

Langue : Français
Original : Anglais



**GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE
DÉVELOPPEMENT**

***POUR TOUTE QUESTION CONCERNANT CE DOCUMENT, VEUILLEZ VOUS ADRESSER À :**

M. I. LOBE NDOUMBE

Directeur

OSGE.0

Poste 2077

CADRE STRATÉGIQUE ET PLAN D'ACTION POUR LA GOUVERNANCE (GAP II) (2014 – 2018)

***Promouvoir la bonne gouvernance et la responsabilité
pour la transformation de l'Afrique***

RAPPORT DE SYNTHÈSE POUR LES PLÉNIPOTENTIAIRES DU FAD

*** Ce document a été élaboré par une équipe pluridisciplinaire regroupant
plusieurs complexes, sous la coordination d'OSGE.**

Introduction

1. Les Orientations stratégiques et Plan d'action pour la gouvernance 2008-2012, (ci-après : GAP I), sous-tendues par la Stratégie à moyen terme (2008-2012) du Groupe de la Banque, constituaient le cadre stratégique global de l'action du Groupe de la Banque en matière de gouvernance dans ses pays membres régionaux (PMR) depuis 2008. Le GAP I était axé sur le renforcement des politiques et institutions, en vue d'améliorer la gestion des finances publiques (GFP) et l'environnement des affaires, abordant ces questions à trois niveaux : au niveau des pays, au niveau sectoriel, et au niveau régional. La Banque a mené ses interventions dans les PMR au moyen d'un ensemble d'instruments tels que les opérations à l'appui des réformes (PBO), les projets d'appui institutionnel (ISP), l'assistance technique, les études économiques et sectorielles, le dialogue sur les politiques et les services consultatifs. Les besoins spécifiques des États fragiles et des pays à revenu intermédiaire ont particulièrement retenu l'attention. Ces domaines opérationnels essentiels du GAP I conservent toute leur pertinence et fournissent la base sélective et stratégique du GAP II pour l'avenir. La Stratégie à moyen terme de la Banque et le GAP I sont tous deux arrivés à échéance en décembre 2012. Les leçons tirées de l'examen et de la mise en œuvre du GAP I, ainsi que des travaux de la Banque dans le domaine de la gouvernance en général, ont inspiré la conception de ce nouveau Cadre stratégique et Plan d'action pour la gouvernance 2014-2018 (GAP II) ; elles éclaireront par ailleurs sa mise en œuvre. Ces leçons sont présentées dans l'encadré 1, ci-dessous.

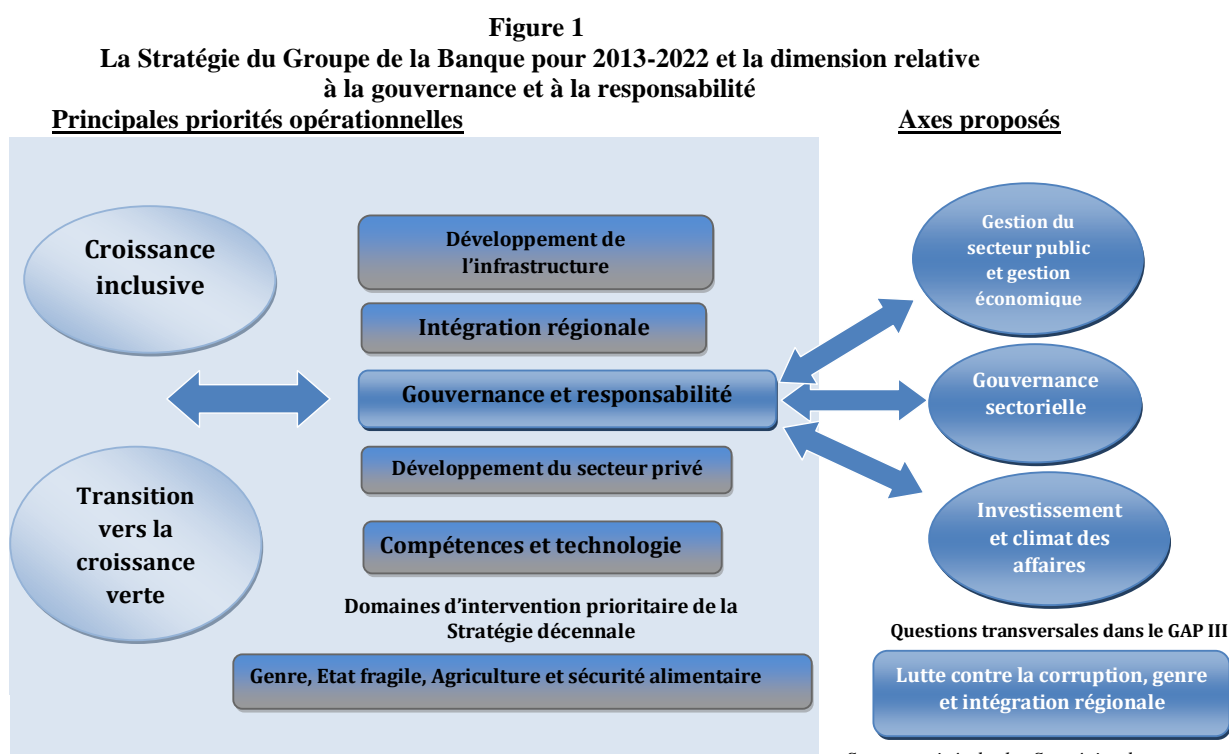
ENCADRÉ 1 : Leçons tirées de l'examen du GAP I - Ces leçons portent notamment sur la nécessité de :

- i) renforcer le diagnostic et l'analyse afin d'améliorer la qualité de la programmation et d'orienter le dialogue sur les politiques aux niveaux national et régional ;
- ii) mettre davantage l'accent sur les résultats et réévaluer le cadre de résultats ;
- iii) accorder une plus grande attention à l'intégration de la gouvernance dans les opérations sectorielles et renforcer la collaboration intersectorielle, pour mieux promouvoir la gouvernance au niveau sectoriel, en particulier à travers les opérations à l'appui des réformes et en assurant une participation plus active au dialogue sur les politiques sectorielles ;
- iv) s'impliquer plus activement dans le dialogue sur les politiques à travers une offre accrue de produits du savoir et la décentralisation des compétences, en vue de favoriser un dialogue permanent avec les gouvernements des PMR ;
- v) affiner l'approche adoptée vis-à-vis des projets d'appui institutionnel pour mieux assurer la pérennité des activités de renforcement des capacités, et renforcer leur lien avec les réformes du secteur public de manière générale, notamment en coopérant avec les organisations locales, nationales et régionales pour le renforcement des capacités ; et prendre des mesures pour garantir une mise en œuvre plus efficace ;
- vi) mettre l'accent sur la promotion de l'égalité entre les sexes dans les opérations axées sur la gouvernance ;
- vii) établir des partenariats stratégiques et renforcer les engagements actuels, en particulier aux niveaux régional et mondial, et déterminer les domaines où la Banque peut jouer un rôle de leadership.

2. La nouvelle stratégie du Groupe de la Banque pour 2013-2022 (ci-après : Stratégie décennale) a été approuvée par le Conseil en avril 2013. Outre la Stratégie décennale, la conception du GAP II tient aussi compte des politiques thématiques et sectorielles, des stratégies et des documents-cadres récents du Groupe de la Banque. Il s'agit de : La Politique sur les opérations à l'appui des réformes, la Politique sur la diffusion et l'accès à l'information, la Politique du secteur de l'énergie, la Politique de développement du secteur privé, la Stratégie de développement du secteur privé, la Stratégie de développement agricole, la Stratégie en faveur des États fragiles, la Stratégie de développement urbain, la Stratégie d'intégration régionale, la Stratégie de développement du secteur financier, la Stratégie de lutte contre le blanchiment d'argent, la Stratégie de gestion et d'adaptation aux risques climatiques, la Stratégie de développement du capital humain, le Cadre pour une croissance verte, le Cadre de collaboration avec la société civile et le Cadre de budgétisation tenant compte du genre. La conception du GAP II tient compte par ailleurs des leçons tirées de la mise en œuvre du GAP I (Encadré 1), ainsi que de l'analyse des principaux problèmes de gouvernance actuels qui se posent à l'Afrique (paragraphe 8).

Pourquoi une nouvelle Stratégie en matière de gouvernance maintenant ?

3. **Au cours de la décennie écoulée, l'Afrique a connu un processus de transformation profonde**, marqué par une croissance économique soutenue, un transfert plus pacifique du pouvoir à la faveur d'élections démocratiques et une montée en puissance de la classe moyenne qui paie ses impôts et exige des services de meilleure qualité. Les recettes générées par les ressources naturelles et les ressources provenant des envois de fonds des travailleurs migrants, de même que l'investissement direct étranger (IDE) dépassent largement le montant de l'aide extérieure. L'Afrique est de plus en plus capable de compter sur ses propres ressources pour assurer son développement, mais a besoin d'un cadre de gouvernance solide pour en faire une utilisation efficace. Cette évolution souligne la nécessité de repenser l'orientation stratégique de l'activité de la Banque sur le front de la gouvernance dans les PMR, afin de favoriser l'émergence d'un continent autosuffisant, capable de mobiliser et d'utiliser les ressources pour le développement, conformément aux exigences et aux attentes de ses populations. C'est dans le but de répondre à cette transformation de plus en plus rapide que la Stratégie décennale a été pensée ; celle-ci place en effet la Banque au cœur de la transformation de l'Afrique et s'articule autour de cinq priorités opérationnelles (au nombre desquelles figurent la gouvernance et la responsabilité), de trois domaines d'intervention prioritaires et d'un double objectif fondamental, à savoir : réaliser une croissance inclusive et opérer la transition vers une croissance verte (Figure 1).



Groupe de la Banque pour 2013-2022.

Source : tiré de la Stratégie du

Alignement sur la Stratégie décennale 2013-2022 du Groupe de la Banque

4. Plateforme stratégique du GAP II : L'objectif primordial de la Stratégie décennale est de réaliser une croissance plus inclusive par la promotion de taux de croissance robustes, grâce à des politiques macroéconomiques prudentes et efficaces, l'élargissement de l'accès aux opportunités économiques à plus de personnes, de pays et de régions, tout en assurant la protection des groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées et États fragiles), et le renforcement des droits d'expression des citoyens et l'obligation de rendre compte. Son deuxième objectif est de réaliser une croissance durable en aidant le continent à opérer une

transition progressive vers une croissance verte. La Stratégie décennale décline le programme d'action pour une croissance verte sur trois axes : la gestion rationnelle des ressources naturelles, la promotion du développement durable des infrastructures et le renforcement de la résilience. Les domaines d'activité du GAP II porteront essentiellement sur les mesures d'atténuation et d'adaptation et s'inspireront de la Stratégie de la Banque en matière de gestion des risques climatiques et d'adaptation aux changements (CRMA), notamment les activités de l'Axe 2, et du Cadre pour une croissance verte du Groupe de la Banque, qui intègrent des politiques et des mesures portant sur la gestion durable des terres. Les domaines d'activités sur la gouvernance durable des infrastructures et des ressources naturelles soutiendront la transition vers la réalisation de l'objectif d'une croissance verte. Le thème novateur concernant « la construction de villes durables » en vue de gérer les risques et les opportunités qui se présentent dans les mégapoles et les villes secondaires d'Afrique viendra également en appui au programme de croissance verte intégré, mais géographiquement sélectif.

5. **États fragiles :** La fragilité est une question qui bénéficie d'une attention particulière dans la Stratégie décennale. L'intervention du Groupe de la Banque dans les États fragiles vise à reconstruire les capacités des États et à les aider à sortir de leur situation de fragilité. Le GAP II s'appuiera sur l'avantage comparatif de la Banque par la fourniture d'un financement budgétaire prévisible aux États fragiles et l'engagement d'un dialogue constructif avec ces derniers en tant que partenaires « privilégiés » et « fiables ». Les efforts seront axés sur la réduction des causes de la fragilité dans chaque contexte (par exemple, le chômage, l'exclusion budgétaire, etc.). À l'avenir, la Banque améliorera la flexibilité, la pertinence et l'efficacité du cadre opérationnel et d'allocation des ressources aux États fragiles et la mise en œuvre de la Facilité en faveur des États fragiles (FEF). En particulier, en ce qui concerne les ressources du pilier I de la FEF, la Banque étudie la possibilité d'adopter de nouvelles mesures qualitatives pour identifier les États fragiles et pour évaluer leur admissibilité aux concours de la FEF, ainsi que la possibilité d'expérimenter un outil d'évaluation normalisé, à savoir l'Évaluation de la résilience et de la fragilité par pays (CRFA)¹.

6. Tout en reflétant l'importance accordée aux États fragiles dans la Stratégie du Groupe de la Banque, le GAP adaptera également les interventions aux besoins de gouvernance des pays à faible revenu (PFR) et des pays à revenu intermédiaire (PRI). Dans les PFR, la Banque mettra l'accent sur le soutien dont les pays ont besoin pour évoluer efficacement vers le statut de pays à revenu intermédiaire. Les PFR bénéficieront également d'un large éventail d'interventions en matière de gouvernance, en particulier la mobilisation des ressources intérieures pour accroître la marge financière dans le budget national, et des mesures visant à favoriser la croissance du secteur privé. La Banque reconnaît que les PRI seront moins dépendants vis-à-vis des ressources extérieures pour financer les interventions dans le domaine de la gouvernance, mais auront besoin de produits du savoir et d'une assistance technique pour mieux utiliser leurs propres ressources et produire des résultats concrets pour leurs citoyens. Par conséquent, dans les PRI, la Banque mettra l'accent sur les produits du savoir, le dialogue sur les politiques, l'assistance technique et intégrera la gouvernance dans les secteurs où les États ont réalisé d'importants investissements en fonction de leurs priorités nationales.

¹ Rapport des plénipotentiaires du FAD-13 – Soutenir la transformation de l'Afrique (document de travail, septembre 2013, Tunis, Tunisie).

Positionnement du Groupe de la Banque

7. L'avantage comparatif du Groupe de la Banque en matière d'appui à la gouvernance en Afrique découle d'un certain nombre de facteurs, à savoir : i) son caractère africain qui en fait un partenaire privilégié et lui donne la légitimité nécessaire pour agir en tant que mobilisateur et partenaire sur les questions qui touchent l'Afrique, et l'accès et l'écoute dont elle bénéficie dans les discussions sur les questions sensibles liées à la gouvernance ; ii) un fort pouvoir de mobilisation qui est de plus en plus reconnu par les dirigeants africains et à travers le monde ; iii) le mandat spécial qui lui est accordé par les dirigeants africains sur les questions de gouvernance ; iv) son rôle de partenaire dans un large éventail d'initiatives régionales, telles que le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) ou la Vision pour l'industrie minière en Afrique ; v) une expérience dans l'appui aux activités de gouvernance économique et financière et dans le développement des infrastructures institutionnelles partout en Afrique ; vi) son regain d'intérêt pour la gestion des ressources naturelles, et la crédibilité qui lui est reconnue dans la fourniture de conseils indépendants lors des négociations de contrats et sur d'autres questions liées à la gestion des ressources naturelles ; et vii) sa présence au niveau local sur l'ensemble du continent, qui sera renforcée grâce au processus de décentralisation en cours, lui permet d'acquérir des connaissances de première main sur les problèmes de gouvernance de l'Afrique et sur la dynamique de l'économie politique. Tous ces atouts font de la Banque un pôle de mobilisation de connaissances et d'apprentissage entre pairs, ainsi qu'un défenseur capable de proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques du continent. Forte de son identité africaine, la Banque bénéficie d'un avantage comparatif et est bien placée pour soutenir la bonne gouvernance en Afrique. Son expérience et son bilan dans les opérations non souveraines permettent à la Banque de tirer les enseignements de ses opérations d'investissement, afin d'orienter ses opérations de politiques axées sur l'amélioration du climat des affaires et de mobiliser les entités et les acteurs du secteur privé (nationaux comme étrangers) en vue d'un dialogue sur les questions de gouvernance aux niveaux national et régional. Étant donné que la gouvernance est au cœur de la légitimité de l'État et de ses relations avec ses citoyens, la promotion des réformes de la gouvernance requiert une solide relation de confiance entre un partenaire au développement et le pays partenaire. L'encadré 2 décrit le bilan de la Banque en matière d'amélioration de la gouvernance en Afrique.

Encadré 2 : Bilan de la Banque en matière de renforcement de la gouvernance en Afrique

Durant la période d'exécution du GAP I (2008-2012), la Banque s'est distinguée par l'amélioration de la gouvernance en Afrique, notamment dans les États fragiles, et par son intervention rapide en faveur des PMR en situation de crise, notamment lors de la récession économique mondiale de 2008-2009. Au moyen des instruments tels que les opérations d'appui aux réformes et les projets d'appui institutionnel, la Banque a apporté son appui à des aspects essentiels de la gouvernance, notamment la gestion des finances publiques (GFP), l'amélioration du climat des affaires, la gestion des ressources naturelles, les infrastructures institutionnelles et l'intégration régionale (les réformes du cadre de politique générale, juridique et réglementaire) à travers le continent. La Banque a aussi appuyé la création de produits de connaissance communs avec d'autres partenaires. Le GAP II consolidera ces acquis et reproduira sur une échelle plus grande les expériences qui ont donné des résultats tout à fait positifs. Le processus de décentralisation de la Banque enrichira davantage ces expériences et se révélera précieux pour intensifier le dialogue sur les politiques avec les PMR.

Principaux défis en matière de gouvernance pour l'Afrique

8. Les grands problèmes de gouvernance actuels qui se posent à l'Afrique sont résumés ci-dessous pour l'ensemble des trois axes stratégiques : gestion du secteur public et gestion économique, gouvernance sectorielle et climat de l'investissement et des affaires.

(i) Défis liés à la gestion du secteur public et à la gestion économique

- **Lorsqu'elle est évaluée dans ses différentes dimensions, la gestion des finances publiques présente toujours une image contrastée. Si**

quelques progrès ont été enregistrés dans la réforme des cadres juridique et réglementaire conformément aux bonnes pratiques, l'application des règles et procédures connaît toutefois un certain retard. Les mesures de contrôle des dépenses et les fonctions d'audit interne restent encore faibles dans de nombreux pays, la gouvernance électronique est à un stade rudimentaire, tandis que les réformes des lois et procédures ne se sont pas toujours traduites par une amélioration de la performance. A cela il faut ajouter le fait que l'application effective des lois nationales sur la passation de marchés reste un problème majeur.

- **Les mécanismes de gouvernance et de responsabilité du côté de la demande restent faibles :** dans de nombreux pays, la capacité des parlementaires à dialoguer efficacement avec le pouvoir exécutif est faible en raison du peu de soutien qui leur est accordé (assistants parlementaires et chargés d'études), tandis que l'indépendance des institutions supérieures de contrôle des finances publiques n'est pas toujours garantie et le suivi de leurs recommandations est souvent limité. Les OSC, les médias et les associations professionnelles n'ont pas souvent l'autorité ou la capacité nécessaire de fonctionner de manière effective dans de nombreux pays.
- **La croissance n'est pas suffisamment inclusive :** la forte croissance économique a eu un certain impact sur la réduction de la pauvreté. Cependant, bien que la proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté ait baissé, passant de 51 % en 2005 à 39 % en 2012², l'incidence de la pauvreté en Afrique reste encore supérieure d'environ 17 % à la moyenne des autres pays en développement. Ainsi, la mise en œuvre des DSRP/PND n'a pas répondu à l'attente d'une réduction significative de la pauvreté.
- **Déficit d'information :** L'Afrique reste confrontée à une insuffisance de connaissances et de données probantes permettant d'orienter l'élaboration des politiques et leur planification : à ce jour, l'élaboration des politiques ne s'appuie que faiblement sur des données probantes et les stratégies sectorielles ne sont que trop rarement liées aux ressources disponibles et aux systèmes de suivi et évaluation.

(ii) Défis sur le plan de la gouvernance sectorielle

- **Problèmes d'infrastructures :** Dans le secteur des infrastructures, hormis les défis liés au piteux état et à l'insuffisance de l'infrastructure matérielle, on déplore des problèmes de gouvernance pressants, parmi lesquels : la faiblesse des cadres stratégique, juridique et réglementaire du développement de l'infrastructure, notamment en ce qui concerne les PPP, l'incapacité à identifier les investissements prioritaires, l'incapacité à constituer des provisions budgétaires suffisantes pour les nouveaux investissements, l'exploitation et l'entretien, des problèmes de gouvernance d'entreprise tels que l'ingérence politique dans la gestion des EE, la faiblesse des capacités, qui limite leur efficacité et leur efficience, ainsi que le manque de transparence, de responsabilité et le risque de corruption lié aux activités de passation de marchés

² Banque africaine de développement, Rapport annuel sur l'efficacité du développement (ADER) 2013, page 13

- **Fourniture des services sociaux de base :** La fourniture des services sociaux de base (éducation et santé) dans bon nombre de PMR continue d'être confrontée à des difficultés. De nombreuses insuffisances existent et concernent aussi bien l'accès que la qualité des services de base, surtout au regard du taux de croissance démographique élevé, de l'urbanisation rapide et des coûts qui sont parfois hors de portée des pauvres. Les pauvres, en milieu rural et urbain, sont particulièrement vulnérables, le niveau de responsabilité du côté de la demande est faible. Les ménages sont parfois obligés de payer des pots-de-vin pour obtenir les services³. Ces frais illicites constituent une taxe régressive pour les pauvres, freinent l'intégration sociale et affectent de manière disproportionnée les femmes et les filles. Par ailleurs, la corruption liée à la passation des marchés constitue un problème dans les projets et programmes du secteur social.
- **Gestion des ressources naturelles (GRN) :** L'absence d'une gestion macroéconomique judicieuse a rendu les pays riches en ressources vulnérables au syndrome néerlandais, tandis que la faiblesse des mécanismes de contrôle institutionnel a ouvert la voie à la recherche de rentes et la corruption qui alimentent souvent les conflits et les sorties de fonds illicites. Compte tenu de leur faible capacité de négociation, de l'asymétrie de l'information et de la corruption, les PMR ne peuvent recevoir une part appropriée des recettes tirées des ressources naturelles. Par ailleurs, les industries extractives se sont développées sous forme d'enclaves, n'ayant que peu de liens avec le reste de l'économie, et ne parviennent pas à créer une grappe d'industries en aval autour des activités extractives, ce qui limite la création d'emplois. Les communautés locales souffrent, en particulier, des conséquences sociales et environnementales de l'exploitation des ressources naturelles.

(iii) Défis sur le plan du climat d'investissement et des affaires

- Un important défi du secteur privé concerne son incapacité à créer un grand nombre d'emplois pour la majorité des jeunes sans emploi, ce qui empêche l'Afrique de tirer parti du dividende démographique de sa jeunesse qui est de mieux en mieux instruite. En Afrique, le taux de chômage des jeunes est estimé à environ 40 % par an. Au nombre des autres problèmes du marché du travail qui freinent le développement du secteur privé figurent la mauvaise qualité et la pénurie de compétences et l'inadéquation des compétences, ainsi que les restrictions au mouvement transfrontalier de la main-d'œuvre. Au rang des problèmes de gouvernance d'entreprise figurent la faiblesse du cadre juridique, le manque de transparence et de responsabilité, ainsi que le risque de corruption, la corruption étant un obstacle majeur à la création et au développement des entreprises, en particulier les MPME.
- L'infrastructure financière et les marchés de capitaux qui sont essentiels pour appuyer l'investissement et la croissance du secteur privé sont à leurs premiers balbutiements, créant des économies axées essentiellement sur les espèces, ce qui constitue un frein à l'intermédiation financière. Le manque d'accès au crédit, en particulier

³ Banque mondiale 2002, Améliorer la gouvernance de la fourniture de services.

le financement à long terme, limite le développement des entreprises, en particulier les MPME, les femmes entrepreneures étant confrontées à des difficultés plus grandes, du fait de leur statut juridique défavorable. L'incertitude liée aux droits de propriété, en particulier l'accès à la terre, freine l'investissement et la croissance. La faiblesse des cadres de gouvernance d'entreprise et les préoccupations concernant l'intégrité des marchés financiers demeurent un facteur dissuasif pour les investisseurs.

- Les flux financiers illicites et le blanchiment d'argent privent plusieurs pays africains d'un capital d'investissement potentiel. Par ailleurs, l'insuffisance de l'infrastructure sur le continent (en particulier l'énergie, l'administration douanière, les services de transport et les TIC) impose des coûts élevés à l'industrie et réduit la compétitivité⁴.

(V) Corruption, intégration régionale et égalité entre les sexes

- La corruption demeure un défi majeur dans plusieurs PMR, tant dans le secteur public (administrations nationales, infranationales et sectorielles) que dans le secteur privé. La corruption accroît le coût de la pratique des affaires et affecte de manière disproportionnée les pauvres, qui ont le moins de moyens de s'offrir les services. Sur les 174 pays couverts par l'indice de perception de la corruption de Transparency International (TI) en 2012, seuls 5 pays africains ont obtenu une note supérieure à 50 %, la moyenne du continent étant de 30 %⁵.
- Intégration régionale : L'intégration régionale revêt de l'importance pour que l'Afrique participe plus efficacement à l'économie mondiale et partage les avantages d'un marché mondial de plus en plus intégré. Pour ce faire, la Banque promeut l'harmonisation des politiques régionales et des systèmes de paiement régionaux dans le cadre des CER. Cependant, la multiplicité des CER et l'appartenance à plusieurs CER ont tendance à limiter leur efficacité et efficience pour la mise en œuvre du programme d'intégration régionale de l'Afrique. Le Mécanisme tripartite unique COMESA/CAE/SADC et le soutien important apporté par la Banque au processus constituent un bon exemple des voies et moyens de résoudre ce problème.
- Genre : L'inégalité entre les hommes et les femmes est un problème crucial en Afrique, en particulier sur le plan du statut juridique des femmes dans la société, qui sont confrontées à des difficultés d'accès aux ressources comme le crédit et la terre. Sans parler des lois défavorables aux femmes entrepreneures.

Principes directeurs du GAP II

9. Pour soutenir la vision et les objectifs du GAP II, la Direction et le personnel de la Banque seront guidés par les principes suivants :

- *la sélectivité* : ce principe sera appliqué à deux niveaux : en amont, dans la sélection des activités décrites dans cette stratégie, en évaluant la division du

⁴ Consortium pour l'infrastructure en Afrique (ICA), 2005, Infrastructure en Afrique : Un temps pour la transformation, Washington DC.

⁵ Botswana (65 %), Cap-Vert (60 %), Île Maurice (57 %), Rwanda (53 %) et Seychelles (50 %).

travail entre les partenaires au développement et les domaines dans lesquels la Banque a un avantage comparatif et une expérience établie (paragraphe 9 et encadré 2) et, en aval, en permettant aux PMR d'identifier les domaines d'activité qui correspondent le mieux à leurs besoins, à travers un processus de programmation axé sur l'alignement entre les plans nationaux de développement et les documents de stratégie pays.




- *l'appropriation par le pays et la région* : Les initiatives au niveau national et régional et la détermination à mener à bien les réformes seront indispensables pour obtenir des résultats durables. Dans ce contexte, les interventions de la Banque en matière de gouvernance s'adapteront aux exigences du pays et de la région.
- *la synergie avec le reste du portefeuille de la Banque* : Les opérations dans le domaine de la gouvernance viseront à compléter les projets d'investissement existants ou nouveaux. En s'efforçant de s'attaquer plus généralement aux goulots d'étranglement et aux risques fiduciaires, les opérations dans le domaine de la gouvernance peuvent également servir de catalyseurs pour la réalisation d'autres opérations de la Banque.
- *la priorité accordée aux résultats* : les opérations de la Banque dans le domaine de la gouvernance seront axées sur les résultats et privilégieront les résultats en matière de développement évalués à l'aune du nouveau Cadre d'évaluation des résultats (RMF) de la Banque, qui comporte quatre niveaux.
- *l'harmonisation et la complémentarité avec les autres bailleurs de fonds* : Conformément aux principes de la Déclaration de Paris, la Banque coopérera avec les PMR et d'autres partenaires pour créer des synergies entre les interventions des bailleurs de fonds dans le domaine de la gouvernance dans les PMR. Cette approche est particulièrement importante dans les États fragiles qui ont de faibles capacités.

Vision, objectifs fondamentaux et axes stratégiques du GAP II

10. **Vision** : La vision du GAP II est celle d'une Afrique administrée par des gouvernements transparents, responsables et compétents, notamment par des institutions solides pouvant susciter une croissance inclusive et durable.

11. **Objectifs fondamentaux** : Le GAP II en compte trois : i) renforcer la capacité des États à assurer une utilisation transparente et responsable des ressources publiques et la capacité des citoyens à demander des comptes à leurs gouvernements ; ii) améliorer les résultats dans les secteurs (infrastructures, services sociaux de base et ressources naturelles) et donner aux citoyens plus de moyens pour assurer le suivi de ces résultats ; iii) promouvoir un environnement des affaires qui favorise la transformation socio-économique de l'Afrique, la création d'emplois et l'intégration financière. Un objectif transversal, qui viendra compléter les trois objectifs précités, consistera à réduire la corruption aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Inspirés de cette vision et de ces objectifs, les trois axes stratégiques du GAP II sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1
ORIENTATION STRATÉGIQUE DU GAP II (2014-2018)

VISION Une Afrique administrée par des gouvernements et des institutions transparents, responsables pouvant susciter une croissance inclusive et durable.			
OBJECTIFS FONDAMENTAUX (i) Renforcer la capacité des États à assurer une utilisation transparente et responsable des ressources publiques et la capacité des citoyens à demander des comptes à leurs gouvernements (ii) Améliorer les résultats dans les différents secteurs et donner aux citoyens plus de moyens pour assurer le suivi de ces résultats (iii) Promouvoir un environnement des affaires qui favorise la transformation économique de l'Afrique, la création d'emplois et l'intégration financière. Un objectif transversal, qui viendra compléter les trois objectifs précités, consistera à réduire la corruption aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.			
			
AXES STRATÉGIQUES	1. Gestion du secteur public et gestion économique	2. Gouvernance sectorielle	3. Climat de l'investissement et des affaires
RÉSULTATS ATTENDUS	Des systèmes de gouvernance de base améliorés pour la gestion des ressources publiques (mesurés par la croissance du PIB réel, l'inflation, le solde intérieur et extérieur, le ratio de la dette extérieure, les notes des évaluations PEFA, EPIP, WGI ainsi que l'indice de perception de la corruption de TI et l'indice Mo Ibrahim).	Une meilleure infrastructure institutionnelle, une meilleure gouvernance de la prestation des services de base et des ressources naturelles favorisant une croissance inclusive et écologiquement durable, mesurées par l'amélioration de l'indice de la gouvernance des ressources (RWI) de Revenue Watch Institute.	Un climat des affaires favorable à des investissements écologiquement durables et au développement des entreprises et à la création d'emplois ; et une diminution des flux financiers illicites.
PRODUITS	Un cadre de politique générale, juridique et institutionnel robuste ; des capacités de mise en œuvre pour la GFP et la gestion de la dette ; des recettes intérieures accrues ; et des bases de données renforcées permettant de mieux orienter les politiques et les stratégies, d'améliorer la planification ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du budget.	Des revenus accrus tirés des ressources naturelles pour le développement des infrastructures et l'amélioration des liens économiques avec les autres secteurs ; des projets d'infrastructure mieux gérés ; et une prestation plus transparente et responsable des services de base.	Des cadres de politique générale, juridique et réglementaire améliorés favorisant l'intervention du secteur privé dans tous les secteurs.
PRINCIPAUX DOMAINES D'ACTIVITÉ	Renforcement des cadres macroéconomiques et des systèmes de GFP aux niveaux central et infranational ; renforcement la gouvernance électronique ; amélioration de la mobilisation des recettes intérieures ; renforcement des mécanismes de gouvernance et de responsabilité axés sur la demande ; et renforcement des outils de planification, des capacités statistiques et de la base de données factuelles.	Renforcement des cadres de politique générale, législatif et réglementaire pour le développement des infrastructures, notamment des cadres de PPP ; amélioration de la gestion des ressources humaines et financières pour la prestation des services sociaux de base ; promouvoir la gouvernance électronique dans le cadre des opérations sectorielles ; et renforcer les normes de transparence et les cadres de politique générale et législatif en matière de gestion des ressources naturelles.	Appui à l'amélioration de l'environnement général pour favoriser le développement du secteur privé et des investissements écologiquement durables ; une gestion plus coordonnée des services des douanes grâce à un système informatique intégré (gouvernance électronique) ; appui au développement des PME et à la création d'emplois, notamment en faveur des femmes entrepreneures ; développement du secteur financier, notamment à travers l'intégration financière ; soutien aux initiatives pour lutter contre les flux financiers illicites/blanchiment d'argent ; renforcement des associations d'entreprises.
QUESTIONS TRANSVERSALES	Lutte contre la corruption, Égalité des sexes et Intégration régionale.		
PRINCIPAUX INSTRUMENTS	Opérations d'appui programmatique, Projets d'appui institutionnel et assistance technique, Dialogue sur les politiques et services de conseil, Études économiques et sectorielles.		

12. **Axes stratégiques :** Le GAP II s'articule autour de trois axes stratégiques : i) la gestion du secteur public et la gestion économique ii) la gouvernance sectorielle et iii) le climat de l'investissement et des affaires. Au sein des domaines d'activité de ces trois axes stratégiques, la Banque s'appuiera sur les acquis du GAP I en intensifiant les interventions dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la promotion de l'environnement des affaires et de la gouvernance sectorielle. Une attention soutenue sera accordée à l'intégration régionale, en lui accordant une large place dans tous les axes stratégiques du GAP II. L'annexe 1 synthétise les éléments phares de ces axes stratégiques.

- **Axe 1 : Gestion du secteur public et gestion économiques :** Cet axe s'inscrira à l'appui de l'approfondissement des cadres macroéconomiques et des systèmes de GFP aux niveaux central et infranational, du renforcement de la gouvernance électronique, de l'amélioration de la mobilisation des recettes intérieures et du renforcement des mécanismes de gouvernance et de responsabilité axés sur la demande. Il appuiera en outre le renforcement de la capacité statistique, des outils de planification et de la gouvernance fondée sur des données probantes.
- **Axe 2 : Gouvernance sectorielle** (infrastructures, services sociaux de base – à savoir : l'éducation, la santé et la protection sociale – et gestion des ressources naturelles) : Cet axe fera intervenir le renforcement des cadres politique, législatif et réglementaire pour le développement des infrastructures, y compris les cadres de PPP, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières en matière de prestation des services sociaux de base, l'appui à la gouvernance électronique dans les opérations sectorielles, le renforcement des normes de transparence en matière de gestion des ressources naturelles, la création de capacités de négociation dans les PMR, et une victoire décisive sur l'asymétrie de l'information qui entrave les aptitudes à la négociation. Le volet de la gestion des ressources naturelles renforcera en outre les cadres de politique générale et législatif en vue de consolider les liens entre le secteur des ressources naturelles et l'économie au sens large, d'améliorer la chaîne de valeur globale et d'accroître les retombées du développement découlant de ce secteur, ainsi que de soutenir les efforts de collecte de données sur les changements climatiques.
- **Axe 3 : Climat d'investissement et des affaires :** Cet axe contribuera à la promotion d'un environnement favorable au développement du secteur privé et aux investissements écologiquement durables, à la consolidation de la gestion coordonnée des services des douanes grâce à un système informatique intégré (gouvernance électronique), au renforcement des politiques de développement des PME et à la création d'emplois, notamment en faveur des femmes entrepreneures, au développement du secteur financier à travers l'intégration financière, aux initiatives de lutte contre les flux financiers illicites ou de blanchiment d'argent et au renforcement des associations professionnelles en vue d'encourager la participation du secteur privé au dialogue de politique avec le gouvernement.

13. De nouveaux domaines d'activité, définis à la demande des pays, seront adoptés dans le cadre des trois axes stratégiques du GAP II, qui refléteront les principes de sélectivité et de prise en compte des avantages comparatifs. A titre d'exemple, les activités axées sur la réforme judiciaire contribueront aux résultats concernant le climat des affaires (l'amélioration de l'exécution des contrats et/ou du règlement des différends) ou au renforcement de

l'inclusivité (par exemple, l'amélioration des droits juridiques/de propriété et de l'accès à la justice pour les femmes et la parité hommes-femmes). En outre, les activités axées sur la réforme des entreprises publiques contribueront aux résultats dans le domaine de la gouvernance sectorielle (par exemple, les services publics d'énergie) ou de l'amélioration de l'environnement des affaires (par exemple, les IFD). Les activités dans le domaine de la gouvernance s'appuieront sur le cadre offert par les partenariats déjà établis et sur les enseignements tirés de l'exécution du portefeuille du secteur privé de la Banque, et favoriseront l'élargissement du dialogue sur ces questions, avec la participation du secteur privé.

Questions transversales

14. En intervenant dans les domaines d'activité relatifs aux trois axes stratégiques, la Banque mettra un accent particulier sur trois questions essentielles pour une croissance inclusive, à savoir la lutte contre la corruption, l'égalité entre les sexes et l'intégration régionale.

Mise en œuvre du GAP II

15. La mise en œuvre de la Stratégie s'inscrira dans le cadre de l'approche « une seule Banque » et de la « Feuille de route pour la décentralisation ». L'approche « une seule Banque » nécessitera un effort collectif de l'ensemble des départements, en vue d'intégrer la gouvernance dans toutes les opérations de la Banque. Ainsi, le programme d'action pour la gouvernance sera certes dirigé par le Département de la gouvernance et de la gestion économique et financière (OSGE), mais l'obtention de résultats concrets sur l'ensemble des axes d'intervention dépendra, dans une large mesure, des contributions de tous les départements dont les activités portent sur les questions de gouvernance. La décentralisation rapprochera la Banque de ses clients, renforcera le dialogue sur les politiques et favorisera une plus grande réactivité. Cette modalité de mise en œuvre aura des effets sur la structure organisationnelle actuelle de la Banque et le principe de l'appropriation, sur ses ressources financières, sa dotation en personnel et le développement de ses capacités, sur le programme de renforcement des capacités et de sensibilisation à l'échelle de la Banque, sur le suivi et l'évaluation, et enfin, sur les partenariats. La Banque aura recours à un large éventail d'instruments de prêt et d'autres types d'instruments et étudiera les approches souples et innovantes à appliquer dans la mise en œuvre du GAP II en fonction du contexte et de la situation des pays.

Risques et mesures d'atténuation

16. Un certain nombre de risques pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre effective du GAP II. Il s'agit du risque financier, du risque lié à l'engagement des pouvoirs publics, à la mise en œuvre et aux capacités, et du risque opérationnel. La gestion de ces risques sera un processus itératif durant lequel de nouveaux risques seront identifiés, évalués, classés par ordre de priorité et traités tout au long de la période d'exécution de la Stratégie.

Étapes suivantes proposées

17. Ce document fera l'objet d'une révision prenant en compte les commentaires et les conseils de CODE, avant d'être publié sur le site externe de la Banque, conformément à sa politique de diffusion et d'accès à l'information (DAI). La Direction entamera ensuite des consultations externes avant de finaliser le document et de le présenter au Conseil d'administration.