

FAD-13 : Avantages comparatifs du Groupe de la Banque Africaine de développement

Document de travail

Deuxième réunion de reconstitution du FAD-13
Juin 2013
Tunis, Tunisie



FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT

Table des matières

Abréviations	ii
1. Messages principaux	1
2. Priorité à l'Afrique	2
3. Un partenaire de confiance pour l'Afrique.....	4
4. Une seule Banque: une approche intégrée	7
5. Conclusions	11
Annexe 1: Stratégies futures du Groupe de la Banque	12

Encadrés

Encadré 1: «Faire une différence cruciale au Liberia» -Présidente Johnson Sirleaf	3
Encadré 2: Engagement en Somalie.....	3
Encadré 3: Renforcement de la résilience dans la Corne de l'Afrique	4
Encadré 4: Rôle d'intermédiaire unique dans le cadre du projet de pont trans-gambien	5
Encadré 5: Effet de levier et innovation de l'énergie propre en Éthiopie et au Kenya	5
Encadré 6: Rôle de premier plan dans le développement du secteur privé en Sierra Leone.....	5
Encadré 7: Développement de biens publics régionaux en matière de compétences et de technologies grâce à l'Université panafricaine.....	6
Encadré 8 : Compétences, employabilité et appui budgétaire à l'entrepreneuriat au Rwanda	6
Encadré 9: Mise en œuvre de la Stratégie 2013–2022 avec un accent sur la croissance inclusive au Ghana	7

Tableaux

Tableau 1 : Opérations de cofinancement par source et par secteur, 2012.....	9
Tableau 2: Analyse comparative du contexte	10

Abréviations

BAD	Banque africaine de développement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
FAD	Fonds africain de développement
FAsD	Fonds asiatique de développement
FAD-13	Treizième reconstitution générale du Fonds africain de développement
FSO	Fonds pour les opérations spéciales
GAR	Gestion axée sur les résultats
GFP	Gestion des finances publiques
IDA	Association internationale de développement
PMR	Pays membres régionaux
PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
UC	Unité de compte
SE4All	Energie durable pour tous
SEMED	Région du Sud et de l'Est de la Méditerranée

FAD-13 : AVANTAGES COMPARATIFS DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

1. Messages principaux

- 1.1. Dans l'agenda actuel de développement, l'Afrique occupe la première place s'agissant de la nécessité d'obtenir des résultats. Le Fonds africain de développement (FAD) demeure le mieux placé pour le mettre en œuvre et le relever.
- 1.2. **Plusieurs étapes – 40 années de résultats du FAD ; les années de postindépendances et l'Afrique dans 50 ans.** Une Afrique transformée d'ici 50 ans,¹ où la croissance économique bénéficierait à tous, notamment au milliard d'Africains les plus pauvres. Une Afrique d'où l'extrême pauvreté serait éradiquée, dont 95 % de la population sauraient lire et écrire, dont 90 % de la population active auraient des emplois décents, dont 90 % de la population auraient accès à l'électricité et à l'Internet, et où 95 % des routes seraient bitumées. Une Afrique où l'on pourrait circuler librement à travers le continent, sans visa, passant dix minutes aux postes frontaliers à guichet unique au lieu d'y perdre des heures sinon des jours. Une Afrique à l'écoute de ses populations, dont les plus pauvres et les plus vulnérables disposeraient de filets de sécurité, dont la jeunesse aurait sa pleine place dans l'économie et la société, et où les droits des femmes seraient respectés. Toutes ces projections résulteraient d'une croissance inclusive en Afrique.
- 1.3. **Une croissance inclusive –gestion durable des ressources naturelles du continent et libération des potentiels.**² Imaginez une mise en valeur et un développement équitables et respectueux de l'environnement, de ses importantes ressources naturelles, qui concentrent 95 % des réserves mondiales de platine, 90 % des réserves de chromite et 85 % des réserves de phosphate. Imaginez que soit libéré le potentiel agricole grâce à de nouvelles approches et technologies, octroyant au peuple de Côte d'Ivoire et du Ghana les richesses que génère leur production combinée de 60 % du cacao mondial, et enrichissant l'Éthiopie qui figure parmi les dix premiers producteurs mondiaux de café. Imaginez la gestion forestière en Afrique centrale, qui y représente 3% à 8 % de l'économie et 20 % des emplois, ainsi que la reconstitution des ressources halieutiques en Afrique de l'Ouest, créant des moyens de subsistance durables. Imaginez l'utilisation de l'eau à des fins économiques, sociales et écologiques. C'est l'Afrique passée à la croissance verte.³
- 1.4. **Le FAD collabore avec la plupart des pays africains pour concrétiser cette transformation de l'Afrique en l'espace de 50 ans.** Le Groupe de la Banque africaine de développement (Groupe de la BAD ou Groupe de la Banque) dispose d'une nouvelle stratégie pour la période 2013-2022, élaborée avec ses pays membres, qui place la transformation de l'Afrique en son cœur. Ce rêve africain est-il réalisable ? Oui. L'Afrique a tous les ingrédients pour le concrétiser. Elle dispose en effet du potentiel nécessaire pour tirer parti du dividende démographique, et exploiter de nouvelles approches et technologies pour accélérer le développement. Mais cela nécessitera des investissements judicieux, efficaces et innovants, dans les infrastructures et le capital humain.
- 1.5. Le FAD joue un rôle essentiel dans cette transformation grâce à son expérience, à son ciblage exclusif sur l'Afrique, à sa connaissance du continent et à sa capacité d'innovation. Le FAD est un partenaire de confiance pour l'Afrique dont les opérations ont permis de transformer des vies africaines. Dans le cadre de la treizième reconstitution générale du Fonds africain de développement (FAD-13), celui-ci continuera d'appuyer les objectifs des pays emprunteurs et de s'engager lorsque le FAD bénéficie d'un avantage comparatif, tel qu'énoncé dans la Stratégie pour la période 2013-2022. L'approche intégrée d'« une seule banque » du Groupe de la BAD érige cette institution en porte-parole de l'Afrique, tirant parti de toute proposition optimale pour produire des résultats.

¹ L'Afrique dans 50 ans - Vers une croissance inclusive

(www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa%20in%2050%20Years%20Time.pdf).

² L'avenir que nous voulons, document final adopté au sommet de Rio+20

(www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf). La BAD a collaboré avec les Chefs d'État africains pour renouveler l'engagement politique en faveur du développement durable et la promotion d'un avenir durable.

³ Cadre de la croissance verte de la BAD, Favoriser les voies de développement durable en Afrique, sous forme de projet.

- 1.6. L'investissement continu dans le FAD est désormais essentiel pour consolider la transformation de l'Afrique, pour répondre aux besoins pressants des 200 millions d'individus que comptent les dix-neuf états fragiles africains. Le moment est venu d'aller de l'avant. Une Afrique prospère et en croissance profite à l'économie du monde entier. Les infrastructures, l'agriculture, le pétrole, le gaz et les consommateurs devraient créer en Afrique des marchés d'une valeur annuelle de 2.600 milliards de dollars EU d'ici à 2020.⁴

2. Priorité à l'Afrique

La caractéristique essentielle du FAD réside dans sa priorité exclusive au développement des pays africains.

- 2.1. La seule mission du Groupe de la Banque, est l'Afrique. Sa présence à grande échelle sur le terrain - direction, personnel et siège - accroît son efficacité, et lui permet une compréhension accrue des caractéristiques du continent, des pays les moins avancés, et des États fragiles. La plupart des membres de son personnel sont issus de pays et de communautés où le Groupe de la Banque opère. Ils ont vécu les défis du développement et apportent une connaissance de l'histoire institutionnelle et sociétale de l'Afrique. Ils sont tous des professionnels du développement qui partagent une passion commune pour le continent. Ils parlent les langues et en comprennent ses cultures. La présence accrue du Groupe de la Banque dans les pays membres régionaux (PMR) - 34 en dehors du Siège et de l'Agence temporaire de relocalisation - renforce sa compréhension de l'économie politique du continent, dans les États fragiles en particulier.
- 2.2. Les 54 PMR ont un sentiment fort de confiance et d'appropriation vis-à-vis du Groupe de la Banque. Les 60 % d'actionnaires africains du Groupe de la Banque collaborent avec le reste des 40 % d'actionnaires issus du monde entier. Ce partenariat dirigé par le Conseil des gouverneurs est perceptible dans le fonctionnement de proximité et dans les échanges de vues mutuellement bénéfiques au sein du Conseil d'administration.
- 2.3. Le Groupe de la Banque a répondu à ce fort engagement d'appropriation en restant sélectif et ciblé dans ses priorités opérationnelles pour le continent. Ceci lui a permis d'achever des résultats tangibles dans des domaines pour lesquels il présente un avantage comparatif effectif. La nouvelle stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022 endosse d'ailleurs cette approche de sélectivité visant cinq priorités opérationnelles pour la Banque et le Fonds⁵ ainsi que trois domaines d'intérêt particulier. Recommandées dans un premier temps en 2007 par le Panel de haut niveau qui s'est penché sur le rôle et le mandat de la Banque, et plus tard consacrées dans la Stratégie à moyen terme pour la période 2008-2012, ces priorités opérationnelles pour l'Afrique sont celles pour lesquelles le Groupe de la Banque a le plus grand avantage comparatif et a fait ses preuves. Le Groupe de la Banque et les recherches menées par d'autres institutions ont confirmé à plusieurs reprises que ces domaines d'interventions offrent un cadre consistant et cohérent pour les opérations du Groupe. En visant ces priorités opérationnelles, le Groupe de la Banque a donc bien servi ses clients⁶.
- 2.4. L'accent et la priorité sur l'Afrique du Groupe de la Banque lui permettent d'aborder avec d'avantage d'aisance, les questions sensibles dans tous les PMR, de créer des programmes d'appui et des produits de la connaissance nuancés en étroite collaboration avec ceux-ci (voir les encadrés sur le Liberia et la Somalie). Le Groupe a produit des rapports économiques et régionaux riches d'enseignements sur les infrastructures et la croissance au Burundi, en Sierra Leone, au Soudan du Sud et au Zimbabwe, ainsi que sur le secteur privé au Kenya, le pétrole et le gaz au Ghana. Ces produits soutiennent et améliorent la qualité des opérations de financement du Groupe ainsi que la mobilisation de ressources en faveur desdits pays.⁷ En outre, le Groupe de la Banque est à la pointe de la recherche africaine - voir, par exemple, les

⁴ McKinsey Global Institute, *Lions en mouvement : les progrès et les potentialités des économies africaines*, 2010.

⁵ Les cinq priorités opérationnelles sont le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance et la responsabilisation, le développement des compétences et de la technologie. Les trois domaines d'attention particulière sont les états fragiles, le genre, l'agriculture et la sécurité alimentaire.

⁶ *The Preferred Partner? A Client Assessment of the African Development Bank*. Ngaire Woods and Matthew Martin. 2012.

⁷ *Plan d'action pour les infrastructures au Burundi : Accélérer l'intégration régionale* (2009), *Infrastructures et croissance en Sierra Leone* (2011), *Plan d'action pour les infrastructures au Soudan du Sud : Un programme pour une croissance économique forte et soutenue* (2012), *Infrastructures et croissance au Zimbabwe* (2011), *État des lieux du secteur privé au Kenya* (2012), et *Activités aval du secteur pétrolier et gazier au Ghana : priorité sur la valeur ajoutée* (2012).

Perspectives économiques en Afrique 2012 sur l'emploi des jeunes ; *La formation de la classe moyenne en Afrique* sur l'essor de la classe moyenne ; *Pauvreté et inégalités en Tunisie, au Maroc et en Mauritanie* sur les inégalités et la pauvreté au niveau national ; et *Les flux financiers illicites et le problème des transferts nets de ressources provenant d'Afrique (1980-2009)*, une étude conjointe récente sur les fuites illicites de capitaux africains.⁸ Cette recherche abondante sous-tend l'impressionnante base de connaissances du Groupe, son pouvoir de mobilisation pour l'Afrique, ainsi que ses initiatives de partenariat, notamment l'Initiative pour la transparence budgétaire, l'Initiative africaine de collaboration pour la réforme budgétaire et le Forum africain de l'administration fiscale.

Encadré 1: «Faire une différence cruciale au Liberia» -Présidente Johnson Sirleaf

Lors de son allocution au cours de la première réunion de reconstitution des ressources au titre du FAD-13, la Présidente Ellen Johnson Sirleaf a déclaré que pour le Liberia qui se relevait de l'effondrement économique en 2007, et dont la population nourrissait peu d'espoir, le Groupe de la BAD a été la première institution à soutenir le pays et à lui faire confiance. Lorsqu'il lui a été demandé d'indiquer son avantage comparatif la Présidente a déclaré que le Groupe de la Banque finance les infrastructures se traduisant par une connectivité accrue et contribuant à l'ouverture du commerce. Elle a également ajouté que l'avantage comparatif du Groupe réside dans son approche régionale et sa capacité à accroître la performance nationale par le biais d'opérations régionales. Le FAD est opportun et transformateur, dans sa contribution à la transformation des vies. La Présidente a demandé un engagement supplémentaire du Fonds en matière de développement du secteur privé et de gestion des finances publiques.

L'engagement de la BAD au Liberia a mis l'accent sur l'apport d'une aide d'urgence à la reconstruction du service public et des institutions gouvernementales, sur le retour de la stabilité macroéconomique et de la réhabilitation des services de base. La Banque a débuté ses opérations au Liberia en 1972. Le Groupe a repris ses opérations en 2006, après une guerre civile dévastatrice de 14 ans et l'élection démocratique de la Présidente Johnson Sirleaf. Le Groupe dispose actuellement dans le pays d'un portefeuille composé de 11 projets, d'une valeur 163,4 millions d'UC.

Encadré 2: Engagement en Somalie

Le Groupe de la Banque a intensifié son engagement en Somalie depuis 2009, grâce au dialogue et à un appui ciblé. Les allocations accordées au titre du FAD-12 à la Somalie, à travers la Facilité en faveur des États fragiles (FEF), ont financé le projet de « Reconstruction des systèmes de gestion financière en Somalie », permettant au gouvernement d'élaborer un projet de loi sur la gestion des finances publiques (GFP), une loi sur la Banque centrale et une autre portant sur les institutions financières. Le Groupe de la BAD a également concouru au principal Programme conjoint multi-donateurs portant sur le renforcement des capacités statistiques en Somalie. Ces projets ont contribué à développer les ressources humaines essentielles dans plusieurs domaines de GFP du personnel des ministères chargés de la préparation du premier budget national, en deux décennies : un pour 2011 ; le mini-budget de 2012 ; et celui pour 2013, parallèlement aux rapports d'exécution du budget.

Le Groupe de la Banque a apporté une aide d'urgence lors de la double crise alimentaire et humanitaire de 2010 et 2011. Le personnel a récemment effectué une importante mission d'une durée de cinq jours à Mogadiscio au cours de laquelle il a rencontré le Président, le Premier Ministre, d'autres membres du gouvernement et parties prenantes. La Note-pays pour la Somalie élaborée par le Groupe de la Banque (2013 - 2015) a été approuvée par le Conseil d'administration en avril 2013, et présente le Programme renforcé visant à accélérer les progrès accomplis en matière d'apurement des arriérés et de normalisation de la dette, tout en continuant les réformes de la GFP. La Banque apporte un appui consultatif essentiel au nouveau gouvernement, au moment où celui-ci commence à formuler son approche de relance économique.

⁸ *Perspectives économiques en Afrique 2012 : Promotion de l'emploi des jeunes en Afrique* (www.africaneconomicoutlook.org/en/in-depth/youth_employment/), 2012 ; *Le milieu de la pyramide : Dynamique de la classe moyenne en Afrique*, Note sur le marché de la BAD, 20 avril 2011 ; *La formation de la classe moyenne en Afrique*, Conférence économique africaine de 2012, Mthuli Ncube et Abbes Shimeles, BAD, octobre 2012 ; *Pauvreté et inégalité en Tunisie, au Maroc et en Mauritanie*. Note économique, BAD, 2011 ; *Explication de la pauvreté en Afrique : Illustration par des données d'enquête du Nigeria*, John Anyanwu, Document de travail de la BAD No. 149, mai 2012 ; *Les flux financiers illicites et le problème des transferts nets de ressources provenant d'Afrique (1980-2009)*, BAD et Global Financial Integrity, mars 2013.

- 2.5. Doté d'une base de ressources solide, le FAD continuera d'optimiser l'impact du développement dans les 40 pays les moins avancés d'Afrique.

3. Un partenaire de confiance pour l'Afrique

Le Groupe de la Banque soutiendra la transformation de la qualité de la croissance de l'Afrique par une croissance inclusive et le passage progressif à une croissance verte.⁹

- 3.1. La Banque et le Fonds appartiennent à l'Afrique, traduisant ainsi sa propre vision du continent. Le Groupe bénéficie dans ces conditions d'une relation de confiance inégalée auprès de ses PMR, renforcée par ses résultats produits. Lorsque l'Afrique a dû faire face à des crises - alimentaires, énergétiques, financières ou lors de transitions politiques difficiles - le FAD a été réactif, répondant favorablement et rapidement, et a produit les résultats attendus par ses PMR (voir encadré).

Encadré 3: Renforcement de la résilience dans la Corne de l'Afrique

La Corne de l'Afrique (composée de Djibouti, de l'Érythrée, de l'Éthiopie, du Kenya, de la Somalie, du Soudan du Sud, du Soudan et de l'Ouganda) souffre de graves sécheresses et d'inondations, entraînant une généralisation de la famine, la dégradation environnementale, la pauvreté et des difficultés économiques. En tant qu'institution de premier plan pour le Programme de résilience à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, le Groupe de la Banque a travaillé étroitement avec les partenaires et les donateurs afin de garantir la durabilité de l'intervention. En septembre 2011, les Chefs d'État des pays de la Corne de l'Afrique ont souligné la nécessité d'un partenariat régional. Le Groupe de la Banque a immédiatement pris l'engagement d'assurer le financement de départ d'un montant de 300 millions de dollars EU pour lancer le partenariat, qui mobilisera à terme les ressources destinées à la gestion de l'eau et de l'élevage, bénéficiant à 12 millions de personnes.

- 3.2. La confiance acquise par le Groupe de la Banque lui permet de figurer parmi les donateurs les plus importants dans le domaine de l'infrastructure régionale en Afrique, jouant ainsi un rôle d'intermédiaire unique (voir encadré sur le pont trans-gambien). Cette confiance l'a amené à collaborer avec les gouvernements africains sur leurs stratégies de croissance verte, et à construire de grands projets régionaux, essentiels, dans le domaine de l'électrification à base d'énergie renouvelable (voir encadré sur l'interconnexion Éthiopie - Kenya). Comprenant l'importance de la connectivité dans la transformation des vies, le Groupe de la BAD a financé des couloirs régionaux de transport, porteurs de transformations, dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication à large bande, dans l'accès à l'eau et à l'assainissement pour les zones pauvres, rurales. Convaincu de la nécessité de faire une différence essentielle dans la transformation des vies, le Groupe consacre plus de 60 % de son portefeuille secteur privé, aux pays à faible revenu. Il a également mis en œuvre des projets du secteur privé dans des États fragiles (voir encadré sur le projet de bioénergie d'Addax en Sierra Leone). Le respect du Groupe de la part des gouvernements africains et son accès à haut niveau, justifient son rôle de premier plan sur les questions de gouvernance. L'accent porté sur le développement du capital humain a approfondi ses liens en matière d'emploi, de jeunesse et de développement des compétences au niveau national. Les études d'impact environnemental et social sont utilisées dans les projets pour approfondir la compréhension des défis du genre, et les projets intègrent des composantes spécifiques pour la promotion du genre. L'obtention de ces résultats a fait du Groupe de la BAD un partenaire de confiance pour l'Afrique.

⁹ La *croissance inclusive* est la croissance économique qui élargit l'accès aux possibilités socioéconomiques durables à davantage de personnes, de régions et de pays, tout en protégeant les couches vulnérables. La *croissance verte* promeut, optimise et maximise les possibilités offertes par la croissance économique en renforçant la résilience, une gestion efficace et durable des ressources naturelles, notamment par le renforcement de la productivité agricole et la promotion d'infrastructures durables.

Encadré 4: Rôle d'intermédiaire unique dans le cadre du projet de pont trans-gambien

Le projet prévoit la construction d'un pont sur le fleuve Gambie d'une longueur de 942 mètres reliant la Gambie au Sénégal, ainsi que des installations visant l'amélioration des liaisons transfrontalières. Le Groupe de la Banque a joué un rôle catalyseur, en réunissant les deux pays pour la signature d'un protocole d'accord et l'adoption d'une approche bilatérale commune de l'exécution du projet. Une réalisation majeure, car précédant la négociation réussie de l'accord et le financement subséquent du pont grâce à un don du FAD, le projet est resté dans le programme de développement de ces pays pendant 40 ans, en raison de difficultés bilatérales. L'appui du Groupe de la Banque met en évidence son pouvoir de négociation et de mobilisation, ainsi que l'importance qu'il accorde au développement des infrastructures régionales cruciales.

Encadré 5: Effet de levier et innovation de l'énergie propre en Éthiopie et au Kenya

Le Groupe de la Banque a dirigé la coordination des donateurs, aboutissant à un investissement du FAD d'un montant de 225 millions d'UC, créant ainsi un effet de levier en multipliant les engagements pris par d'autres partenaires au développement, pour compléter le plan de financement d'un montant total de 840 millions d'UC du Projet d'interconnexion électrique Éthiopie-Kenya, une ligne électrique de 1.000 km. Une priorité du Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA), le projet devrait assurer un approvisionnement fiable et abordable en électricité de quelque 1,4 million de ménages d'ici à 2022, et positionner l'Éthiopie et le Kenya comme acteurs clés de la promotion du commerce de l'électricité en Afrique de l'Est. Le Programme d'appui au financement carbone en Afrique du Groupe de la Banque a utilisé ce projet comme étude de cas, pour élaborer une méthodologie nouvelle et innovante, dans le cadre du Mécanisme de développement propre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, et qui permettra au projet - et aux interconnexions similaires - de tirer parti du marché du carbone.

Encadré 6: Rôle de premier plan dans le développement du secteur privé en Sierra Leone

Le Projet intégré de bioénergie d'Addax près de Makeni en Sierra Leone est probablement l'un des investissements privés les plus importants du pays. En effet, le projet créera une plantation de canne à sucre d'environ 10.000 hectares pour fournir quelque 960.000 tonnes de canne à sucre par an. Il est prévu que le Projet de bioénergie d'Addax produira 83.000 mètres cubes d'éthanol carburant pour l'exportation, et 15 MW d'électricité qui représenteront 20 % de la capacité globale de production d'électricité de la Sierra Leone. Les engrais liquides seront un sous-produit supplémentaire. Outre la mise à disposition de 25 millions d'euros au titre de la créance prioritaire, le Groupe a joué un rôle clé auprès des autres créanciers, pour assurer le respect des normes internationales de durabilité environnementale et sociale. Fin 2012, le projet employait quelque 1.400 personnes et créera, une fois pleinement opérationnel, environ 2 000 emplois.

- 3.3. À l'avenir, le FAD sera au centre de la transformation de l'Afrique, comme prévu dans la Stratégie pour la période 2013-2022. La croissance inclusive et le passage à la croissance verte nécessiteront des initiatives déterminées, des institutions fortes, des infrastructures essentielles, davantage de capital humain et la bonne gouvernance - tous appuyés par des ressources porteuses de transformations. De plus, le Groupe de la Banque sera chargé d'apporter son appui lors des premières phases de la planification du développement en vue de renforcer les capacités des PMR, leurs permettant de prendre des décisions d'investissement avisées, fondées sur une compréhension solide des implications connexes pour le capital économique, environnemental et social du pays. La Stratégie identifie cinq priorités opérationnelles principales qui guideront les investissements du Groupe: développement des infrastructures (électricité, technologies de l'information et de la communication, eau et routes) ; intégration économique régionale ; développement du secteur privé ; gouvernance et responsabilité ; compétences et technologies. Il renforcera son rôle de partenaire de confiance à travers la mise en œuvre d'un programme commun et partagé en tant que Fonds africain au service de l'avenir de l'Afrique, tout en reflétant une vision de l'Afrique pour elle-même - vision d'une véritable transformation, qui est réalisable.
- 3.4. Dans le cadre du FAD-13, cette transformation sera réalisée grâce aux interventions du Groupe de la Banque en matière d'infrastructure. Elles intégreront un appui précurseur et catalyseur sur les principaux projets d'infrastructure susceptibles de changer la donne - par exemple, le Projet hydroélectrique d'Inga III - la première phase du projet du Grand Inga - en République

démocratique du Congo, et le Programme géothermique en Tanzanie. Le Groupe de la Banque abritera la plateforme africaine de l'Initiative Énergie durable pour tous (SE4All) en partenariat avec la Commission de l'Union africaine et l'Agence de planification et de coordination du NEPAD. Le rôle d'intermédiaire de confiance unique joué par le Groupe de la Banque auprès des pays africains au titre des projets d'intégration régionale, induira des gains en matière d'efficacité économique transfrontalière - par exemple, le Projet portuaire de Mpulungu et Bujumbura dans le Corridor de transport du Lac Tanganyika, et le Projet de facilitation du transport et du transit sur le corridor Lomé - Cotonou. Le Groupe de la Banque appuiera également l'utilisation et la gestion équitables des cours d'eau communs entre les pays membres. De plus, le FAD joue un rôle particulier dans la mise en place des biens publics régionaux en Afrique - par exemple, l'Université panafricaine (voir encadré).

Encadré 7: Développement de biens publics régionaux en matière de compétences et de technologies grâce à l'Université panafricaine

L'Université est en train d'être mise en place en tant que bien public régional en matière de connaissances, conformément à la stratégie d'intégration régionale du Groupe. Il s'agit d'un réseau de centres d'excellence thématiques qui utilisent largement l'enseignement ouvert et le téléenseignement grâce à la connectivité à large bande, en vue d'accélérer l'intégration, par le biais d'une mobilité accrue, de la main d'œuvre qualifiée. Le FAD se prépare à soutenir le projet à travers un don de 45 millions de dollars EU.

- 3.5. Le Groupe de la Banque aura besoin de ressources opérationnelles et administratives pour répondre aux demandes urgentes de conseils soumises par des PMR, d'appui technique et opérationnel pour élaborer et mettre en œuvre des partenariats public-privé. Le Groupe propose également dans le cadre du FAD-13 un mécanisme novateur en faveur du secteur privé pour accroître les projets dans ce secteur, dans les pays du FAD, où les fonds propres sont limités. Les projets du secteur privé se proposent de porter, dans les États fragiles en particulier, sur les secteurs de l'énergie en Côte d'Ivoire, en Sierra Leone, au Soudan du Sud et au Togo ; sur la chaîne de valeur de l'agriculture en Guinée, au Liberia et au Soudan ; et sur l'intermédiation financière en Afrique centrale et dans la Corne de l'Afrique. Ces projets revêtent souvent une dimension régionale, un volet de développement du secteur privé dans les États fragiles, tout en favorisant l'intégration régionale.
- 3.6. Le FAD restera un partenaire stratégique et de confiance dans le cadre de la promotion des initiatives de gouvernance menées par l'Afrique, des efforts de réhabilitation post conflits, et de la mise en œuvre des principales initiatives de gouvernance régionales. Le FAD continuera d'être un partenaire de confiance des pays africains. Il contribuera à modeler le capital humain essentiel du continent par la mise en œuvre accrue d'approches innovantes, avec un accent particulier sur les compétences et la technologie (voir encadré sur le Rwanda), la promotion d'approches susceptibles de changer la donne et portant sur les nouvelles technologies, par le biais d'un Nouveau modèle pour l'éducation en Afrique, intégrant des programmes destinés aux femmes dans les sciences et aux jeunes dans l'entrepreneuriat.

Encadré 8 : Compétences, employabilité et appui budgétaire à l'entrepreneuriat au Rwanda

Le Programme compétences, employabilité et entrepreneuriat (PCEE) est une opération d'appui budgétaire innovante de 38 millions de dollars EU, destinée aux réformes et aux dépenses structurelles pour le redressement des lacunes importantes en matière de compétences, l'éducation adaptée au marché de l'emploi et la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat innovant. Les résultats escomptés englobent la réduction de l'inadéquation des compétences d'offre et de demande sur le marché de l'emploi, et le développement d'un entrepreneuriat innovant.

- 3.7. Le FAD continuera d'être un partenaire de confiance pour les États fragiles d'Afrique, afin de renforcer la résilience au moyen de ressources plus prévisibles et d'un financement à long terme, tout en utilisant des approches ciblées et adaptées. Il tiendra compte de l'économie politique de chaque État, en s'appuyant sur une stratégie de différenciation améliorée pour s'attaquer aux causes spécifiques de la fragilité, de l'hétérogénéité sociétale et de l'inégalité d'accès aux services et aux différentes opportunités. Le FAD a déjà utilisé cette approche au Liberia, en Sierra Leone et au Zimbabwe. Le Groupe a accru son efficacité dans la gestion des

États fragiles en créant des bureaux extérieurs dans 12 de ces pays.¹⁰ Il est prêt à affronter et à gérer les risques de fonctionnement dans les États fragiles, en particulier lorsqu'une intervention rapide est nécessaire pour stabiliser un pays et s'engager ensuite dans la consolidation de l'État.

- 3.8. Sa présence sur le continent assure au Groupe une appréciation et une sensibilité claires des perspectives du genre sur le terrain. Il œuvre déjà avec les PMR pour définir les points d'entrée visant à améliorer la situation et les droits des femmes et des filles dans ses interventions. Sa compréhension se traduit actuellement par la conception de projets du FAD innovants, visant à éduquer et à autonomiser les femmes. En Guinée, il assure l'éducation des jeunes filles dont la scolarité a été interrompue par le conflit. Dans les pays du fleuve Mano, à savoir, la Guinée, le Liberia et la Sierra Leone, il contribue à la lutte contre l'épidémie du VIH/SIDA exacerbée par le recours à la violence sexuelle comme arme de guerre.
- 3.9. Le FAD est également bien placé pour promouvoir la croissance inclusive et verte à travers son approche améliorée de chaîne des valeurs, destinée à améliorer la sécurité agricole et alimentaire de 70% de la population africaine dépendantes des revenus agricoles (voir encadré). A la faveur d'une rupture nette avec les approches passées, le potentiel d'industrialisation de l'agriculture et de l'agro-industrie est en train d'être réalisé à travers le continent – par exemple, en Ethiopie et au Nigeria. Le FAD ciblera l'appui à la valeur ajoutée à travers des liens de traitement et de commercialisation, afin d'améliorer la productivité, d'accroître les bénéfices et les revenus agricoles, tout en passant graduellement de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale.

Encadré 9: Mise en œuvre de la Stratégie 2013–2022 avec un accent sur la croissance inclusive au Ghana

Le Programme de développement des entreprises rurales du Ghana est conçu dans le contexte des priorités de modernisation de l'agriculture et de développement des petites et moyennes entreprises du pays. Il est la réponse du Groupe de la Banque au Programme de croissance et de développement partagés, qui met l'accent sur la croissance inclusive, l'emploi des jeunes et l'autonomisation économique des femmes. Il sera mis en œuvre dans 161 des 170 districts ruraux, et devrait créer 100.000 nouveaux emplois. Les bénéficiaires directs sont les familles des 62.000 petites et moyennes entreprises, soit 16,5 millions habitants de zones rurales, dont 65% sont des femmes et des jeunes. Environ 9.200 jeunes chômeurs recevront des kits de démarrage qui leur permettront de créer leurs propres activités. Les bénéficiaires indirects englobent la population rurale en général, qui doit normalement tirer parti de la modernisation de l'infrastructure agricole et de l'innovation technologique.

4. Une seule Banque: une approche intégrée

- 4.1. Le Groupe de la Banque est une voix internationale de confiance, importante, de l'Afrique au G-8 et au G-20, ainsi qu'un partenaire régional à part entière de l'Union africaine, et de la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, en particulier sur les questions économiques et financières. Le sentiment de confiance, d'appropriation et de partenariat que l'institution entretient avec les gouvernements africains et son accès à leurs niveau, élevé, montrent qu'elle est bien placée pour conduire le dialogue sur les politiques, en particulier sur les questions régionales et les débats complexes relatifs aux projets de financement à travers le continent. Le Groupe de la BAD joue un rôle crucial en participant au G-20 et en y coordonnant les points de vue africains – par exemple, en prenant la tête des actions visant à mettre en exergue le rôle de l'Afrique dans la relance de la croissance mondiale au Sommet du G-20 de 2012 à Mexico. Avec les dirigeants du G-8 et quatre chefs d'Etat africains réunis à Camp David aux Etats-Unis d'Amérique en mai 2012, lors d'une session spéciale sur la politique agricole en Afrique, le Groupe de la Banque a noué le dialogue avec les représentants du secteur privé international pour accroître les investissements dans l'agriculture en Afrique. Dix institutions financières internationales ont convenu de mettre en place une plateforme de coordination lors de la réunion des ministres des Finances du G-8 en 2011 à Marseille, en mettant en place le Partenariat de Deauville en faveur de l'Afrique du Nord, abrité par le Groupe de la Banque.
- 4.2. La crédibilité du Groupe auprès des gouvernements africains signifie que l'institution est dotée d'un immense potentiel pour induire des résultats en matière de développement à l'échelle africaine et régionale. En janvier 2013, le Groupe de la BAD, l'Union africaine et la Commission

¹⁰ Burundi, Côte d'Ivoire (siège du Groupe de la Banque), Guinée-Bissau (bureau de programme national, mais pas de bureau extérieur), Liberia, République Centrafricaine, République démocratique du Congo, Sao Tomé-et-Principe (présence mais pas de bureau extérieur), Sierra Leone, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Togo et Zimbabwe.

des Nations Unies pour l'Afrique ont élaboré un programme de transformation piloté par l'Afrique pour les 50 prochaines années¹¹. Le Groupe de la BAD appuie également l'élaboration de la Vision de l'exploitation minière en Afrique afin d'améliorer la gestion des ressources naturelles et d'obtenir leur transformation. En mars 2013, le Groupe de la Banque a convoqué une consultation de l'ensemble des pays africains sur les Objectifs du millénaire pour le développement après 2015, pour définir une position africaine commune. De plus, le Groupe de la Banque accueille et contribue substantiellement au C-10, un groupe consultatif regroupant 10 ministres africains des Finances et les gouverneurs des banques centrales, réuni pour la première fois durant la crise financière de 2008.

- 4.3. Le Groupe a une approche intégrée, qui permet aux guichets de la BAD, du FAD et du Fonds spécial du Nigeria, à ses équipes des secteurs public et privé, à ses initiatives spéciales et à ses fonds fiduciaires, de travailler tous ensemble dans une structure coordonnée. Les équipes-pays se rencontrent pour discuter des activités des secteurs public et privé, et les intègrent dans les documents de stratégie-pays. Le Groupe a la capacité exceptionnelle de travailler à travers toute la chaîne de valeurs, en lançant, en accompagnant et en finançant des projets publics et privés, des partenariats public-privé et des initiatives spéciales. Le Groupe offre des solutions de bout en bout aux donateurs en ce qui concerne l'initiation, la préparation, la structuration, le financement de la lutte contre le changement climatique, le développement des petites et moyennes entreprises, etc. Il est l'une des rares institutions en Afrique dotées de systèmes globaux de sauvegarde environnementale et sociale ainsi que de supervision, permettant de réguler les impacts sociaux et environnementaux, d'assurer de longues consultations communautaires, d'apporter les conseils aux initiateurs de projets et la réinstallation dans des conditions équitables.
- 4.4. Le financement en faveur de l'Afrique à travers des contributions collectives au FAD permet aux donateurs d'obtenir un effet de levier multilatéral avec des économies d'échelle pour de grands projets exécutés dans plusieurs pays africains. Au cours des cycles passés du FAD, le Groupe de la Banque a démontré à de nombreuses reprises qu'il peut exécuter des projets de transformation crédibles et complexes avec succès (les profils de plusieurs projets de cette nature seront disponibles pour la 2^e réunion sur la reconstitution du FAD). Dans le cadre d'une approche multilatérale, les donateurs disposent d'un siège à la table des négociations de plusieurs partenaires au cofinancement. Le Groupe de la Banque offre une source novatrice de partenariats englobant tous les financiers importants pour l'Afrique. Il mobilise ses ressources en étant le principal arrangeur de plusieurs transactions en faveur des projets des secteurs public et privé, attirant ainsi d'autres donateurs et financiers. Il ressort d'une analyse des projets du secteur public du Groupe de 2012 qu'une unité de compte (UC) mobilisait trois UC de cofinancement et créait un effet multiplicateur de 4,8 UC (voir tableau). Une récente analyse du portefeuille du Groupe de la Banque a montré qu'en moyenne, chaque UC de financement du secteur privé génère 5-6 UC d'investissement total.

¹¹ Les dirigeants de ces institutions africaines ont noté à l'occasion du 50^e anniversaire de l'Union africaine en mai 2013: "Nous avons convenu de nouer le dialogue avec les dirigeants et les peuples africains, afin d'élaborer et de préparer un tel programme de transformation piloté par des Africains pour les 50 prochaines années. Nous poursuivrons ce débat lors des futures réunions de l'Union africaine, et à travers des consultations avec les communautés économiques régionales, les partenaires et d'autres parties prenantes, pour réaliser la vision de la Renaissance africaine."

Tableau 1 : Opérations de cofinancement par source et par secteur, 2012

Secteur	Groupe de la Banque Total	Cofinancement par Sources extérieures				Sources Locales ^b	Coût total Projet	Lever : Cofinancement mobilisé/ Banque x	Multiplicateur : Coût total projet /Banque x
		Bilatéral	Multilatéral	Autre ^a	Total				
Agriculture et rural	50	-	26	-	26	49	125	0,5	2,5
Social	327	-	415	-	415	-	742	1,3	2,3
Eau & assainissement	64	-	52	-	52	159	274	0,8	4,3
Energie	970	513	1 663	1 996	4 172	198	5 339	4,3	5,5
Transport	298	127	68	48	243	53	594	0,8	2,0
Multisecteur	385	318	935	170	1 423	1 146	2 955	3,7	7,7
Environnement	3	-	0	-	0	-	3	0,1	1,1
Total	2 097	958	3 159	2 214	6 331	1 605	10 033	3,0	4,8

Notes: a. y compris les sources privées telles que les banques commerciales, les crédits à l'exportation et les sources non spécifiées.

b. y compris le gouvernement et les bailleurs de fonds locaux.

Source: Département de la Statistique de la BAD, Division des statistiques socioéconomiques.

- 4.5. Le Groupe de la Banque définit l'optimisation des ressources par l'obtention de l'impact maximum sur le développement des PMR, tout en faisant le meilleur usage des ressources de l'institution. Dans son approche d'optimisation des ressources, le Groupe suit l'évolution de ses frais administratifs pour un million d'UC décaissées – un indicateur global de son efficacité. Ces frais s'élevaient à 86.000 UC en 2012, contre une cible de 93.000 UC¹². Ce bon résultat s'explique par l'amélioration des processus de décaissement et la préparation rationalisée de l'appui budgétaire.
- 4.6. Le Groupe de la Banque intervient dans un contexte plus exigeant que celui que vivent d'autres institutions multilatérales : il produit des résultats efficaces tout en exerçant ses activités dans un environnement difficile (voir tableau), caractérisé par une proportion élevée de pays à faible revenu, d'Etats fragiles et une grande fragmentation. L'ensemble de son personnel est basé et opère en Afrique.¹³ Le Groupe de la Banque a mis en évidence sa résilience en gérant un portefeuille croissant, en produisant davantage de résultats et en stabilisant les coûts et son budget. De plus amples détails sur les étapes à venir du programme d'efficacité du Groupe de la Banque sont détaillés dans les documents sur l'efficacité et l'efficience institutionnelles ainsi que sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement.
- 4.7. L'importance qu'accorde le Groupe de la Banque à l'optimisation des ressources est confirmée par l'accent mis sur la gestion axée sur les résultats (GAR) en matière de développement, qui va au-delà du suivi et évaluation et tente de répondre à la question suivante : "que se serait-il passé si l'intervention (traitement) n'avait pas eu lieu ?" Associée au Cadre de mesure des résultats et de l'évaluation indépendante des opérations du Groupe de la Banque, l'approche de la GAR identifie davantage de résultats avec de meilleures attributions à travers des évaluations d'impact (dont 11 ont déjà été effectuées à ce jour).

¹² Rapport annuel sur l'efficacité du développement, 2013.

¹³ Et un Bureau de représentation extérieur à Tokyo, Japon.

Tableau 2: Analyse comparative du contexte

	Groupe de la BAD (FAD)	Groupe de la Banque mondiale (IDA)	Banque asiatique de développement (FAsD)	Banque Interaméricaine de développement (FSO)	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
Afrique – Opérations approuvées Exercice 2012	6,5 milliards de dollars EU	8,7 milliards de dollars EU ^a	n/d	n/d	7,1 millions de dollars EU ^b
% des PFR* par rapport au nombre total des pays emprunteurs du Groupe de la Banque	72,2%	40,4%	40%	29,4%	8,8%
% des Etats fragiles par rapport au nombre total des pays emprunteurs	31,5%	18,6%	22,5%	5,9%	5,9%
Nombre total de membres du personnel 2012 ^c	2.005	9.000	3.051	2.054	1.611

a. Rapport annuel du Groupe de la Banque 2012 – régions Afrique et Afrique du Nord.

b. En 2011, la BERD a lancé les activités financées par les donateurs dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée (SEMED).

c. Rapports annuels et sites web.

- 4.8. La productivité est élevée – le Groupe de la Banque fait plus avec moins de ressources. Le Groupe poursuit la décentralisation et accroît l'efficacité de ses interventions dans les PMR emprunteurs. Un tiers de son personnel professionnel se trouve actuellement sur le terrain, ils n'étaient que 15% en 2008. Cela a permis de gérer plus de 40% des activités de projet (nationales et régionales) à partir du terrain, et de transférer davantage de compétences aux bureaux extérieurs grâce à la révision de la Matrice de délégation des pouvoirs.
- 4.9. Le Groupe de la Banque est en train d'élaborer une stratégie de gestion des personnes pour faire face aux défis institutionnels actuels, comprenant la décentralisation de la prise de décisions, la réalisation des activités dans un contexte budgétaire plus restreint, la mise à jour des compétences du personnel conformément à la Stratégie 2013–2022, et la création d'un environnement de travail productif et moderne. Le Groupe de la Banque réaménage la proposition de valeur pour ses employés, afin de devenir l'employeur de choix pour ceux qui œuvrent en faveur de la croissance et du développement en Afrique.






5. Conclusions

- 5.1. Les ressources du FAD-13 disposent d'un potentiel considérable pour produire des résultats en matière de développement et de transformation en Afrique ; pour changer les vies de millions de personnes sur le continent.
- 5.2. Partenaire de confiance de l'Afrique, le FAD a été chargé d'élaborer un agenda commun et partagé. L'approche intégrée d'une seule Banque illustre bien le rôle du FAD comme une voie régionale et mondiale de l'Afrique. Le Groupe de la Banque, intégré, doit produire des résultats sur l'ensemble de la chaîne de valeurs des opérations, en mobilisant des ressources et en les cofinçant avec des partenaires, tout en faisant une proposition d'optimisation des ressources bien distincte.

Les donateurs du FAD n'ont ménagé aucun effort pour permettre à cette institution d'accomplir des progrès considérables, mais le chemin qui reste à parcourir comprend de nombreux défis. Il est temps à présent de capitaliser sur les efforts passés pour instaurer une plateforme de croissance pour les trois prochaines années, la prochaine décennie, voire au-delà. Il faut davantage de ressources pour accroître les réalisations et s'aligner sur le rythme du développement de l'Afrique. Le FAD doit investir pour permettre au continent de faire des progrès notables dans les domaines des infrastructures et du développement.

Annexe I: Stratégies futures du Groupe de la Banque

A. L'avantage comparatif du Groupe de la Banque est plus amplement détaillé dans ces stratégies :

Approuvé	Stratégie de gestion des personnes Banque africaine de développement 
Projet de document	<i>Un milliard de possibilités: Développer le capital humain pour une croissance inclusive en Afrique</i> Stratégie de développement du capital humain de la BAD 
Projet de document	<i>Voies du développement durable en Afrique</i> Cadre de croissance verte de la BAD 
Projet de document	Stratégie de développement du secteur privé Banque africaine de développement 
Projet de document	Stratégie en matière de savoir Banque africaine de développement 

B. À PRÉVOIR – Stratégies futures

Stratégie en matière d'énergie
Stratégie de gestion de l'eau en zone urbaine
Stratégie de gestion de l'eau en zone rurale
Stratégie en matière de genre
Gouvernance GAP II
Stratégie en matière d'intégration régionale
Stratégie du secteur routier