à appuyer la croissance inclusive sur le continent, en dotant les jeunes des compétences nécessaires pour exploiter pleinement leur potentiel économique. En liaison avec les interventions du côté de la demande, proposées dans les autres grandes priorités de la Banque et notamment dans les volets Nourrir l'Afrique et Industrialiser l'Afrique, la JfYA œuvrera à la promotion de l'esprit d'entreprise, au renforcement du savoir-faire et des compétences, ainsi qu'à l'établissement de liens durables sur le marché du travail. Sa mise en œuvre se fera suivant plusieurs composantes couvrant l'appui aux projets financés par le Fonds ; la mise en place de programmes phares pour fournir aux PMR des conseils et un appui financier ; la création d'un laboratoire de l'innovation ; et la facilitation de l'investissement du secteur privé, à travers la réduction des risques et des coûts du financement, risques particulièrement graves dans les pays FAD. Pour garantir une croissance véritablement inclusive dans les pays à faible revenu, il est indispensable d'élargir le financement du développement en vue de couvrir des groupes à plus haut risque et mal desservis tels que les PME et les entreprises dirigées par les femmes. Les financements concessionnels du FAD peuvent servir de fondement pour des instruments de financement innovants à même d'atténuer les hauts risques et les coûts élevés de la pratique des affaires dans ces segments. La JfYA devrait contribuer à la création de 17,5 millions d'emplois dans les pays FAD, en plus de doter 50 millions de jeunes du continent de compétences économiques d'ici 2025.

2.23. En plus de la JfYA, le Fonds continuera à apporter son appui dans d'autres domaines essentiels concourant à l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines. Le Fonds intensifiera son appui au renforcement des systèmes de santé sur le continent, en tirant d'importants enseignements utiles de la crise de l'Ebola. Le Fonds œuvrera également à la promotion du dialogue et au renforcement des capacités en vue de l'optimisation des ressources dans les dépenses sociales. Il intensifiera en outre son appui à la science, à la technologie et à l'innovation<sup>14</sup>. A travers des opérations ciblées, le Fonds appuiera le renforcement des programmes en faveur des filets de sécurité dans les PMR, avec un accent particulier sur les jeunes et les femmes, tout en établissant des liens entre ces filets de sécurité, les emplois et l'entrepreneuriat.

2.24. Le Fonds intensifiera également les efforts visant à combler les déficits d'infrastructures ayant un impact direct sur la sécurité des ressources en eau et une incidence négative sur le bien-être des populations et le développement socioéconomique en général. Le Fonds entend mettre à l'échelle ses activités dans ce domaine, et notamment élargir l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement. Les menaces pour la sécurité des ressources en eau constituent un problème pouvant avoir des effets pervers sur les femmes et les enfants, en particulier les filles, à qui incombe la responsabilité de la plupart des tâches domestiques et de l'administration des soins aux membres de famille malades. Dans les pays FAD, environ 333 millions de personnes n'ont pas accès à une source d'eau propre et sûre, tandis que jusqu'à 772 millions de personnes n'ont pas accès à des installations d'assainissement. La fourniture d'un appui aux pays FAD pour leur permettre de respecter le droit à l'eau et l'assainissement de ces nombreux millions de personnes ne manquera pas d'avoir des impacts significatifs additionnels sur les plans de la santé, de l'éducation et de l'emploi. L'Afrique perd 5 % de

---

13 Stratégie du Groupe de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique, 2016-2025 ADB/BD/WP/2016/39/Rev.1.

14 Il s'agira notamment de renforcer les compétences essentielles dans plusieurs secteurs de l'économie, en particulier dans les secteurs de la science, de la technologie, du génie et des mathématiques, avec un accent particulier sur l'énergie, l'industrie et l'agriculture, afin d'accroître la compétitivité. Le Fonds œuvrera également à la promotion d'une approche régionale du développement du capital humain, à travers l'établissement de réseaux de savoir et de centres d'excellence régionaux, tout en renforçant le transfert transfrontalier des compétences. Le Fonds intensifiera en outre son appui à la transformation de l'enseignement technique et professionnel, afin de promouvoir l'innovation dans l'entrepreneuriat ainsi que la productivité, tout en veillant aux chaînes de valeur, en particulier dans le secteur de l'agriculture.



son PIB annuel du fait de l'accès limité à l'eau potable et à des réseaux appropriés d'assainissement, tout comme elle perd 5 % à 25 % de son PIB annuel du fait des sécheresses et des inondations dans les pays<sup>15</sup>. L'amélioration de la sécurité de l'eau, à travers la gestion intégrée des ressources en eau, aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, contribuera à promouvoir davantage le développement agricole, la production d'énergie, l'industrialisation et l'intégration régionale<sup>16</sup>.

2.25. Au titre du FAD-14 (2017-2019), des investissements d'un montant de 1,33 milliard d'UC dans les pays FAD devraient financer une ambitieuse réserve de projets visant à améliorer la qualité de vie dans des domaines tels que l'eau et l'assainissement<sup>17</sup>, le développement des compétences, l'appui à l'emploi des jeunes à travers des stages, et les programmes pour l'entrepreneuriat des femmes. Ces investissements permettront de produire jusqu'à 9,5 millions de manuels scolaires et de matériels didactiques, et bénéficieront également à 6,6 millions de personnes, à la faveur d'un meilleur accès à l'éducation. Par ailleurs, ces investissements permettront de former presque 5 000 travailleurs de la santé, en plus de garantir à 17 millions de personnes l'accès à des services de santé améliorés.

### 3. Mise en œuvre des priorités transversales

#### Fragilité

3.1. La reconstitution du FAD-14 intervient à un moment crucial pour les pays africains en situation de fragilité qui représentent quelque 300 millions d'habitants. Les pays FAD en situation de fragilité sont confrontés à des problèmes économiques, sociaux, sexospécifiques et environnementaux disproportionnés qui accentuent les contraintes structurelles qui existent déjà, notamment le manque de diversification économique et le caractère limité des capacités humaines et institutionnelles. Les catastrophes humanitaires constituent un syndrome extrême de fragilité, et au cours des deux dernières années, plus de 56 millions de personnes en Afrique ont sollicité une aide humanitaire. Selon les estimations, plus de 17 millions de personnes sont déplacées sur le continent, les femmes et les enfants en constituant les groupes les plus vulnérables et à risque. Les tendances actuelles donnent à penser que la pauvreté sera de plus en plus concentrée dans les pays en situation de fragilité, ce qui nécessitera plus d'attention et de ressources pour la réalisation des ODD et l'élimination de la fragilité.

3.2. Toutefois, les statistiques sur l'aide publique au développement montrent que bon nombre de ces pays continuent d'être orphelins de l'aide. L'aide combinée qui leur est apportée représente environ la moitié du montant reçu par les pays non touchés par la fragilité. Le nombre de pays se trouvant en situation de fragilité ayant augmenté ces dernières années, le Fonds devra jouer un rôle majeur dans l'inversion de cette tendance et donner un coup de fouet à ses interventions afin de réduire le risque d'inversion et de le gérer<sup>18</sup>. Depuis 2008, la Facilité d'appui à la transition (FAT) du FAD a investi dans les Etats fragiles des ressources additionnelles d'un montant de 1,8 milliard d'UC. Au 31 mars 2016, une proportion de 42 % des ressources du FAD-13 avait déjà été allouée aux situations de fragilité. Tel que convenu lors de la treizième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement, le Fonds a renforcé son engagement dans ces pays, en plaçant cet engagement dans le contexte de la nouvelle Stratégie de la Banque pour Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique.

---

15 Document régional sur l'Afrique – Réduire l'écart dans la sécurité de l'eau en Afrique : Un programme pour honorer les engagements politiques existants, Groupe de la Banque africaine de développement, 2009.

16 A titre d'exemple, le Plan d'action de Kigali est une initiative régionale visant à fournir des services d'alimentation en eau et d'assainissement à 5 millions de personnes dans dix pays fragiles, initiative qui a permis d'attirer des financements des PMR et du savoir des pays ayant enregistré des améliorations significatives dans leurs services d'alimentation en eau et d'assainissement.

17 Un montant d'environ 130 millions d'UC devrait être investi chaque année dans les pays FAD en faveur de quelque 3,9 millions de bénéficiaires, afin de fournir des installations d'approvisionnement en eau à des fins domestiques et industrielles, ainsi que pour l'agriculture à petite échelle. Par ailleurs, les ressources du FAD-14 attireront des financements additionnels auprès des fonds pour les changements climatiques, ainsi qu'auprès du secteur privé et d'autres donateurs en vue de l'élargissement de l'accès. Ces ressources appuieront également le renforcement des systèmes et processus nationaux concourant à des services inclusifs et durables.

18 Ces risques sont liés à divers problèmes macro-économiques et politiques, avec des effets d'entraînement à l'échelle régionale, des crises humanitaires, des déplacements et des flux migratoires.



3.3. Le principe «ne laisser personne à la traîne» est au centre du Top 5, ce qui constitue une préoccupation majeure dans les pays d'Afrique en situation de fragilité, d'autant plus que l'Afrique est un continent où la pauvreté est de plus en plus rampante et ne cesse de s'accroître. Pour renforcer son impact et pérenniser ses résultats, le Fonds adaptera de diverses manières, son modèle opérationnel au cours du cycle du FAD-14. Premièrement, le Fonds renforcera ses partenariats avec d'autres acteurs du développement tels que les banques multilatérales de développement (BMD), le système des Nations Unies, l'Union africaine (UA), les communautés économiques régionales (CER) et les acteurs non étatiques, en particulier dans des Etats tels que la République centrafricaine (RCA) et la Somalie. Deuxièmement, suite à l'adoption du nouveau Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) par le Groupe de la Banque, le Fonds renforcera sa présence dans les pays, y compris ceux en proie à des situations de fragilité. Troisièmement, le Fonds améliorera la performance du portefeuille en tirant parti de la flexibilité de la politique de passation des marchés de 2015, ainsi que de l'accord sur les principes fiduciaires qui sera bientôt signé par le Groupe de la Banque et les Nations Unies. Enfin, le Fonds soumettra à l'examen des plénipotentiaires une proposition portant sur la modification de l'allocation des ressources au sein des piliers du FAT<sup>19</sup>.

3.4. Ces mesures seront facilitées par le recours à des instruments financiers tels que la Facilité de rehaussement de crédit du secteur privé qui engrange déjà des résultats positifs dans les situations de fragilité. L'augmentation des ressources de l'enveloppe des opérations régionales (OR) contribuera à consolider davantage les acquis du FAD-13, à travers notamment le renforcement des capacités du Fonds dans la résilience à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, ainsi que l'ouverture effective des corridors de transport tant nécessaires pour libérer le potentiel économique d'un certain nombre d'Etats fragiles d'Afrique de l'Ouest<sup>20</sup>. Près de la moitié des projets FAD de la réserve de la Banque ciblent les situations fragiles<sup>21</sup>.

### Gouvernance

3.5. La plupart des pays africains, y compris ceux qui sont confrontés à des situations de fragilité, ont amélioré leur gouvernance depuis le début du Millénaire. Bon nombre de ces pays ont pris d'importantes mesures pour améliorer leurs cadres budgétaires et leurs systèmes de gestion des finances publiques. Toutefois, en dépit de ces progrès, les problèmes de gouvernance tels que la corruption et le manque de transparence et d'obligation de rendre compte demeurent des préoccupations généralisées dans bon nombre de pays FAD, limitant de ce fait les progrès sur les plans social, économique et politique à divers niveaux. Selon l'évaluation des politiques et institutions des pays (EPIP) conduite par le Groupe de la Banque, la plupart des pays FAD n'ont enregistré que des améliorations marginales au cours de la dernière décennie. La moyenne attribuée aux pays FAD au titre de l'EPIP est ainsi passée simplement de 3,21 en 2006 à 3,32 en 2015 sur une échelle allant de 1 à 6. S'il est vrai que le cadre politique et réglementaire s'est amélioré, il n'en demeure pas moins que d'importants défis restent à relever. A titre d'exemple, seuls 8 pays FAD figurent parmi les 100 premiers pays au classement de *Doing Business* pour 2016. La mobilisation de ressources intérieures additionnelles demeure un défi, avec comme conséquence une trop forte dépendance à l'égard des ressources externes, y compris les financements non concessionnels qui peuvent peser sur la viabilité de la dette s'ils ne sont pas bien gérés. Le FAD a investi dans l'amélioration des systèmes d'administration et de gestion fiscales, en particulier dans les Etats fragiles, avec à la clé des améliorations dans le ratio impôts/PIB qui est passé d'une moyenne de 13,5 % du PIB en 2007 à 15,8 % en 2015<sup>22</sup>. Toutefois, des progrès bien plus soutenus sont encore nécessaires pour que les pays FAD se dotent de la marge de manœuvre budgétaire requise pour investir dans la réalisation des ODD.

<sup>19</sup> Pour de plus amples informations à ce sujet, voir le Document de travail sur le FAD-14 intitulé «Ne laisser personne à la traîne : le rôle du FAD-14 dans l'appui aux situations fragiles».

<sup>20</sup> Le document intitulé «Le FAD-14 et l'Agenda de la fragilité» contient des informations additionnelles sur les défis dans les Etats fragiles et l'approche proposée par le FAD.

<sup>21</sup> Globalement, une proportion de 46 % (en termes de volume) de la réserve prospective cible à divers niveaux et dans différents contextes géographiques la fragilité et/ou les situations de transition.

<sup>22</sup> Groupe de la Banque africaine de développement, Perspectives économiques en Afrique 2016.

3.6. Au cours de la période du FAD-14 (2017-2019), le Fonds devrait allouer près de 1,375 milliard d'UC aux interventions axées sur la gouvernance. Le FAD-14 accordera la priorité aux interventions ciblant la gouvernance dans des domaines qui revêtent une importance sur le plan stratégique, notamment à travers l'appui aux «infrastructures immatérielles» nécessaires pour la réalisation des cinq grandes priorités stratégiques de la Banque («Top 5»). Le FAD intensifiera son appui aux efforts d'amélioration de la gestion des finances publiques aussi bien au niveau national qu'au niveau décentralisé, avec un accent particulier sur le renforcement des capacités des institutions chargées du contrôle en vue d'améliorer la transparence et l'obligation de rendre compte dans l'utilisation des ressources publiques, ainsi que sur la promotion de la participation des citoyens à la prise de décisions. L'accent sera également continuellement mis sur le renforcement des efforts de mobilisation des ressources intérieures, y compris à travers la mise à l'échelle des initiatives visant à combattre les flux financiers illicites et à améliorer la gouvernance des ressources naturelles. Au regard de l'ampleur des investissements du Fonds ainsi que de son expérience dans la prise en compte de l'importance d'un environnement politique et opérationnel propice au développement des infrastructures et à la prestation des services sociaux, les activités du Fonds dans le domaine de la gouvernance continueront de cibler particulièrement les problèmes de gouvernance dans les secteurs hautement prioritaires, et notamment dans le secteur des infrastructures. Enfin, la question de la promotion d'un environnement propice, à la faveur de l'instauration d'un cadre politique et réglementaire approprié concourant à l'établissement de partenariats public-privé et à la croissance des PME, en recherchant des solutions aux problèmes liés à l'accès au crédit, à la rationalisation des processus opérationnels et au renforcement de l'exécution des contrats, demeurera au centre des activités du Fonds dans le domaine de la gouvernance pendant tout le cycle du FAD-14 (2017-2019).

### Changements climatiques

3.7. Une combinaison de divers facteurs rend les pays FAD, en particulier ceux de la zone du Sahel, particulièrement vulnérables aux changements climatiques. Au nombre de ces facteurs, l'on pourrait citer la structure des économies de ces pays qui sont essentiellement des économies rurales dépendant dans une très large mesure de l'agriculture pluviale aussi bien pour l'alimentation que pour les revenus, et disposant de capacités humaines, institutionnelles, financières et technologiques limitées. Les changements climatiques en cours peuvent devenir des «multiplicateurs de risques» dans des situations de fragilité et peuvent aussi contribuer à accentuer l'insécurité alimentaire. Selon les estimations, le coût des changements climatiques sur le continent devrait osciller entre 45 et 50 milliards d'USD par an à l'horizon 2040 et pourrait même atteindre 7 % du PIB annuel de l'Afrique à l'horizon 2100. Les ménages pauvres et les populations vulnérables sont les groupes qui en subiront le plus les conséquences, en raison du cercle vicieux entre l'impact des changements climatiques sur la pauvreté dans les zones rurales et la fragilité.

3.8. Les pays FAD auront besoin de ressources additionnelles plus substantielles pour l'adaptation aux changements climatiques dont les effets devraient être plus durement ressentis dans les pays à faible revenu. Dans le cadre des efforts déployés par les BMD pour mettre en œuvre l'Agenda de la COP21, la Banque s'est engagée à porter ses financements climatiques à 5 milliards d'USD par an à l'horizon 2020. Un volet clé des activités de mise en œuvre de cet agenda sera celui des interventions du FAD-14 visant à attirer des financements additionnels tant de sources publiques que de sources privées.

3.9. La valeur de la réserve des opérations ciblant les changements climatiques au cours du cycle du FAD-14 (2017-2019) est estimée à 222 millions d'UC. Les opérations cibleront la résilience aux changements climatiques et un développement à faible teneur en carbone qui puisse stimuler la croissance et combler les déficits d'énergie, tout en réduisant la pauvreté. Le Fonds renforcera les capacités des pays FAD dans l'accès aux financements climatiques à l'échelle mondiale et dans le respect de leurs engagements en faveur des mesures d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de ces changements. Par ailleurs, le Groupe de la Banque a rejoint le Partenariat pour une croissance inclusive et verte, qui est un nouveau mécanisme de collaboration entre l'Institut

mondial de la croissance verte et les BMD et les agences des Nations Unies, et qui vise à s'attaquer aux barrières politiques et à promouvoir l'inclusion sociale au niveau des pays en vue d'accélérer le financement des projets ciblant la croissance verte. Par ailleurs, le Fonds africain des énergies renouvelables (SEFA) fournit des financements mixtes concessionnels et non concessionnels, y compris ceux qui sont directement accessibles aux entités du secteur privé.

## Dimension genre

3.10. Le FAD-14 veillera à une plus grande égalité entre les hommes et les femmes, et l'autonomisation économique des femmes demeure une grande priorité dans tous ses projets et opérations. Dans la mise en œuvre des priorités des «Top 5», le Fonds veillera à ce que la dimension genre soit prise en compte dans toutes ses interventions nouvelles et en cours, et procèdera à une évaluation plus systématique de la dimension genre dans les documents de stratégie pays et les stratégies sectorielles. La Banque a procédé à la réforme de ses profils pays en matière de genre pour mieux tenir compte de la nécessité de: i) orienter les documents de stratégie pays ; ii) guider les analyses sectorielles en amont et les opérations de prêt ; et iii) documenter les enjeux macroéconomiques et les questions de croissance inclusive dans une perspective tenant compte de la dimension genre. La Banque lancera également des initiatives spéciales telles que la mise en œuvre du programme d'action positive concernant le financement en faveur des femmes (AFAWA), qui est un programme panafricain dont l'objectif fondamental est de s'attaquer aux problèmes limitant l'accès des femmes entrepreneures aux financements, en particulier pour les femmes à la tête d'entreprises commerciales agricoles de taille restreinte en Afrique. Les ressources concessionnelles du FAD pourraient éventuellement jouer un rôle clé dans les efforts croissants pour atteindre les femmes entrepreneures, à la fois en sous-tendant les réformes ciblant le climat des affaires en vue de donner des chances égales à tous les acteurs et en jouant un rôle de catalyseur concourant à faire baisser le coût et le risque de financements d'un groupe qui s'est révélé difficile à atteindre pour ce qui concerne les financements classiques non concessionnels.

3.11. La Stratégie de la Banque en matière de genre pour la période 2014-2018 définit les voies et moyens pour la Banque d'honorer son engagement institutionnel, tel que contenu dans sa Stratégie décennale 2013-2022, à réduire les inégalités sexospécifiques à travers le renforcement du statut juridique des femmes et de leurs droits de propriété, tout en œuvrant à la promotion de l'autonomisation économique des femmes et au renforcement de la gestion du savoir et des capacités dans le domaine de l'égalité entre les hommes et les femmes. A cette étape de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de genre, la revue à mi-parcours permettra d'affiner davantage l'alignement des piliers de cette stratégie sur le «Top 5», afin de s'assurer qu'un plus grand accent est mis sur la prise en compte de la dimension genre dans tous les projets et opérations. Le Fonds poursuivra ses efforts visant à concevoir et à mettre en œuvre des programmes et projets à même de contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs d'égalité entre les hommes et les femmes. Un système de suivi et d'évaluation sera conçu pour lancer le suivi, la collecte et l'analyse des données des évaluations portant sur la dimension genre, ce qui devrait contribuer aux efforts visant à améliorer la programmation des questions de genre. L'élaboration et la mesure des indicateurs pour chacun des cinq domaines hautement prioritaires sont indispensables pour renforcer la prise en compte de la dimension genre au sein du Fonds.

3.12. Un des produits de savoir phares proposé dans le Plan d'action du Groupe de la Banque pour la prise en compte de la dimension genre dans les opérations du Groupe de la Banque a été le tout premier Indice africain de l'égalité des sexes, lancé en 2015. Cet indice a joué un rôle déterminant dans la promotion de l'Agenda du genre, fournissant des données de divers pays sur les indicateurs clés de genre et présentant une image plus robuste des inégalités sexospécifiques sur le continent. Le Fonds continuera à œuvrer de concert avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) à l'actualisation de l'Indice conjoint du genre en Afrique.

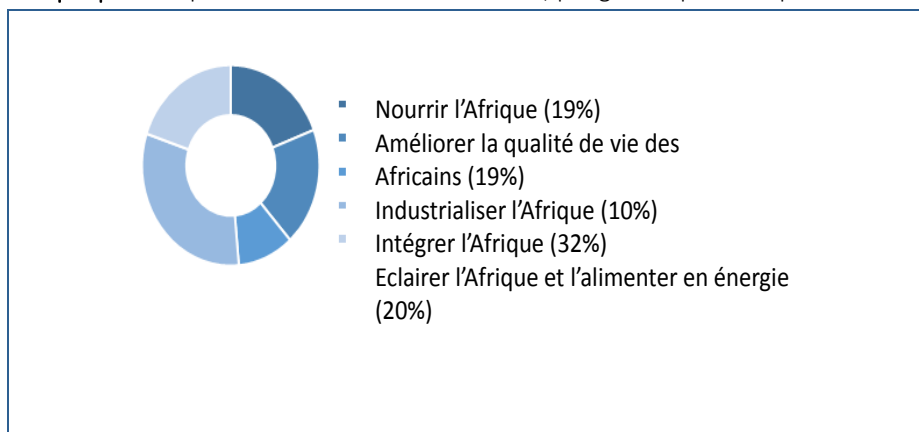
3.13. Face à la demande croissante de données et statistiques sur le genre, le Fonds veillera à ce que les principales bases de données dans les pays contiennent des données ventilées par sexe et à ce que ses propres analyses puissent contribuer de manière significative au dialogue sur les questions de genre. Le Fonds contribuera aux efforts déployés à cette fin et investira dans ces efforts, notamment à travers des investissements ciblant la collecte de données pour combler les énormes déficits de statistiques ventilées par sexe, en particulier dans les domaines des grandes priorités de la Banque. A ce jour, seuls quelques pays disposent de statistiques ventilées par sexe et par groupe d'âge sur l'emploi dans l'informel, la propriété individuelle des biens, l'entrepreneuriat (propriété, gestion et type d'entreprise), les revenus/gains, les pensions de retraite et le travail non rémunéré. Un portail de données statistiques sur le genre sera mis en place pour les nouvelles données émanant des enquêtes auprès des ménages et autres enquêtes démographiques conduites aux niveaux national et sous-régional, avec l'appui du Fonds. Ce portail pourra fournir des données ventilées par sexe aussi bien au niveau des pays que des projets.

3.14. L'absence d'une approche systématique de la prise en compte de la dimension genre dans les projets a fait de la dimension genre un «volet facultatif» souvent abordé superficiellement au gré des convictions des chargés de projets. Face à cette situation, le Fonds introduira un marqueur de l'égalité homme-femme qui permettra de classer les projets en fonction de la série d'exigences spécifiques de chaque catégorie de projets. Des procédures opérationnelles et des lignes directrices pour des secteurs spécifiques ont été élaborées pour guider les chargés de projets dans l'analyse de la dimension genre ainsi que dans la conception, l'exécution et le suivi des projets. Le FAD reconnaît que la prise en compte de la dimension genre n'est pas un processus qui peut être mené sans ressources et fera donc tout ce qui est en son pouvoir pour attirer les ressources existantes en vue d'appuyer la prise en compte effective de la dimension genre dans les projets. Dans le contexte du nouveau DBMD, l'Agenda pour le genre aura un mandat plus approfondi et plus opérationnel. A la suite de l'expiration du mandat de l'Envoyée spéciale pour les questions de genre et de la création du Département du genre, des femmes et de la société civile, le Fonds veillera au déploiement stratégique d'experts des questions de genre pour agir sur la conception des projets et le dialogue sur les politiques.

#### 4. Réserve prospective du FAD-14

4.1. La réserve du FAD-14 compte 219 opérations d'une valeur totale de 10,5 milliards d'UC, opérations se trouvant à divers stades de leur évaluation. Un montant de 4,38 milliards d'UC est programmé pour 72 opérations régionales, contre 6,12 milliards d'UC pour 147 opérations nationales. La réserve actuelle vise à appuyer la transformation structurelle des économies des pays FAD dans leurs efforts pour emprunter la voie de la croissance inclusive et verte. La réserve répond également aux priorités transversales de la Stratégie de la Banque, à savoir la fragilité, le genre, la gouvernance et les changements climatiques. En particulier, 92 opérations nationales et régionales, d'une valeur totale de 4,75 milliards d'UC, visent à soutenir les pays et à apporter un appui dans des situations de transition. La réserve envisage un appui spécifique aux situations de transition, en termes de renforcement des capacités institutionnelles et d'élimination des principales causes de la fragilité en vue de parvenir à un niveau suffisant de résilience. L'appui proposé pour l'intégration continentale (l'un des Top 5) est substantiel et représente bien plus de 32 % de la réserve. Il convient de noter que bon nombre de ces opérations couvrent également les autres grandes priorités.

**Graphique 8:** Répartition de la réserve du FAD-14, par grande priorité opérationnelle



4.2. Le graphique 8 présente la part des opérations pour chaque composante du Top 5 au cours de la période du FAD-14. Conformément à l'accent mis sur les infrastructures dans la Stratégie de la Banque, la majorité des ressources, soit 32 % des opérations du guichet FAD, sont consacrées à l'appui à l'intégration régionale, à travers les investissements dans des infrastructures telles que les routes, les ports, les chemins de fer et les aéroports, contre 20 % de la totalité de la réserve des opérations du FAD pour les opérations à la priorité Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, suivie de la priorité Nourrir l'Afrique.

4.3. La réserve du FAD-14 reflète l'appui du Groupe de la Banque aux PMR, conformément aux documents de stratégie pays (DSP) et aux documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) qui sont établis à l'issue d'un processus participatif impliquant tous les acteurs concernés. Les départements sectoriels et régionaux apportent leur pleine collaboration au processus de sélection des projets à inclure dans la réserve. La direction a mis en place un solide processus reposant sur les éléments suivants : i) le renforcement du rôle des bureaux extérieurs/régionaux en tant que prospecteurs ; ii) la promotion d'un dialogue intense avec les PMR et les partenaires au développement ; iii) la mise en place d'une équipe opérationnelle d'appui à la mise en œuvre (DST), chargée du suivi du programme de prêts et de l'établissement de rapports à ce sujet ; et iv) la tenue de consultations à l'échelle de la Banque sur les questions relatives au portefeuille.

4.4. La réserve du FAD-14 se trouve à un niveau relativement avancé de préparation. Près de 49 % des opérations de la réserve ont déjà atteint soit la phase d'identification soit la phase de préparation, ou alors peuvent être préparées dans des délais très courts (voir annexe 1, tableau 1). Ce niveau de préparation est suffisant pour couvrir la première année du cycle du FAD-14, la préparation des autres opérations concernant en particulier les années ultérieures de ce cycle. L'on fera de plus en plus pleinement appel à la Facilité de préparation des projets pour améliorer davantage la qualité à l'entrée des opérations de la réserve du cycle du FAD-14 (2017-2019).

4.5. Comme dans le cas du FAD-13, la réserve du FAD-14 continue de cibler clairement un certain nombre de domaines clés. Conformément aux priorités de la Stratégie de la Banque et des cinq grandes priorités, les projets ciblant les infrastructures constituent la majorité de la réserve et appuient les cinq grandes priorités. Le déficit d'infrastructures sur le continent est actuellement estimé à plus de 95 milliards d'USD par an, dont une bonne partie n'est pas encore financée.

4.6. Avec une réserve d'une valeur estimative de 10,5 milliards d'UC, la direction se dit confiante quant au niveau de la demande, ce qui milite fermement en faveur d'une quatorzième reconstitution générale de taille significative des ressources du Fonds africain de développement. Les résultats attendus sur le plan du développement, tels qu'envisagés dans l'hypothèse de la réserve actuelle, pourraient devoir être revus à la baisse. S'il est vrai que le FAD-14 peut apporter, comme lors des cycles précédents, une contribution significative à la transformation économique de l'Afrique, il n'en

demeure pas moins que ses réalisations seront limitées si la reconstitution des ressources est d'un niveau insuffisant pour couvrir la réserve. Les prévisions actuelles concernant la réserve appellent donc une reconstitution générale substantielle des ressources du FAD pour maintenir les ressources du FAD au centre de la transformation de l'Afrique.

## 5. La capacité à honorer les engagements au titre du FAD

5.1. Pour accélérer l'impact du FAD sur le plan du développement et renforcer les capacités du Groupe de la Banque à mettre en œuvre avec efficacité et efficience l'agenda des cinq grandes priorités, le Conseil a récemment approuvé un nouveau DBMD, à la suite de la reconnaissance, par la direction, du fait que la structure actuelle de la Banque mérite une refonte aussi bien pour répondre aux demandes de ses PMR sur le plan du développement que pour inverser la tendance baissière actuelle du revenu net de la Banque. Ces réformes permettront au Fonds de continuer à réaliser des progrès dans ses efforts d'amélioration de sa performance et de son efficacité institutionnelle, tout en ciblant plus efficacement la qualité et les résultats sur le plan du développement. Pour de plus amples informations à ce sujet, voir document intitulé «Une proposition pour la nouvelle conception du modèle de développement et de prestation de services» (DBDM), approuvé par le Conseil en avril 2016<sup>23</sup>.

5.2. Conformément au DBDM, une nouvelle structure a été créée, avec cinq pôles régionaux de développement, d'intégration et d'activités opérationnelles<sup>24</sup>. En plus de leurs hauts responsables et de leurs capacités managériales, les pôles régionaux disposeront d'experts sectoriels ainsi que de spécialistes de certains domaines tels que les décaissements et les acquisitions pour soutenir les clients au niveau des pays. Les pôles régionaux seront placés sous la direction du Vice-président chargé du développement régional, de l'intégration et de la prestation de services. La nouvelle structure comportera également trois vice-présidences sectorielles qui auront pour mandat d'élaborer des stratégies sectorielles pour faciliter la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs spécifiques de chacun des domaines prioritaires du Fonds. Toutes les quatre Vice-présidences Opérations, tout comme la Vice-présidence ECON et la Vice-présidence des Services institutionnels, sont basées au Siège de la Banque et œuvreront en coordination sous l'égide d'un vice-président suffisamment ancien. La direction veillera à ce que les complexes opèrent en harmonie et suivra une approche unifiée pour accroître l'efficacité globale de la Banque. Le DBDM est une opportunité stratégique à saisir par le Fonds pour optimiser son impact non seulement sur les cinq grandes priorités, mais aussi sur les thèmes transversaux. Le transfert de responsabilités accrues aux bureaux extérieurs continuera à rapprocher davantage le FAD de ses clients, tout en lui permettant de battre le rappel des clients.

5.3. La Matrice de délégation de pouvoirs (DAM) sera révisée pour clarifier davantage les rôles ainsi que pour accroître l'efficacité générale du FAD sur le terrain. La nouvelle DAM favorisera également l'émergence d'une nouvelle culture de la gestion axée sur les résultats, à la faveur de l'introduction de mesures exactes de la performance visant à renforcer l'obligation de rendre compte. Il ne sera désormais plus nécessaire d'en référer au Siège, ce qui devrait permettre au personnel de focaliser l'attention sur l'obtention de résultats sur le terrain, en plus d'aider à abréger le cycle des projets depuis l'approbation par le Conseil jusqu'au décaissement.

5.4. Par ailleurs, pour réaliser les objectifs de la Stratégie de la Banque et les priorités opérationnelles du «Top 5», le Groupe de la Banque est en train d'élaborer un nouveau cadre de mesure des résultats (CMR), en tant qu'outil de planification, de suivi, d'évaluation et de gestion de sa performance, dans ses efforts pour s'acquitter de son mandat en matière de développement. Le CMR, qui mesurera la performance du Groupe de la Banque, y compris celle du Fonds, comporte les quatre niveaux suivants : i) le niveau 1 qui utilise des indicateurs socioéconomiques pour mesurer les progrès globaux de l'Afrique en matière de développement ; le niveau 2 qui assure le suivi des résultats des

---

<sup>23</sup> ADF/BD/WP/2016/16/Rev.1/Final

<sup>24</sup> Afrique australe, Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est et Afrique centrale.



opérations appuyées par la Banque et le Fonds dans les pays, en présentant les produits globaux dans des domaines tels que l'agriculture, le secteur privé, le secteur de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement et le développement des infrastructures ; le niveau 3 qui évalue l'efficacité et la qualité des opérations de la Banque ; et le niveau 4 qui mesure l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation.

5.5. La Banque met en œuvre une nouvelle politique pour les acquisitions afin de promouvoir la concentration de l'action sur les pays et la responsabilisation, en plus de réduire les retards dans l'exécution des projets et de garantir l'utilisation optimale des ressources. Le nouveau cadre préconise une plus grande responsabilisation pour les responsables pays et les vice-présidents régionaux, dans la perspective d'un système d'approbation accéléré et rigoureux appuyé par des équipes appropriées chargées de la passation des marchés sur le terrain.

5.6. La direction est en train de prendre des mesures décisives pour éviter des retards dans les décaissements. A cet égard, la Directive présidentielle PD 02/2015 a été émise au cours du dernier trimestre de 2015. La direction renforcera le mandat des nouveaux départements régionaux chargés du développement opérationnel et la mise en œuvre en vue de recenser les problèmes liés aux projets à risque et de les résoudre.

5.7. Le FAD continuera à rechercher les voies et moyens d'accélérer l'exécution des projets, tout en maintenant des normes élevées de qualité à l'entrée et de gestion du portefeuille en vue de réduire au moins de moitié les délais de traitement de chacun des principaux processus du FAD. Un nouveau comité de responsabilisation en matière de mise en œuvre et d'efficacité des processus, composé des directeurs, des chefs de division et des chargés de projets, assurera la supervision de ce processus.

5.8. Le succès du nouveau DBDM ne peut être garanti que s'il y a des changements complémentaires dans la gestion des plus précieuses ressources du Groupe de la Banque, à savoir ses ressources humaines. La Banque fait preuve d'engagement dans l'instauration d'un environnement concourant à l'inclusion du personnel dans les processus de prise de décisions, d'appropriation et de responsabilisation en vue d'attirer, de perfectionner et de fidéliser les meilleurs talents, à travers l'investissement dans la formation et les possibilités de promotion offertes dans le déroulement de la carrière. Dans l'immédiat, l'accent sera mis sur la reconfiguration institutionnelle pour garantir une performance exceptionnelle. Il s'agira notamment de réaligner la structure, les systèmes et les processus de gestion des ressources humaines sur le DBDM, de piloter l'accroissement de l'engagement du personnel et de pourvoir les postes vacants. Les postes actuellement vacants sont ceux qui n'ont pas été pourvus à la suite du gel des recrutements et ceux qui ont été créés à la suite de l'introduction des nouvelles modalités de travail et des besoins pour ce qui est des nouvelles compétences et aptitudes. Pour les cadres supérieurs et les postes de la catégorie professionnelle et de la catégorie des services généraux, le taux de vacance brut s'établit à 15,3 %, tandis que le taux de vacance net était de 14,1 % à la fin de mai 2016.

5.9. Par ailleurs, les réformes institutionnelles seront sous-tendues par un processus de changement de culture à l'échelle de la Banque, processus axé sur l'autonomisation du personnel, avec parallèlement une plus grande responsabilisation quant à l'obtention de résultats ainsi que la promotion de l'innovation et de la créativité. De nouveaux contrats de performance seront signés avec les vice-présidents, les directeurs et les chefs de division, contrats décrivant clairement les responsabilités de chaque employé. Ces mesures seront accompagnées de l'adoption de quelques indicateurs clés de performance (KPI) intelligents à haut impact, notamment pour ce qui est de l'impact sur le plan du développement, de la génération accrue des revenus, du raccourcissement des délais d'approbation et de décaissement, et de la gestion avisée des coûts. En mai 2016, le Conseil a approuvé une augmentation des salaires pour le personnel recruté au plan international et le personnel d'appui en poste au Siège. Des revalorisations salariales étaient déjà intervenues pour le personnel de la catégorie professionnelle recruté au plan local ainsi que pour le personnel d'appui en poste dans les bureaux extérieurs. La méthodologie pour ces revalorisations salariales a été conçue en se basant sur

les principes de «la rémunération basée sur la performance», aux fins d'une meilleure différenciation et d'une offre d'augmentations salariales plus substantielles aux membres du personnel les plus performants.

5.10. Pour garantir le succès de la mise en œuvre du DBDM, le budget du Groupe de la Banque sera conçu de façon à promouvoir l'efficacité du développement, à améliorer la performance institutionnelle et à renforcer les capacités financières du Fonds. Au cours de la période du FAD-14 (2017-2019), les principaux facteurs de coûts seront notamment l'appui aux opérations en vue d'améliorer la qualité du portefeuille de prêts du Fonds et d'accélérer l'exécution des projets, ainsi que la qualité des programmes et initiatives émergeant des cinq grandes priorités, et le coût des activités de la Banque à partir d'Abidjan en Côte d'Ivoire où le coût de vie est plus élevé qu'à Tunis. Le budget d'équipement dépendra des activités liées aux normes de santé et de sécurité, ainsi que des études sur l'efficacité énergétique et des efforts visant à renforcer les capacités TI et la numérisation des processus opérationnels du Fonds.

5.11. Le Fonds assurera de manière dynamique le suivi d'une catégorie ciblée du budget, à travers l'examen régulier de tout élément de sa structure des dépenses, afin de garantir l'optimisation de l'utilisation des ressources et de promouvoir activement des économies de coûts. Le Fonds mettra également en œuvre les KPI concernant l'efficacité et en assurera aussi le suivi à tous les niveaux de la structure du Fonds, afin de garantir l'utilisation optimale des ressources et d'accroître la responsabilisation à cet égard. Le coût de l'exercice de restructuration organisationnelle sera étalé sur une période de trois ans afin de réduire le fardeau sur les budgets annuels.

5.12. Dernier point, mais non des moindres, le Fonds transformera son mode fonctionnement en recourant à des approches novatrices et créatrices de mobilisation des ressources additionnelles nécessaires et en utilisant systématiquement ses rares ressources pour attirer d'autres investissements des donateurs et du secteur privé. A cette fin, il faudra une généralisation des partenariats public-privé, tout comme l'expansion des modalités de cofinancement et des instruments d'atténuation des risques ainsi que la révision de la politique de crédit du Groupe de la Banque. Il faudra également procéder à la mise à l'échelle d'instruments tels que la Facilité pour le secteur privé et les garanties partielles des risques, qui ont déjà permis à la Banque de s'assurer que chaque dollar investi par elle attire bien plus de dollars de la part d'autres investisseurs. Le FAD continuera à explorer d'autres options pour attirer des investissements additionnels des économies émergentes ainsi que de nouveaux financiers et donateurs<sup>25</sup>, y compris auprès des fonds souverains et des fonds de pension. Le FAD a un rôle crucial à jouer dans ces efforts de mobilisation des ressources, de cofinancement, de financements mixtes et de désengagement des risques, dans la mesure où il fournit des financements concessionnels viables, à même de s'attaquer aux risques et d'éviter les goulots d'étranglement dans les pays à faible revenu, tout en maintenant la dette à un niveau viable. Afin d'optimiser l'effet multiplicateur du FAD et de donner suite à un groupe de plus en plus diversifié de pays clients, le FAD examinera également les voies et moyens novateurs d'appuyer les clients du secteur privé, y compris des modalités de prêt répondant aux besoins divers et variés des Etats.

---

<sup>25</sup> Le Fonds cible de manière proactive de nouveaux instruments de financement mixtes institués par la Commission européenne. C'est ainsi qu'au titre de la Facilité d'investissement Union européenne-Afrique (Afif), la Banque a déjà mobilisé 96 millions d'EUR pour des opérations en Afrique de l'Ouest au cours du premier trimestre de 2016.



## 6. Conclusion

6.1. Le FAD doit être considéré comme un instrument indispensable visant à s'assurer que la croissance en Afrique est véritablement inclusive et durable, et qu'aucun pays ou groupe socioéconomique n'est laissé à la traîne. Le FAD fournit en effet des financements viables aux gouvernements, en plus d'attirer des ressources extérieures, tout en réduisant aussi bien les risques que les coûts en vue d'atteindre les groupes mal desservis.

6.2. Au moment où nous entamons le FAD-14, la direction est pleinement consciente de l'approbation, par les plénipotentiaires, des initiatives menées et des résultats obtenus au titre du FAD-13. En s'appuyant sur les réalisations du Fonds et des PMR, la direction propose non seulement de consolider ces acquis, mais aussi de poursuivre des innovations à même de renforcer la résilience de l'Afrique, tout en dotant les pays admissibles au guichet FAD des outils et assurances nécessaires pour réaliser l'Agenda 2030.

6.3. Afin de tirer pleinement parti du potentiel du continent, le cycle du FAD-14 (2017-2019) contribuera à renforcer le rôle stratégique du FAD et à consolider son engagement opérationnel dans les domaines des cinq grandes priorités. Le Fonds intensifiera considérablement ses opérations axées sur ces domaines, en s'appuyant sur les investissements initiaux du FAD-13 et en investissant de plus en plus dans les domaines transversaux retenus. La réserve prospective du FAD-14 est d'une valeur de 10,5 milliards d'UC et est bien alignée sur les principales priorités opérationnelles du Groupe de la Banque, telles qu'identifiées dans la Stratégie de la Banque. Cette réserve constitue également un indicateur clé de l'importance du «Top 5».

6.4. Le Fonds continuera de jouer son rôle transformateur en tant que financier clé, aux côtés d'autres financiers, pour les pays à faible revenu d'Afrique en mettant un accent accru sur les résultats, l'établissement systématique de partenariats avec les principaux partenaires au développement et le renforcement de ces partenariats, ainsi que le renforcement du rôle de catalyseur joué pour attirer l'investissement du secteur privé et tirer parti des rares ressources disponibles. Par ailleurs, le nouveau DBDM du Groupe de la Banque introduit une nouvelle structure institutionnelle qui renforcera la responsabilisation dans la prise de décisions à tous les niveaux.

6.5. Ces changements permettront de s'assurer que les ressources limitées du FAD sont utilisées avec efficacité pour obtenir des résultats sur le plan du développement, au profit des populations d'Afrique et en particulier, pour rendre la croissance inclusive et durable.

6.6. Les plénipotentiaires sont invités à partager leurs vues sur le présent document et à donner des orientations concernant les propositions de la direction.

# Annexe I: Cadre de mesure des résultats pour le suivi des résultats

Produits (Données du FAD)			
Titre de l'indicateur	Produits – 3 scénarios du FAD		
	Scénario de référence	Scénario médian	Scénario haut
<b>Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>			
Capacité – puissance	3,920	4,360	4,600
Nombre de personnes bénéficiant de nouveaux raccordements ou de raccordements améliorés	19,951,000	22,192,000	23,600,000
<b>Nourrir l'Afrique</b>			
Terre dotée de système amélioré de gestion des eaux (ha)	236,500	263,000	280,000
Nombre de personnes bénéficiant des améliorations de l'agriculture	42,215,000	46,956,000	49,932,000
<b>Intégration régionale – Transport</b>			
Routes pavées construites, réhabilitées ou entretenues (km)	4,150	6,610	4,900
Nombre de personnes bénéficiant d'un accès amélioré aux services de transport	61,880,000	68,830,000	73,190,000
<b>Industrialiser l'Afrique - Microfinance</b>			
Microcrédits octroyés aux entreprises	1,209,000	1,345,000	1,430,000
Nombre de personnes bénéficiant de projets des entreprises ayant reçu des investissements et de la microfinance	15,205,000	16,910,000	17,985,000
<b>Qualité de la vie – Eau et assainissement</b>			
Nombre de personnes bénéficiant nouvellement d'un accès à l'eau ou bénéficiant d'un accès amélioré à l'eau	6,709,000	7,462,000	7,935,000
<b>Qualité de la vie – Education</b>			
Installations des salles et d'appui à l'éducation (nombre)	5,230	5,800	6,140
Nombre de personnes bénéficiant d'un accès amélioré à l'éducation	5,210,000	5,800,000	6,613,000
Nombre de personnes bénéficiant d'un accès amélioré aux services de santé	12,477,000	16,103,000	17,123,000

Nombre de personnes bénéficiant d'un accès amélioré à l'éducation

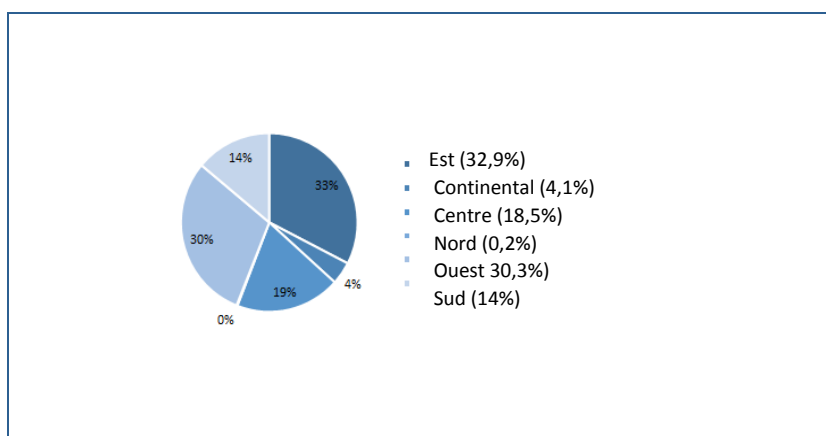
Nombre de personnes bénéficiant d'un accès amélioré aux services de santé

## Annexe II: Annexe sur les statistiques

**Tableau 1: Etat de préparation de la réserve de projets du FAD-14**

	FAD	Nombre de projets	(%)
En cours de préparation	430,5	13	4 %
Déjà identifiés	3 340,4	68	32 %
Accélération de l'identification et de la préparation	1 324,0	34	13 %
A préparer	5 405,1	104	51 %
Total	10 500	219	100 %

**Répartition régionale de la réserve de projets du FAD-14**



**Tableau 2: Taille de la réserve par rapport aux opérations nationales/multinationales et par rapport aux pays en transition**

