

Groupe de la Banque africaine de développement



# Revue annuelle sur l'efficacité du développement ÉDITION 2015

L'innovation comme accélérateur du développement

**Revue annuelle**



## REMERCIEMENTS

La cinquième édition de la Revue annuelle de la Banque africaine de développement (BAD) sur l'efficacité du développement est le fruit d'une collaboration louable entre le personnel de la plupart des départements de la BAD. Olivier Shingiro en a été le responsable, et Augustin Kouadio Adom, Yeon-Su Kim, Helmi Hmaidi et Mariem Khelifi ont fourni un soutien statistique précieux. Nous voudrions témoigner notre gratitude à Stefan Atchia, Cyril Blet, Souleymane Dieye, Mbarack Diop, Samia Gharbi, Helmi Hmaidi, Benedict Kanu, Patience Kuruneru, Meissa Gueye Ndir, Rosemond Offei-Awuku, Elise Ouattara, Audrey Rojkoff, Samuel Blazyk, Monojeet Pal, Carina Sugden, Frederik Teufel, Maimuna Nalubega, Tarek Ahmed, Robert Masumbuko, Namawu Alolo Alhassan, Emily Nwankwo, Pepin Cyriaque Vougo, Dana Elhassan, Alain Niyubahwe, Al Hamndou Dorsouma, Claudius Peter Nkhata et Mohamed Youssef.

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

### Emmanuel Ebot Mbi

Premier Vice-Président chargé d'opération  
en chef

Banque africaine de développement

### Simon Mizrahi

Directeur – Département des résultats  
et du contrôle de la qualité

Banque africaine de développement

### Victoria Chisala

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

Banque africaine de développement

---

Photo de couverture: L'innovation et les technologies jouent un rôle clé dans la modernisation de l'industrie du diamant au Botswana. La plateforme de l'innovation du diamant vise à attirer les meilleures entreprises technologiques au Botswana et à promouvoir les activités durables dérivées du diamant, comme le polissage et la fabrication de bijoux. Photo: Monirul Bhuiyan/AFP.

© 2015 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés. Publié en mai 2015.  
Imprimé en Tunisie.

Revue annuelle du Groupe de la Banque africaine de développement  
sur l'efficacité du développement, édition 2015

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

La BAD et son Conseil d'administration ne garantissent pas l'exactitude des données contenues dans cette publication et déclinent toute responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation.

En désignant un territoire ou une zone géographique ou en y faisant référence, ou bien en utilisant le terme «pays» dans le présent document, la BAD n'a pas l'intention d'émettre un jugement sur le statut juridique ou tout autre statut du territoire ou de la zone en question.

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

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

Groupe de la Banque africaine de développement

Immeuble CCIA - Avenue Jean-Paul II - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Téléphone: (+225) 20 26 36 56 • Fax: (+225) 20 21 31 00

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

# Sommaire

Abréviations	v
Avant-propos	1
Résumé analytique	3
Introduction	13
<b>Niveau 1: Le développement en Afrique</b>	<b>15</b>
Innovation	15
La croissance inclusive	18
Transition vers la croissance verte	26
Conclusion et perspectives	29
<b>Niveau 2: La contribution de la BAD au développement de l'Afrique</b>	<b>31</b>
La Banque et l'innovation	31
Développement des infrastructures	33
L'intégration régionale	36
Développement du secteur privé	38
Compétences et technologie	39
Gouvernance et responsabilisation	40
Agriculture et sécurité alimentaire	41
Promouvoir l'égalité des genres en Afrique	42
Lutter contre la fragilité, renforcer la résilience	43
Conclusion et perspectives	44
<b>Niveau 3: La bonne gestion des opérations de la BAD</b>	<b>47</b>
Introduction	47
Renforcer les résultats au niveau des pays	47
Exécution d'opérations efficaces et opportunes	50
Conception d'opérations tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'impératif d'adaptation au changement climatique	53
Conclusion et perspectives	54
<b>Niveau 4: L'efficacité de la BAD en tant qu'organisation</b>	<b>57</b>
Décentralisation: se rapprocher davantage de nos clients	57
Ressources humaines: engager et mobiliser le personnel	59
Optimisation des ressources: améliorer l'efficacité	60
Conclusion	61
<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>63</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1	Le développement en Afrique (Niveau 1)	16
Tableau 2	La contribution de la BAD au développement de l'Afrique (Niveau 2)	32
Tableau 3	La bonne gestion des opérations de la BAD (Niveau 3)	48
Tableau 4	L'efficacité de la BAD en tant qu'organisation (Niveau 4)	58

## Liste des figures

Figure 1	Cadre de mesure des résultats de la BAD	13
Figure 1.1	L'Afrique exploite l'innovation à travers...	18
Figure 1.2	Nouvelles frontières commerciales en Afrique	21
Figure 1.3	M-Pesa: une innovation vedette dans les services financiers	22
Figure 1.4	Objectifs du Millénaire pour le développement : progrès en 2014	23
Figure 1.5	L'Afrique investit en Afrique	25
Figure 1.6	Interdépendance entre énergie, eau et alimentation	27
Figure 1.7	Rompre le cercle vicieux pour les petits exploitants africains	28
Figure 1.8	Capacité potentielle de l'Afrique en hydroélectricité	29
Figure 3.1	Renforcer les résultats au niveau des pays	49
Figure 3.2	Préparer des opérations de qualité	50
Figure 3.3	Assurer une solide performance du portefeuille	51
Figure 3.4	Tirer des enseignements de nos opérations	52
Figure 3.5	Conception d'opérations tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'impératif d'adaptation au changement climatique	53
Figure 4.1	Décentralisation	58
Figure 4.2	Ressources humaines	59
Figure 4.3	Optimisation des ressources: améliorer l'efficacité en matière de coûts	60

## Liste des encadrés

Encadré 1.1	Nouvelles bases pour le PIB – recalculer l'importance de l'économie africaine	19
Encadré 1.2	Les lourdes conséquences d'Ébola	24
Encadré 1.3	Doper la compétitivité de l'Afrique	25
Encadré 2.1	Un milliard d'individus, un milliard d'opportunités: La première Stratégie de la Banque en matière de capital humain	31
Encadré 2.2	Prix d'excellence 2014 du Président de la BAD: Rapprocher les gens et les villes en République démocratique du Congo	34
Encadré 2.3	Le Fonds Africa50 au service des infrastructures	35
Encadré 2.4	Améliorer les conditions socioéconomiques dans les zones rurales du Sénégal	36
Encadré 2.5	Diversification des couloirs d'accès à la mer en Afrique de l'Ouest	37
Encadré 2.6	Promouvoir la mobilité urbaine en Côte d'Ivoire	38
Encadré 2.7	Soutenir les sciences biomédicales en Afrique de l'Est	39
Encadré 2.8	Le Fonds fiduciaire pour la gouvernance	40
Encadré 2.9	Horticulture et exportations au Ghana	41
Encadré 2.10	Une réaction rapide à l'épidémie Ébola en Guinée, au Liberia et en Sierra Leone	43
Encadré 3.1	La nouvelle politique de <del>crédit: étendre le guichet non concessionnel</del> de la Banque aux pays à faibles revenus	49
Encadré 3.2	Appliquer un filtre de fragilité à nos stratégies pays et régionales	50
Encadré 3.3	Moderniser la politique de passation des marchés de la Banque	52
Encadré 3.4	Tirer les leçons de notre aide aux petites et moyennes entreprises	53
Encadré 3.5	Introduire un marqueur de genre	54
Encadré 4.1	Succès de la décentralisation	57
Encadré 4.2	La BAD investit dans les personnes	59
Encadré 4.3	Un nouveau cadre pour mesurer le rapport coût-résultats dans les Banques multilatérales	60
Encadré 4.4	Adapter la structure de la Banque pour mieux répondre aux besoins émergents des pays	61

# Abréviations

<b>ASEAN</b>	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>CMR</b>	Cadre de mesure des résultats
<b>CPIA</b>	Évaluation des politiques et des institutions du pays
<b>CPPR</b>	Revue de la performance du portefeuille pays
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays
<b>EES</b>	Études économiques et sectorielles
<b>FAD</b>	Fonds africain de développement
<b>FDI</b>	Investissement étranger direct
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>GSMA</b>	Association Global System for Mobile Communications
<b>IEA</b>	Agence internationale de l'énergie
<b>IJHD</b>	Revue Internationale sur l'hydroélectricité
<b>IPCC</b>	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
<b>ITIE</b>	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
<b>IRENA</b>	Agence internationale de l'énergie renouvelable

<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet
<b>RDC</b>	Republique Democratique du Congo
<b>TI</b>	Technologies de l'information
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>UC</b>	Unités de compte

## Poids et mesures

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





Les ports sont essentiels pour permettre aux producteurs africains d'avoir accès aux marchés régionaux et mondiaux. Le projet de développement du port à conteneurs de Dakar, au Sénégal, offre dorénavant une capacité opérationnelle 24 heures/24, réduisant le temps d'attente pour les bateaux de 15 à 2 heures.



# Avant-propos

## L'innovation comme accélérateur du développement

**A**u cours de la décennie écoulée, l'économie africaine a connu un dynamisme sans précédent—les taux de croissance africains distançant ceux du reste du monde. « Lions africains », tel est le qualificatif apposé aux meilleurs pays du continent qui ont occupé, en 2014, six des dix premières places dans le palmarès de la rapidité de croissance des économies. Il y a beaucoup de choses à célébrer. La croissance rend bien des choses possibles—des marchés intérieurs plus dynamiques, un investissement public en augmentation, des services sociaux de meilleure qualité et, plus important, de vastes réductions de la pauvreté.

Face à ce dynamisme, on voit croître une vague d'attentes dans toute l'Afrique, avec des populations—en particulier les jeunes—impatientes d'occuper leur place dans le monde d'aujourd'hui. Mais, alors que nous pouvons entrevoir un avenir de prospérité grandissante, nous n'y sommes pas encore. Bien qu'une petite quantité d'économies africaines ait désormais commencé à dépasser la dépendance à l'égard des ressources naturelles pour se tourner vers des industries et des services à haute valeur ajoutée, dans la plupart des cas, les pays africains n'ont pas encore effectué la transformation structurelle nécessaire pour que leur croissance soit autosuffisante et crée des emplois et des opportunités économiques pour la majorité des Africains.

L'Afrique doit accélérer le rythme de son changement. Pour cette raison, à la Banque africaine de développement, nous avons choisi le thème de l'*innovation* pour la Revue annuelle sur l'efficacité du développement (RAED) de cette année. Innover c'est non seulement prendre des idées dans le monde entier et les adapter aux conditions particulières de l'Afrique, mais c'est aussi utiliser les nouvelles idées du continent tout entier pour améliorer les vies. Cela implique de ne pas simplement exploiter intelligemment les nouvelles technologies, mais de faire preuve de créativité tout au long de la chaîne des valeurs—des nouvelles cultures ou techniques agricoles à la fourniture de nouveaux services et au développement de nouveaux usages pour la téléphonie mobile.

Dans cette RAED, nous soulignons certains des exemples d'innovation les plus intéressants rencontrés en Afrique aujourd'hui. Mais nous posons également un regard réaliste sur les conditions qui suscitent l'innovation et sur les obstacles qui doivent être surmontés. À la Banque africaine de développement, de nombreux aspects du travail sont liés à l'innovation, comme l'expansion des marchés grâce à l'intégration régionale, la promotion du développement des compétences en science et en technologie et, surtout, le soutien à la création des infrastructures de base—énergie, transport et communications—dont dépend l'innovation.

Je suis persuadé que l'Afrique va entrer dans une ère nouvelle de croissance et de prospérité. Mais nous autres, Africains, allons devoir déployer toute notre énergie créative pour y parvenir.



A stylized, handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Donald Kaberuka'.

Donald Kaberuka

Président du Groupe de la Banque africaine de développement



# THESE SERVICES AVAILABLE



**AGENT  
NUMBR**  
No ID  
NO TRANSACTION  
STRICTLY  
**45933**

M-Pesa, premier système monétaire mobile, est aujourd'hui utilisé par 17 millions de Kényans, soit les deux tiers de la population active, et traite chaque année l'équivalent de 25 % du PIB du Kenya en transactions. Des systèmes monétaires mobiles similaires se retrouvent sur tout le continent.



# Résumé analytique

La **Revue annuelle sur l'efficacité du développement (RAED)**, aujourd'hui à sa cinquième édition, est un produit phare du calendrier annuel des publications de la Banque africaine de développement (BAD). La Revue examine la performance globale de l'Afrique en matière de développement dans toute une série de secteurs et de domaines thématiques, et évalue l'efficacité avec laquelle la Banque y a contribué par ses activités, notamment, par ses opérations de prêt. Elle analyse également la santé de son portefeuille et l'évolution de la Banque en tant qu'organisation. Si la RAED constitue un important instrument de gestion, elle est néanmoins rédigée dans un style accessible au grand public, conformément à l'engagement de la Banque en faveur de la transparence et la responsabilité.

La RAED présente la performance de la Banque par rapport aux objectifs et jalons définis dans son Cadre de mesure des résultats et, comme ce dernier, elle est structurée en quatre niveaux ou chapitres. Le premier analyse les tendances actuelles du développement en Afrique et dresse un tableau synoptique des progrès réalisés par rapport aux objectifs de croissance inclusive et durable. Le deuxième niveau présente les résultats agrégés du portefeuille d'opérations de la Banque au cours des dernières années, en précisant, pour chaque domaine, si elle a atteint ou non ses objectifs. Le troisième niveau évalue la santé de son portefeuille et la performance de son mode de gestion. Enfin, le quatrième niveau examine nos capacités internes et les progrès que nous avons réalisés dans nos réformes organisationnelles.

Cette année, nous nous pencherons plus particulièrement sur la question de l'innovation et sur son rôle dans le développement de l'Afrique. Si l'Afrique connaît actuellement des taux de croissance économique sans précédent, elle n'a pas encore opéré la profonde transformation structurelle dont elle a besoin pour créer des emplois et améliorer les conditions de vie de l'ensemble de sa population. Il importe donc d'encourager l'innovation et d'accélérer le rythme du changement. Nous nous intéresserons donc à quelques innovations qui émergent actuellement en Afrique, et examinerons comment le portefeuille de la Banque contribue à libérer le potentiel créatif de l'Afrique.

## Innovation et transformation en Afrique

Le développement est défini, depuis longtemps, comme un processus de « destruction créatrice » qui consiste à abandonner d'anciennes méthodes de travail pour en adopter de nouvelles, plus productives — que ce soit au niveau des ménages, des entreprises ou des sociétés. L'Afrique est aujourd'hui dans une période très dynamique de son histoire, grâce à la convergence de plusieurs

facteurs : essor démographique rapide, urbanisation galopante, découverte de nouvelles ressources naturelles, reconfiguration, au niveau mondial, des échanges commerciaux et des modes d'investissement, changement climatique, etc. Porteur de menaces aussi bien que d'opportunités, ce dynamisme oblige l'Afrique à innover.

L'Afrique a d'ailleurs commencé à sauter les étapes en adoptant rapidement de nouvelles technologies adaptées à sa situation. On observe ce phénomène, par exemple, dans le domaine des communications, où la généralisation de la téléphonie mobile permet d'inventer de nouveaux types de services, notamment financiers, mais aussi dans le secteur énergétique, dans lequel les énergies renouvelables à petite échelle peuvent, pour un prix abordable, apporter des solutions à des populations reculées. Cependant, l'innovation ne se limite pas à la technologie et il importe aussi de concevoir des produits et des modes de fonctionnement des entreprises qui tiennent compte du contexte africain, ainsi que de repenser l'organisation des institutions publiques et des services qu'elles proposent aux niveaux régional, national et local.

La nécessité d'innover étant aujourd'hui largement admise, les décideurs ont pris divers engagements visant à promouvoir des solutions fondées sur le savoir ; mais l'innovation et le changement supposent d'abord la mise en place de certaines conditions fondamentales.



*La plupart des pays du continent dépassent les 5 % de progression annuelle*

**La croissance inclusive** — Le dynamisme économique de l'Afrique n'est plus un fait nouveau, et le continent connaît sa période de forte croissance la plus longue depuis quarante ans. Parmi les dix pays au monde qui figurent dans le peloton de tête pour leur taux de croissance, six sont africains, et la plupart des pays du continent dépassent les 5 % de progression annuelle. Cette performance solide s'explique par la richesse générée par les ressources naturelles, le cours élevé des produits de base et l'établissement de nouvelles relations commerciales et d'investissement. Elle repose aussi sur une amélioration considérable de la gouvernance économique et de l'environnement des affaires. Sur le long terme, l'urbanisation et l'émergence des classes moyennes contribueront à faire de l'Afrique une destination de plus en plus attractive pour les investisseurs.

# Synthèse du tableau de bord de la performance en 2014



Pour le niveau 1, la performance relative de l'Afrique est mesurée en comparant ses progrès avec les progrès accomplis par les groupes pairs (pays du monde à revenu faible et intermédiaire). Pour le niveau 2, la performance de la Banque est mesurée en comparant les résultats attendus et réels pour toutes les opérations achevées; pour les niveaux 3 et 4, les progrès de la Banque sont mesurés à travers les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs fixés pour 2014 tels qu'ils figurent dans le Cadre de mesures des résultats de la Banque.

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



Cependant, malgré les bons chiffres de la croissance, la pauvreté ne recule que lentement. La proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté a été de 42,4 % en 2014, soit 0,1 % seulement de moins qu'en 2010. Si les pays africains à faibles revenus affichent des progrès plus rapides, il est clair que les retombées de la croissance profitent surtout à certaines régions et à certains groupes sociaux. L'Afrique n'en est pas encore au stade de cette création massive d'emplois non qualifiés qui a permis à l'Asie de réduire ses taux de pauvreté. Quelques pays africains amorcent l'abandon de l'agriculture traditionnelle à faible valeur ajoutée au profit de nouveaux modèles : exploitation de type commercial, transformation des produits, mise en place de nouveaux services, etc. Toutefois, le rythme du changement reste lent.

**Inclusion spatiale** — L'un des obstacles majeurs au changement économique structurel de l'Afrique est le déficit en infrastructures qui empêche la croissance des villes et des zones côtières de se diffuser vers l'arrière-pays. Le taux d'électrification est de 42,5 % seulement, l'électricité coûte cher aux entreprises et aux ménages, et son approvisionnement est peu fiable. Les entreprises doivent donc recourir à des groupes électrogènes, dont l'alimentation en carburant coûte environ 5 milliards de dollars des États-Unis par an. Or, l'Afrique dispose d'un énorme potentiel d'énergies propres, notamment d'origine hydroélectrique. À mesure que baisse le coût des technologies alternatives dans ce secteur, les possibilités de solutions innovantes (mini-réseaux ou solutions hors réseau) se multiplient. Le transport constitue un autre goulet d'étranglement. Ses coûts renchérissent de 75 % le prix des marchandises. Pourtant, un pays comme l'Éthiopie a pu, grâce à un programme d'investissement à long terme, étendre l'accès au transport routier, ce qui a eu des retombées immédiates sur la pauvreté et la sécurité alimentaire. Un grand atout pour l'Afrique est le développement de la téléphonie mobile qui connaît une croissance annuelle de 4,2 % et ouvre des perspectives nouvelles pour certains services, notamment dans les transactions financières.



*Les coûts de transport renchérissent de 75 % le prix des marchandises*

**Inclusion sociale** — L'année 2015 marque l'échéance des Objectifs du Millénaire pour le développement. Il est clair que ces objectifs, qui ont couvert une période de 15 ans, ont contribué à faire progresser l'inclusion sociale en Afrique, notamment en ce qui concerne la santé et l'éducation. Dans le domaine de la santé, la mortalité maternelle et la mortalité infantile ont considérablement baissé (bien qu'elles restent en deçà des objectifs) grâce à une meilleure implantation des services de santé de base dont bénéficient notamment les mères et les nourrissons. Le VIH/sida a reculé, le taux de prévalence étant passé de 5,8 % en 2000 à 4,7 % en 2012, et les campagnes de prévention et de traitement du paludisme ont eu un impact significatif. Cependant, l'épidémie d'Ébola qui a éclaté en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone a constitué un grave revers. La perte tragique de près de 10 000 vies, dont 500 professionnels de santé, a

mis au jour les graves déficiences des systèmes nationaux de santé. À l'heure actuelle, les pays touchés commencent — avec l'aide des partenaires au développement — à mettre en place des programmes à long terme pour renforcer les infrastructures sanitaires et les effectifs des personnels de santé.

S'agissant de l'éducation, l'Afrique se rapproche de son OMD pour ce qui est de l'éducation primaire pour tous, grâce à des campagnes agressives pour encourager l'inscription scolaire au niveau national. Cependant, de nombreux pays peinent à obtenir des résultats acceptables et un très grand nombre d'enfants abandonnent leur scolarité sans avoir acquis les compétences de base en lecture et en mathématiques. La moitié de la population africaine étant actuellement composée de jeunes de moins de 25 ans, l'emploi des jeunes est devenu un problème social majeur. En Afrique subsaharienne, le secteur formel ne représente que 16 % des emplois. L'offre d'emploi dans ce secteur ne permet pas d'absorber les nouveaux venus sur le marché du travail. En conséquence, la grande majorité des jeunes travaille dans les exploitations agricoles et autres entreprises familiales qui offrent peu de possibilités de progresser. Les jeunes femmes sont particulièrement désavantagées dans la recherche d'emplois rémunérés.

**Inclusion politique** — La forte croissance de ces dernières années repose sur une amélioration en profondeur de la gouvernance économique. Dans toute l'Afrique, la gestion macroéconomique et l'environnement des affaires ont connu une amélioration spectaculaire. Pourtant, la performance globale de la gouvernance reste mitigée et elle présente même des failles. Les recettes fiscales en proportion du PIB sont restées stables par rapport à 2010, à 22,3 % en 2014, ce qui reflète la difficulté qu'éprouvent les pays riches en ressources naturelles à taxer les industries extractives. Selon certaines enquêtes, une grande majorité d'Africains serait disposée à payer plus d'impôts en échange de services publics de meilleure qualité, mais beaucoup de contribuables ne sont pas convaincus que leur gouvernement fait bon usage de l'argent qu'il collecte. Une question générale préoccupante est de savoir si la démocratie en Afrique est assez solide pour absorber les pressions liées à une croissance démographique rapide et à l'absence de perspectives économiques pour les jeunes.



*66 % des Africains seraient disposés à payer plus d'impôts en échange de services publics de meilleure qualité*

**Économies compétitives** — Depuis quelques années, les pays africains prennent des mesures pour améliorer l'environnement des affaires sur plusieurs fronts : enregistrement des sociétés, transactions immobilières, commerce transfrontalier, administration fiscale ou protection des investisseurs. Nombre des pays qui ont fait preuve d'efficacité dans ces domaines ont vu augmenter le flux des investissements. Cependant, au-delà des cadres réglementaires, la création d'économies compétitives exige des infrastructures adaptées, une main-d'œuvre qualifiée et un

accès à des services financiers, mais aussi un certain niveau de compétences technologiques. Par rapport à ces indicateurs, la performance de l'Afrique reste encore faible : son classement — déjà moyen — sur l'Indice mondial de la compétitivité n'a enregistré qu'une amélioration marginale ces dernières années. Certes, les services financiers aux populations pauvres ont connu d'importantes innovations, notamment avec le célèbre système M-Pesa au Kenya, mais les deux tiers des adultes africains souffrent encore d'exclusion financière. Malgré ces difficultés, l'Afrique est une destination de plus en plus attractive pour les investisseurs ; certains pays — Afrique du Sud, Nigéria, Kenya, Ghana, Mozambique, Tanzanie et Ouganda — voient croître leurs flux d'investissements.



*Deux tiers des adultes africains souffrent encore d'exclusion financière*

### Vers une croissance verte

L'Afrique est riche en ressources naturelles qui pourraient sortir de la pauvreté bon nombre de pays. Pourtant, elle est également très vulnérable à la dégradation de son environnement et aux conséquences du changement climatique. Il est donc important qu'elle s'oriente vers une croissance verte, c'est-à-dire vers une gestion durable de ses ressources, renouvelables et non renouvelables, dans l'intérêt des générations futures.

**Renforcer la résilience** — Le changement climatique mettra à rude épreuve les ressources en eau de l'Afrique, et accélérera la dégradation des sols et la désertification. L'une des grandes priorités sera de renforcer la résilience face à ces chocs. À l'heure actuelle, l'Afrique subsaharienne n'exploite que 3 % de ses ressources renouvelables en eau. Compte tenu de la diversité des écosystèmes locaux, les pays africains doivent trouver des solutions locales innovantes pour collecter et stocker l'eau, gérer l'humidité des sols et les systèmes d'irrigation au niveau des villages. En outre, la croissance démographique va faire pression sur la sécurité alimentaire. La proportion d'Africains souffrant d'insécurité alimentaire a baissé lentement pour atteindre le chiffre de 27,6 % en 2014, mais la situation est très variable selon les pays, les États fragiles étant plus particulièrement vulnérables. Il reste beaucoup à faire pour mettre en place les capacités institutionnelles à même de mener des politiques d'environnement durable et d'adaptation au changement climatique.

**Pour une gestion durable des ressources naturelles** — Avec la découverte de nouvelles ressources minières chaque année, la gestion des industries extractives et des recettes qu'elles génèrent est devenue une priorité politique. Il importe de renforcer les dispositifs de gouvernance pour assurer la transparence dans la prise de décisions et pour garantir l'utilisation des revenus dans l'intérêt général. L'agriculture génère 57 % des emplois en Afrique et constitue la principale source de revenus pour 90 % de la population. Augmenter les revenus issus de l'agriculture par une amélioration

des techniques agricoles et par la transformation des produits constitue dès lors une arme essentielle pour vaincre la pauvreté. Selon les estimations, l'Afrique importe aujourd'hui pour 25 milliards de dollars des États-Unis de denrées alimentaires. Elle pourrait, en augmentant la part de la production locale, stimuler la croissance inclusive. Malheureusement, l'agriculture demeure un secteur relativement négligé et la productivité agricole a peu augmenté au cours des dernières décennies. Les petits exploitants africains sont pris dans un cercle vicieux : isolés de leurs marchés, ils dépendent d'intermédiaires qui les privent des bénéfices dont ils auraient besoin pour investir et accroître leur productivité. Pour briser ce cercle, il faut adopter les modèles économiques innovants qui commencent à voir le jour dans certains pays à la faveur de partenariats entre petits exploitants et entreprises agro-industrielles.



*L'agriculture génère 57 % des emplois en Afrique et constitue la principale source de revenus pour 90 % de la population*

**Infrastructures durables** — Si la contribution de l'Afrique à la production mondiale de gaz à effet de serre a été négligeable, il n'en reste pas moins que son empreinte écologique prend rapidement de l'ampleur. En particulier, l'urbanisation galopante pose de graves problèmes environnementaux et oblige à investir d'urgence dans des infrastructures durables. L'Afrique possède la moitié du potentiel mondial d'énergie propre, notamment d'origine hydroélectrique, dont à peine 10 % sont actuellement exploités. La réserve de projets en République démocratique du Congo pourrait changer la donne en ce qui concerne l'approvisionnement énergétique du continent. L'Afrique innove également en créant des mini-réseaux ou des solutions hors réseau. La baisse rapide du coût de l'énergie solaire favorise les ventes de téléphones portables « solaires », qui doublent chaque année ; dans le même temps, les entreprises commencent à mettre au point des appareils électroménagers basse tension, capables de fonctionner sur courant continu d'origine solaire.

### La contribution de la BAD à la transformation de l'Afrique

En sa qualité de première institution de financement du développement en Afrique, la BAD possède un portefeuille d'opérations évalué à plus de 31,7 milliards de dollars des États-Unis. Par ses opérations de prêt, son expertise technique et son plaidoyer politique, la Banque concourt au développement de l'Afrique dans cinq domaines prioritaires : l'infrastructure, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, le développement des compétences et la technologie, la gouvernance et la responsabilisation. L'appui de la Banque favorise la création de conditions permettant aux Africains d'identifier et de mettre en œuvre des solutions innovantes à leurs problèmes de développement.

**Infrastructure** — L'infrastructure demeure la première des priorités de la Banque qui y consacre la majeure partie de ses ressources. En



effet, elle consent d'énormes investissements dans les infrastructures de transport et contribue ainsi à la mise en place du maillage routier nécessaire, avec de grands axes qui relient les pays, et des routes de desserte qui rapprochent les entreprises et les ménages des marchés et des services. Ces deux dernières années, la Banque a construit ou réhabilité plus de 6000 km de routes et amélioré l'accès au transport pour plus de 32 millions de personnes. Une opération telle que la construction de 175 km de routes entre Wacha et Maji en Éthiopie a permis de réduire considérablement les coûts de transport pour les agriculteurs qui voient ainsi leurs revenus augmenter. La Banque investit également dans les réseaux ferroviaires, les aéroports et les installations portuaires. Dans le secteur de l'énergie, elle a financé la création de nouvelles capacités de production d'électricité pour une puissance de plus de 1,3 GW et le raccordement au réseau de 10 millions de personnes. La Banque investit substantiellement dans les énergies renouvelables, comme l'illustre le plus grand projet d'énergie éolienne en Afrique, celui du lac Turkana au Kenya. De plus, elle aide les pays africains à accéder aux financements climatiques mondiaux et mobilise les financements du secteur privé dans le secteur des énergies propres. Plus de 4 millions de personnes ont bénéficié des investissements de la Banque dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. D'une façon générale, la gestion des ressources en eau est un levier essentiel pour renforcer la sécurité de l'eau.

**Intégration régionale** — La Banque estime que l'intégration régionale est le socle de la transformation économique de l'Afrique, car elle permet de relier les producteurs à des chaînes de valeurs plus productives et de réaliser des économies d'échelle. Dans le cadre de sa Stratégie d'intégration régionale 2014-2023, la Banque s'attache à développer les infrastructures régionales (en même temps que les institutions requises pour en assurer la gestion), et à promouvoir l'industrialisation et le commerce. Ces deux dernières années, la Banque a construit 680 km de routes transfrontalières et amélioré les infrastructures frontalières. Elle a des investissements en cours dans des lignes électriques transfrontalières, favorisant ainsi l'interconnexion des réseaux électriques nationaux pour constituer des pools régionaux plus efficaces. Par ailleurs, dans bon nombre d'initiatives régionales, la Banque accorde explicitement une grande place à la promotion de la paix et de la sécurité, comme on l'a vu à l'occasion de la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs.

**Développement du secteur privé** — La Banque cherche à établir un environnement dans lequel les entreprises africaines puissent innover et être florissantes. Notre Stratégie de développement du secteur privé 2013-2017 met l'accent sur l'amélioration du climat des affaires en Afrique et sur le développement des entreprises. Grâce à ses opérations d'appui budgétaire et à son assistance technique, elle aide les pays africains à moderniser leurs réglementations commerciales et à accroître l'efficacité de leurs systèmes fiscaux. Elle contribue en outre à la création d'un marché viable dans le secteur de la microfinance en faveur des entreprises familiales et des petites entreprises. Au cours des deux dernières années, la Banque a accordé 17 900 microcrédits et créé 1,2 millions d'emplois, dont 340 000 pour des femmes. Notre guichet du secteur privé octroie des financements

aux grandes entreprises en privilégiant les partenariats public-privé, en particulier dans le secteur des infrastructures.

**Compétences et technologies** — La Banque investit dans les compétences techniques et professionnelles des jeunes Africains, afin de les préparer à occuper des emplois rémunérés ou à lancer leur propre entreprise. L'appui accordé par la Banque met l'accent sur la science et la technologie afin de promouvoir des économies innovantes fondées sur le savoir. Depuis deux ans, 5430 jeunes ont bénéficié grâce à nous d'une formation professionnelle, et nous avons construit plus de 1480 salles de classe et équipements scolaires. La Banque accroît rapidement ses investissements dans ce secteur, en favorisant la réforme des systèmes de formation professionnelle au Congo, en Tanzanie, en Mauritanie, au Zimbabwe, au Rwanda et au Maroc. Elle accorde également son appui à un réseau de centres d'excellence en sciences biomédicales, pour pallier le déficit de compétences dans ce domaine.

**Gouvernance et responsabilisation** — Notre nouveau Cadre stratégique et plan d'action de la gouvernance 2014-2018 trace la voie que doit suivre la Banque pour répondre au déficit de gouvernance en Afrique. La Banque, qui s'intéresse plus particulièrement à la gouvernance économique, aide à consolider l'environnement des affaires par le biais de meilleures réglementations. Au Mozambique, par exemple, elle a financé la mise en place d'un guichet unique pour l'enregistrement des sociétés. Elle investit aussi dans des systèmes financiers plus inclusifs et plus viables, et fournit à de nombreux pays africains un appui dans les domaines de la budgétisation et de la gestion des finances publiques, selon les principes de transparence et de responsabilisation ; par exemple, elle aide ces pays à collecter leurs recettes et à orienter leurs dépenses vers les priorités du développement. Aux Comores, par exemple, la Banque a contribué à améliorer la gestion du secteur de l'énergie et à appuyer les activités des agences de lutte contre la corruption. Au Sierra Leone, la Banque soutient tout un train de réformes concernant la gestion des finances publiques, notamment en améliorant la gouvernance dans les secteurs de l'énergie et des industries extractives. Concernant l'administration publique, les projets de la Banque encouragent l'innovation, par exemple en favorisant les démarches administratives par internet, et le renforcement des liens avec la société civile et les diverses communautés.



*Grâce à notre soutien, plus de 2,3 millions de personnes ont amélioré leurs techniques agricoles*

**Agriculture et sécurité alimentaire** — Les activités de la Banque dans le secteur de l'agriculture visent essentiellement à augmenter la productivité et à renforcer la sécurité alimentaire, tout en préservant la base des ressources naturelles. Ces deux dernières années, la Banque a contribué à améliorer la gestion des ressources en eau sur une superficie de 53 000 hectares, et à effectuer des plantations d'arbres ou des reboisements sur plus de 440 000 hectares. Grâce à l'appui de la Banque, plus de

2,3 millions de personnes ont amélioré leurs techniques agricoles. L'un des objectifs clés de notre stratégie est d'établir des liens entre agriculteurs et agro-industriels afin de créer des chaînes de valeur plus sophistiquées et d'accroître les revenus dans les campagnes. La Banque accorde une attention toute particulière à la résilience nécessaire pour faire face au changement climatique. À titre d'exemple, elle aide actuellement sept pays d'Afrique de l'Ouest à mieux gérer leurs ressources naturelles grâce à des programmes concernant l'irrigation, l'élevage, les moyens de stockage, l'accès aux marchés ou l'installation d'équipements de production pour les pêcheries et l'aquaculture.

**Promotion de l'égalité entre les genres** — Notre Stratégie du genre 2014–2018 réaffirme notre engagement en faveur de l'égalité entre les genres dans l'exécution des opérations de notre portefeuille. La Banque œuvre au renforcement des droits juridiques et des droits de propriété des femmes, à la promotion de leur autonomisation économique et à la prise en compte de leur point de vue dans les politiques nationales de développement. À cette fin, la Banque a financé le 3<sup>e</sup> Sommet économique des femmes africaines, qui s'est tenu en Zambie en 2014, au cours duquel d'éminentes institutions financières se sont concrètement engagées à élargir l'accès des femmes aux financements. La Banque a en chantier trois initiatives phares : un fonds qui soutiendra les entreprises dirigées par des femmes et ayant un fort potentiel de croissance ; un fonds d'investissement social qui viendra en aide aux femmes touchées par le virus Ebola ; et une plateforme interactive qui mettra en relation les femmes entrepreneurs du continent. La Banque lance le premier Indice de mesure de l'égalité entre les genres en Afrique, lequel fournira des données objectives — utiles pour éclairer le dialogue politique — sur les disparités entre les genres dans 52 pays du continent.



*Nous lançons le premier Indice de mesure de l'égalité entre les genres en Afrique, qui fournira des données objectives sur les disparités entre les genres dans 52 pays*

**Faire face à la fragilité et renforcer la résilience** — À la suite du rapport de la BAD du Groupe de haut niveau sur les États fragiles, dirigé par Ellen Johnson-Sirleaf, présidente du Libéria, la Banque a lancé une nouvelle stratégie de travail dans les situations de conflit et de fragilité, en mettant l'accent sur le renforcement de la résilience. La Banque applique actuellement à tous ses programmes pays un « filtre » de fragilité qui lui permet de mieux identifier les risques et les opportunités. En 2014, l'épidémie d'Ebola a montré que l'Afrique était vulnérable aux chocs. La BAD a réagi rapidement en mobilisant le soutien aux pays touchés et en permettant aux médecins issus d'autres pays africains de se déployer en urgence vers les zones concernées. Par la suite, la Banque a approuvé un total de 210 millions de dollars des États-Unis pour pallier certaines insuffisances décelées dans les systèmes nationaux de santé.

## La Banque gère-t-elle efficacement ses opérations ?

2014 aura été une année pleine de défis, pour la Banque et pour plusieurs de ses pays partenaires. L'épidémie d'Ebola a profondément perturbé la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone, tandis que d'autres pays faisaient face à des situations sociales et politiques difficiles. En interne, le retour de la Banque à son siège statutaire d'Abidjan a absorbé une part importante des efforts de la Direction. Malgré cela, la BAD a atteint la plupart de ses objectifs dans la gestion de son portefeuille.

**Des programmes pays plus solides** — Pour répondre aux besoins des pays, la Banque s'appuie en premier lieu sur les documents de stratégie pays (DSP), qui identifient les meilleures options possibles. De nouvelles directives et de nouveaux formats ont permis d'améliorer la qualité de ces documents qui, entre autres, intègrent désormais une évaluation de la fragilité afin d'identifier les moyens de renforcer la résilience. En 2014, nos DSP ont obtenu une note moyenne de 5 sur une échelle de 1 à 6, mettant en évidence des améliorations constantes. Nous avons élargi la portée de nos Revues de la performance du portefeuille pays, ce qui nous a livré de précieuses indications sur la manière d'augmenter encore leur qualité. La Banque a renforcé l'apprentissage dans l'ensemble de ses services en créant une base de données sur les résultats des évaluations et sur les enseignements qui en ont été tirés, base dans laquelle les recherches peuvent se faire par secteur et par thème. La Banque continue d'accélérer la mise en œuvre de ses engagements relatifs à l'efficacité de l'aide en faisant un usage accru des systèmes nationaux, et en améliorant la prévisibilité de ses décaissements. En 2014, la Banque a publié 32 travaux majeurs de recherche et d'analyse sur un grand éventail de domaines et de problématiques. Ce travail d'approfondissement de la connaissance alimente notre dialogue politique avec nos pays partenaires.



*Nous avons approuvé un total de 210 millions de dollars pour combler des lacunes dans certains systèmes de santé dans les pays affectés par l'Ebola*

**Exécution efficace et dans les délais** — Si la performance des projets est restée bonne en 2014, le double effet de l'épidémie d'Ebola et du retour à Abidjan a présenté de nouveaux défis pour atteindre nos objectifs. Nos systèmes de qualité à l'entrée, assortis de processus rigoureux de contrôle de la qualité au niveau de la conception des projets, continuent de bien fonctionner. En 2014, tous les nouveaux projets de la Banque ont été jugés satisfaisants sur notre échelle de notation, et le délai entre l'approbation d'une nouvelle opération et le premier décaissement s'est réduit. La Banque a mis en place un nouveau tableau de bord d'assurance qualité pour aider la Direction à surveiller la qualité du portefeuille. Nous avons continué de renforcer la supervision de notre portefeuille, notamment en confiant un rôle plus important aux personnels des bureaux extérieurs. En



conséquence, la Banque a pu réduire la proportion d'opérations à risque. Globalement, toutefois, le ratio de décaissement sur l'ensemble du portefeuille a baissé, ce qui veut dire que la réalisation des projets jusqu'à leur terme a pris plus de temps. En outre, le délai moyen d'acquisition des biens et des services est remonté à 9 mois contre un objectif fixé à 8 mois. Ces défaillances préoccupent le Conseil d'administration, qui a pris des mesures pour y remédier, notamment en décidant de moderniser les pratiques de passation de marchés. Sur une note plus positive, la proportion des opérations achevées ayant obtenu une note satisfaisante a augmenté, passant de 75 % en 2010 à 94 % en 2014. C'est un excellent résultat.

**Genre et changement climatique** — En cohérence avec notre nouvelle Stratégie du genre, 90 % de nos nouveaux documents de stratégie pays et 90 % des nouveaux projets tiennent compte du genre dans leur conception, et 78 % de nos projets visent à obtenir des résultats spécifiques en matière d'égalité entre les genres. C'est là une avancée notable, mais il reste encore beaucoup à faire pour que toutes les opérations du portefeuille accordent une place de choix à la question du genre. À cette fin, nous planifions d'introduire un « marqueur » de genre pour identifier les projets à fort potentiel en ce domaine et faire en sorte qu'ils bénéficient d'un suivi spécialisé.

Dans le cadre de son Plan d'action sur le changement climatique, la Banque a fourni un appui à des initiatives dans huit pays et a cofinancé 20 projets avec des fonds climatiques internationaux. Les trois quarts de nos nouveaux projets tiennent compte de la dimension climatique dans leur conception, bien que ce chiffre soit en deçà de notre objectif, fixé à 90 %. La Banque participe activement aux négociations internationales sur le changement climatique par un appui technique et d'autres formes de soutien au Groupe des négociateurs africains. Par ailleurs, elle a produit 59 documents scientifiques qui contribuent à mieux comprendre et mieux appréhender la question du changement climatique.



*Nous planifions d'introduire un « marqueur » de genre pour identifier les projets à fort potentiel pour la promotion de l'égalité des genres*

## La Banque se gère-t-elle avec efficience ?

**Décentralisation** — L'un des objectifs à long terme de la Banque est de rapprocher son personnel et ses activités de ses pays partenaires. Entre 2001 et 2014, le nombre de ses bureaux extérieurs et centres régionaux est passé de 4 à 38. La revue à mi-parcours de notre feuille de route de la décentralisation, effectuée en 2014, constate que cette présence renforcée sur le terrain offre de nombreux avantages, notamment en améliorant le dialogue politique avec les pays et la coordination entre les donateurs. En 2014, plus de 50 % de nos projets ont été gérés par les bureaux extérieurs, et la proportion de personnels professionnels affectés dans ces bureaux a atteint 50 %, bien au-delà des objectifs fixés. De solides infrastructures

informatiques et de communication permettent à la Banque de bien gérer cette décentralisation.

**Ressources humaines** — La BAD ambitionne d'être l'employeur de prédilection des Africains qui travaillent dans le secteur du développement. Notre Stratégie de gestion des personnes définit nos orientations sur quatre grands axes : promouvoir le leadership, renforcer l'engagement des employés, améliorer la performance et la responsabilisation, créer l'effectif du futur. La Banque a défini une nouvelle approche de l'apprentissage et du développement professionnel afin de motiver le personnel et de veiller à ce qu'il reste à la pointe des connaissances dans les différentes disciplines pertinentes. Nous avons également pris des mesures pour développer, dans l'ensemble de la Banque, une culture de la gestion de la performance, fondée sur un dialogue plus soutenu entre les membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques. Sur un autre plan, nous avons accompagné plus de mille membres du personnel et leurs familles tout au long du processus de relocalisation à Abidjan, avec une perturbation minimale pour nos opérations. Si les recrutements ont été gelés pendant cette période, nous avons continué à augmenter la proportion de femmes dans les postes de direction et dans la catégorie professionnelle.



*Nous avons accompagné plus de mille membres du personnel et leurs familles tout au long du processus de relocalisation à Abidjan, avec une perturbation minimale pour nos opérations*

**Optimisation des ressources** — La BAD s'est attachée à maximiser l'utilisation des ressources dans toutes ses opérations en introduisant tout un éventail de réformes visant à rationaliser les processus opérationnels et à maîtriser les frais généraux. Nous avons mis en œuvre des mesures de rationalisation comme la réduction du budget des frais de mission et l'optimisation de l'utilisation des locaux. Un système amélioré de comptabilité analytique permet de mieux voir le lien entre l'utilisation des ressources et les résultats obtenus. À la suite de ces mesures, nous avons bien progressé en maintenant nos coûts à des niveaux raisonnables. Nous avons atteint ainsi trois objectifs sur les quatre liés à l'optimisation des ressources. La Banque a initié un travail avec d'autres banques multilatérales de développement pour mettre en place un nouveau cadre conceptuel d'optimisation des ressources, qui permettra aux institutions de comparer leurs performances.

## Conclusion et perspectives

Les perspectives de croissance de l'Afrique au cours des prochaines années demeurent positives, grâce à une croissance démographique et urbaine rapide, aux mutations qui interviennent dans les échanges commerciaux et les modes d'investissement, et à une meilleure gouvernance économique. Cependant, les économies africaines n'ont

pas encore opéré la transformation structurelle nécessaire. Nous devons accélérer le rythme de l'innovation en faisant de l'agriculture une profession riche d'avenir plutôt qu'un pis-aller, et en créant de nouveaux emplois et des opportunités économiques dans le secteur manufacturier.

Notre Stratégie décennale 2013–2022 nous donne des orientations claires sur la façon dont nous appuierons le changement économique au cours des prochaines années. Les infrastructures demeurent au premier rang de nos priorités. Nous aiderons à les financer dans les secteurs des transports, de l'énergie, de l'eau et des communications, afin de mettre en place les conditions d'une croissance inclusive et verte. La Banque poursuivra sa recherche de solutions innovantes pour remédier au déficit de l'Afrique en infrastructures, notamment par l'adoption de nouvelles technologies dans le secteur des énergies propres. Elle collaborera avec les pays africains pour contribuer à renforcer leur compétitivité et accélérer les flux d'investissements. Elle apportera son concours à la mise en place de modèles innovants pour développer l'accès à la microfinance et créer des partenariats public-privé. La Banque contribuera aussi à l'établissement de liens entre les entreprises africaines par-delà les frontières, afin de favoriser la création de nouvelles chaînes de valeurs et de permettre des économies d'échelle. Nous continuerons de piloter des solutions innovantes en ce qui concerne la gestion des frontières et la promotion du commerce, et d'investir dans des pools énergétiques régionaux afin de réduire le coût de l'énergie.

Le développement des compétences et la promotion des technologies sont au cœur de notre vision du développement

de l'Afrique. Le continent a démontré sa capacité à adopter de nouvelles idées et à les appliquer avec créativité à ses problématiques de développement. Les nouvelles technologies doivent aller de pair avec des modèles économiques novateurs. Actuellement, le déficit des compétences techniques en Afrique demeure un obstacle majeur au changement économique. C'est pourquoi la Banque intensifiera ses efforts pour doter les jeunes Africains des compétences dont ils ont besoin pour réussir dans une économie du savoir.

Enfin, la Banque ne perd pas de vue que l'évolution du climat en Afrique aura des conséquences sérieuses sur la productivité agricole, la sécurité alimentaire, l'approvisionnement en eau et la vulnérabilité aux phénomènes météorologiques extrêmes. Nous aiderons les pays africains à mettre en place les politiques et les capacités institutionnelles requises pour faire face à ces défis, en privilégiant tout particulièrement la gestion durable des ressources naturelles.

En ce qui concerne l'avenir, 2015 promet d'être une année charnière pour la communauté internationale du développement. De nouveaux objectifs de développement durable devraient être adoptés lors du sommet des Nations Unies en septembre, et de nouveaux engagements internationaux seront pris sur le financement du développement, à Addis-Abeba en juillet, et sur le changement climatique à Paris en décembre. Comme toujours, la BAD sera au centre de ces événements pour faire entendre la voix de l'Afrique. ■







La Banque établit un réseau de centres d'excellence en Afrique de l'Est, pour pallier les lacunes en compétences en sciences biomédicales qui handicapent le développement des services de santé.



# Introduction

Chaque année, la **Revue annuelle sur l'efficacité du développement (RAED)** est pour nous l'occasion de dresser un bilan des tendances actuelles du développement en Afrique et de réfléchir sur la contribution de la Banque africaine de développement (la BAD, ou la Banque) à cette évolution. À partir de données provenant de sources très diverses, nous examinerons les progrès de l'Afrique au regard de quelques objectifs et jalons fondamentaux, et évaluerons les opportunités et les risques qui vont se présenter. Nous nous demanderons si nous avons rempli nos objectifs, si notre portefeuille est correctement géré et si nos capacités en tant que banque de développement s'améliorent comme elles le devraient.

2015 est une année charnière pour l'Afrique comme pour la BAD. Marquant l'échéance des Objectifs du millénaire pour le développement, elle est l'occasion de dresser un bilan des progrès accomplis et de définir de nouvelles priorités. Pour la Banque, elle marque la fin de son premier demi-siècle d'existence et correspond à un moment de transition dans sa direction puisqu'un nouveau Président prendra ses fonctions en septembre.

À de nombreux égards, nous vivons une période d'optimisme dans l'histoire de l'Afrique : dix années de forte croissance économique ont laissé entrevoir une perspective de progrès dans la réduction de la pauvreté et le développement de la prospérité. Toutefois, pour la plupart des Africains, ce progrès ne s'est pas encore traduit en améliorations tangibles. Les économies africaines n'ont pas accompli la transformation qui aurait permis d'offrir de nouveaux emplois et de nouvelles sources de revenus à la majorité de la population.

La RAED 2015 se concentre donc sur le thème de **l'innovation**. Nécessaire à tous les niveaux pour réussir les changements structurels dans l'agriculture, les industries de transformation et les services, l'innovation oblige à repenser les politiques, les institutions et l'organisation sociale. Innover, c'est prendre le meilleur de ce qui s'invente localement et dans le monde, et adapter ces technologies ou idées nouvelles aux conditions de l'Afrique. C'est aussi utiliser les nouvelles idées du continent tout entier pour améliorer les vies. Dans toute cette publication, nous attirerons l'attention sur des exemples réussis d'innovation, et nous analyserons les moteurs de l'innovation ainsi que ses blocages, tels que nous les voyons aujourd'hui.

La RAED suit la structure de notre Cadre de mesure des résultats. Dans le **premier chapitre**, nous examinons les progrès accomplis par l'Afrique en matière de croissance inclusive, en fonction de cinq dimensions : croissance économique et croissance spatiale, inclusion sociale et inclusion politique, et promotion de la croissance durable par l'amélioration de la compétitivité. Nous analysons aussi la transition de l'Afrique vers la croissance verte, notamment sous l'angle de la résilience au changement climatique, de la gestion durable des

ressources naturelles et de la promotion d'infrastructures durables. Nous introduisons le thème de l'innovation et mettons en évidence ses liens avec le développement de l'Afrique.

Le **deuxième chapitre** montre comment la contribution de la Banque a aidé l'Afrique à maintenir sa croissance. Il se structure en fonction des cinq priorités définies dans la Stratégie de la Banque 2013-2022 : développement des infrastructures, intégration régionale, développement du secteur privé, compétences et technologies, gouvernance et responsabilisation. Dans chaque domaine, nous présentons les progrès que nous avons réalisés vers nos objectifs grâce à de simples indicateurs en « feux tricolores ».

Dans le **troisième chapitre**, nous examinons la santé de notre portefeuille sur la base des 21 indicateurs et cibles figurant dans le Cadre de mesure des résultats. Le **quatrième chapitre** évalue notre gestion organisationnelle, et examine nos performances en matière de personnel, de décentralisation et d'optimisation de l'utilisation de nos ressources. Enfin, le **dernier chapitre** identifie quelques thèmes et messages clefs, et fixe des priorités pour la Banque pour les années qui viennent.

Comme d'habitude, la RAED se veut, grâce au style non technique qu'elle adopte, accessible à nos partenaires et aux autres parties prenantes en Afrique comme ailleurs. Elle participe de notre engagement d'être transparents et comptables de nos opérations, et elle nous aide à réfléchir sur notre performance et à identifier les marges d'amélioration possible. ■

Figure 1 Cadre de mesure des résultats de la BAD



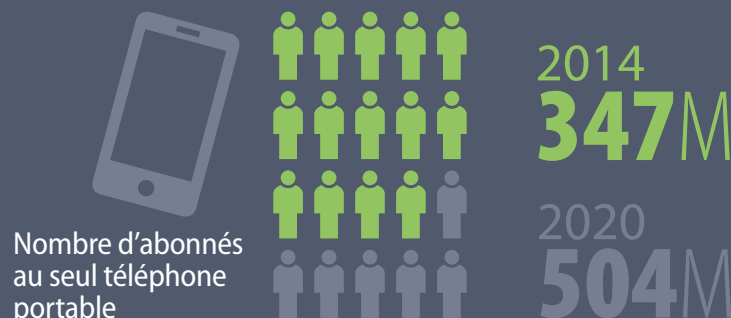
# La technologie mobile change la vie en Afrique

L'Afrique a fait de son manque d'infrastructures de communication une grande force

## Avec des centres technologiques qui prospèrent



## Et près de la moitié de tous les Africains abonnés au téléphone portable en 2020



## Des applications innovantes sont conçues pour répondre aux besoins particuliers des Africains



Source : Africa Progress Panel, GSMA, Banque mondiale, Plateforme de recherche, abonnés au téléphone portable pour SSA.

# Niveau 1: Le développement en Afrique

**L'**Afrique est aujourd'hui à un moment fort dans son destin de développement économique. En effet, plusieurs éléments—des prix élevés des produits de base, de nouvelles liaisons commerciales et une amélioration générale de la gouvernance économique—se conjuguent pour faire de l'Afrique le continent qui connaît la plus forte croissance au monde. Cette croissance économique robuste donne aux pays africains les moyens de stimuler l'investissement public, de renforcer les services sociaux et d'apporter la prospérité à une partie toujours plus importante de leurs populations.

Pour autant, malgré ces progrès remarquables, le continent continue à faire face à des défis. Les pays africains n'ont pas encore fait les changements structurels nécessaires pour que la croissance devienne auto-suffisante, en créant des emplois et des opportunités qui permettraient de sortir la majorité des Africains de leur situation de pauvreté.

Dans cette partie, nous évaluerons les progrès de développement de l'Afrique, en soulignant à la fois les domaines avec de bons résultats et d'autres nécessitant des efforts supplémentaires. En particulier, nous mentionnons où l'innovation peut accélérer le développement. Cette partie utilise 26 indicateurs du Niveau 1 du Cadre de mesure des résultats d'« une seule Banque » pour examiner les performances de 2014. Nous utilisons un système de feux tricolores qui indiquent comment l'Afrique a progressé par rapport à d'autres pays en développement.

## Innovation

Fondamentalement, se développer c'est faire les choses différemment. Le développement est donc un processus dynamique qui consiste à remplacer des façons de travailler peu efficaces par des approches nouvelles et plus productives, que ce soit au niveau d'un ménage, d'une entreprise ou de la communauté dans son ensemble.

L'Afrique d'aujourd'hui change vite. Sa démographie est très dynamique—sa population se rapproche en effet des deux milliards d'habitants prévus en 2050, dont deux tiers vivront dans des villes. Les découvertes de ressources naturelles offrent de nouvelles sources de richesses mais soulèvent aussi des questions complexes de gestion et de partage des recettes générées. La place de l'Afrique dans un monde multipolaire ne cesse d'évoluer, avec l'apparition de nouveaux liens commerciaux et de nouvelles sources d'investissement. Le développement rapide de la téléphonie mobile ouvre l'accès des populations à l'information et à des services nouveaux.

Dans ces conditions, l'innovation est une nécessité. Innover, en bref, c'est penser autrement les questions économiques et sociales, et c'est accomplir une mutation technologique. Dans ce domaine, l'Afrique s'apprête à faire un bond de géant et à entrer dans la course aux

technologies. Mais l'innovation, ce n'est pas seulement cela. C'est aussi adapter les produits, les services et les business models aux conditions particulières de l'Afrique, ce qui veut dire inventer de nouvelles manières d'organiser les institutions publiques et les services publics, et de nouveaux modes d'organisation collective, du niveau local jusqu'au niveau intergouvernemental et transfrontalier. Pour réussir sa transformation économique, l'Afrique doit innover à tous les niveaux et enrichir régulièrement son capital humain, social et intellectuel.

L'Afrique, en effet, n'a plus besoin d'adopter passivement les innovations développées sur d'autres continents. Dans de nombreux secteurs, c'est elle qui mène le mouvement. L'exemple le plus connu est peut-être celui des services par la téléphonie mobile. Ainsi, en Afrique de l'Est, le célèbre système M-Pesa de transfert d'argent stimule le développement de nouveaux services de microfinance rapides et bon marché. Du fait de l'absence d'infrastructure bancaire sur une grande partie du continent, la technologie permet des prêts de pair à pair et supprime le recours au modèle bancaire traditionnel. En Éthiopie, un système pionnier de bourse de commerce permet aux agriculteurs d'accéder en temps réel au cours des produits sur le marché et de prendre des décisions éclairées pour vendre leur production au meilleur prix.



Tableau 1 : Le développement en Afrique (Niveau 1)

Ce tableau résume les progrès de développement du continent entre 2010 et 2014. Les indicateurs utilisés sont ceux du Cadre de mesure des résultats d’« une seule Banque » 2013–2016, qui reflètent les deux objectifs de la Banque: la croissance inclusive et la transition vers une croissance verte. La croissance inclusive a cinq dimensions: l’inclusion économique, spatiale, sociale et politique, et la promotion d’une croissance durable grâce à l’amélioration de la compétitivité. La transition vers une croissance verte en a trois: la construction de la résilience et l’adaptation au changement climatique, la gestion durable des ressources naturelles, et la promotion d’infrastructures durables.

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

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2014 <sup>2</sup>	Référence 2010	Derniers chiffres 2014 <sup>2</sup>
<strong>CROISSANCE INCLUSIVE</strong>				
<strong>Inclusion économique: réduire la pauvreté et les inégalités de revenus</strong>				
● Croissance du produit intérieur brut (PIB) (%)	4,8	4,3	6,0	5,8
● PIB par habitant (dollars)	905	948	352	380
● Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%)	42,0	42,3	48,3	45,7
● Inégalités de revenus (indice de Gini)	42,3	41,7	40,3	40,9
<strong>Inclusion spatiale: élargir l'accès aux services de base</strong>				
● Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	66,5	68,2	59,8	61,5
● Accès à des installations sanitaires améliorées (% de la population)	40	39,1	24,1	25,1
● Accès aux services téléphoniques (pour 1000 habitants)	538	742,1	367,6	565,7
● Accès à l'électricité (% de la population)	40	42,5	22,4	24,0
● Densité routière (km par km <sup>2</sup> )	7,9	8,2	6,7	7,1
● Part de la population vivant dans des États fragiles (%)	22	23,4	22,8	22,9
<strong>Inclusion sociale: assurer l'égalité des chances pour tous</strong>				
● Espérance de vie (années)	58	59	57	58
● Scolarisation (%)	45	45	38	39
● Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)	12,5	11,4	8,2	9,9
● Taux de chômage (%)	10,6	8,2	6,38	6,4
● Insertion des femmes dans le marché du travail (%)	54,7	64,5	72,9	73,1
<strong>Inclusion politique: assurer une large représentation</strong>				
● Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (indice)	51	51,5	47,5	48,1
● Recettes budgétaires fiscales et non fiscales (% du PIB)	22	22,3	15,5	16,6
● Indice d'efficacité et de responsabilité du gouvernement (indice)	2,7	2,8	3,2	2,9
● Note de l'évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP)	4,0	3,4	3,4	3,5
● Institutions nationales sensibles à la problématique hommes-femmes (indice)	..	0,3	..	0,3
<strong>Maintien de la croissance: mettre en place des économies compétitives</strong>				
● Commerce intra-africain (milliards de dollars)	125	145	23,4	32,4
● Coût des échanges transfrontaliers (dollars)	2090	2384	2338	2675
● Diversification de l'économie (indice)	0,6	0,6	0,6	0,6
● Indice de compétitivité de l'Afrique dans le monde (indice)	3,6	3,61	3,4	3,5
● Délai requis pour créer une entreprise (jours)	42	26,2	39,5	20,4
● Accès au crédit (% de la population)	..	32,9	..	14,1

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD	
	Référence 2010	Derniers chiffres 2014 <sup>2</sup>	Référence 2010	Derniers chiffres 2014 <sup>2</sup>
<b>TRANSITION VERS UNE CROISSANCE VERTE</b>				
<b>Renforcer la résilience et s'adapter à un environnement en évolution</b>				
● Insécurité alimentaire (% de la population)	29	27,6	27,8	25,9
● Résilience aux chocs liés à l'eau (indice)	..	3,87	..	1,72
<b>Gérer les actifs naturels de façon efficace et durable</b>				
● Capacité institutionnelle de durabilité environnementale (indice)	3,5	3,5	3,3	3,4
● Productivité agricole (dollar par travailleur)	537	547	290	303
<b>Promouvoir des infrastructures durables, réduire les déchets et la pollution</b>				
● Efficacité de la production (kg de CO <sub>2</sub> par dollar de PIB)	0,18	0,16	0,18	0,16
● Énergies renouvelables (% de l'électricité totale produite)	16	16,3	78	77,3

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

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

<sup>2</sup> En l'absence de données pour 2014, les dernières valeurs disponibles sont utilisées.

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

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

Les applications des technologies de l'information et de la communication (TIC) touchent de plus en plus à tous les domaines. Des experts kényans élaborent un système pour détecter la violence liée aux élections et cartographier ainsi les incidents en temps réel. Au Nigéria, le site Web yourbudgIT.com explique au public les complexités du budget fédéral du pays. Au Ghana, SliceBiz est une plate-forme de micro-investissement en crowdsourcing, qui fournit des fonds de démarrage pour des start-up et des entreprises sociales. Le téléphone mobile est utilisé dans divers pays pour suivre les épidémies et les déplacements de population à la suite des sécheresses. Avec l'émergence de nouvelles plateformes panafricaines de médias sociaux qui font concurrence aux géants mondiaux comme Twitter et Facebook, les applications potentielles des innovations à base de TIC vont se multiplier de façon exponentielle.

L'approvisionnement électrique est un obstacle majeur au développement des nouvelles technologies en Afrique, mais l'innovation peut aider à contourner le problème. Les solutions simples, hors réseau, se répandent rapidement, c'est le cas par exemple des chargeurs solaires pour téléphones mobiles.

L'avenir de l'agriculture africaine est fortement tributaire de l'innovation. À des décennies d'une productivité agricole stagnante vient s'ajouter aujourd'hui la menace du changement climatique. Il importe donc d'innover dans les biotechnologies et les méthodes agricoles pour faire face aux maladies, aux nuisibles et aux sécheresses, et pour améliorer le contenu nutritionnel des aliments de base. L'adaptation au changement climatique est un processus nécessitant beaucoup de connaissances, car l'innovation doit s'appuyer sur une bonne compréhension des mutations complexes auxquelles nous assistons. Cela nécessite aussi de nouvelles formes de collaboration à de multiples niveaux—gouvernements, universités, entreprises, société civile et communautés agricoles—, et ce sur l'ensemble de l'Afrique.

L'Afrique est-elle suffisamment armée pour promouvoir l'innovation? La plupart des pays africains ont un ministère des sciences et de la technologie qui soutient le renforcement des capacités et l'acquisition de compétences dans les administrations publiques et les entreprises, et propose des incitations à la recherche-développement (R-D). Certains pays, toujours plus nombreux, disposent aussi de pôles technologiques qui font office de catalyseurs de l'innovation et de

Figure 1.1 L'Afrique exploite l'innovation à travers...



1

### Les infrastructures

sont le socle de l'innovation



2

### Le capital humain

permet aux entreprises de se développer dans des secteurs nécessitant de grandes connaissances



3

### L'intégration des marchés

relie les innovateurs du continent et du reste du monde

l'entrepreneuriat. En 2005, le Conseil ministériel africain sur la science et la technologie est convenu d'un Plan d'action consolidé qui prévoit notamment de promouvoir de nouvelles dispositions politiques et institutionnelles, de renforcer les moyens de R-D et d'investir dans l'éducation de scientifiques, de techniciens et d'ingénieurs. L'Union africaine a fixé comme objectif de consacrer 1 % du PIB à la R-D, mais la plupart des pays en sont encore loin.

Le besoin d'innovation est donc bien compris, mais, pour pouvoir exploiter pleinement son énergie et sa créativité, l'Afrique doit surmonter quelques obstacles. Le premier d'entre eux est l'énorme déficit en infrastructures de base, qu'il s'agisse d'énergie, de transport ou de TIC. Or, l'infrastructure est le socle de l'innovation sous ses multiples dimensions. Le rythme du changement structurel de l'économie sera fonction des liens que tisseront entre eux les Africains grâce aux infrastructures. Mais l'Afrique doit aussi faire preuve d'innovation dans la manière dont elle va développer ses infrastructures, depuis les systèmes d'alimentation électrique hors réseau jusqu'à l'exploitation du vaste potentiel hydroélectrique du continent et à la mise en place des réseaux nécessaires pour ses villes en croissance rapide.

Un deuxième frein est le capital humain. L'Afrique a beaucoup développé l'enseignement primaire au point d'en avoir généralisé l'accès à peu près partout. Ce n'est pas un mince exploit, mais le niveau des compétences acquises reste bien en deçà de ce qui est nécessaire pour assurer la transformation économique. L'Afrique a besoin de centres d'excellence pour la formation d'une nouvelle génération de leaders pour les organes politiques, l'administration publique, les entreprises et la société civile. Elle a besoin aussi de constituer une masse critique en science et en technologie pour permettre aux entreprises de mieux s'implanter dans les secteurs nécessitant de grandes connaissances.

Un troisième frein est la fragmentation de l'Afrique en petits marchés nationaux, qui ne permet pas les économies d'échelle nécessaires pour proposer des produits et services innovants à prix compétitifs. Les innovateurs de tout le continent doivent pouvoir échanger entre eux et avec leurs homologues du monde entier. Les investissements transnationaux contribuent à répandre la technologie et les approches

novatrices, ainsi que la libre circulation de la main-d'œuvre qualifiée. Dans le monde entier, la croissance rapide et soutenue des économies convergentes n'a été possible que grâce à une ouverture sur le monde et à une intégration mondiale, qui favorisent le transfert rapide des idées, des technologies et des savoir-faire.



*Dans la décennie 2010, l'Angola a enregistré une croissance moyenne de 11,1 %, se classant parmi les dix économies du monde à la croissance la plus rapide*

Autrement dit, si l'innovation est le fait de tous les secteurs de la société—individus, entreprises, agriculteurs, communautés locales, universités et organisations de la société civile—elle ne peut prendre racine et prospérer que si l'État lui offre un environnement propice. Intelligemment mises en œuvre, les politiques d'innovation permettront de créer des emplois et d'encourager une croissance économique inclusive.

## La croissance inclusive

La Stratégie 2013–2022 de la BAD comprend deux grands objectifs généraux pour l'Afrique : la croissance inclusive et la transition progressive vers une croissance verte. La croissance inclusive comprend elle-même plusieurs dimensions : croissance économique et croissance spatiale, inclusion sociale et inclusion politique, et promotion de la croissance durable par l'amélioration de la compétitivité. Dans ce chapitre, nous examinerons tour à tour chacune de ces dimensions.

### Inclusion économique : réduire la pauvreté et les inégalités de revenus

L'histoire du dynamisme économique récent de l'Afrique est aujourd'hui bien connue, le continent connaissant la plus forte croissance au monde depuis 40 ans. Après 2000, la plupart des pays africains ont maintenu des taux de croissance moyens supérieurs à 5 % par an, en dépit d'un climat mondial assez défavorable, et quelques-uns se distinguent par leurs performances exceptionnelles. Entre 2000 et 2010, la croissance moyenne a été de 11,1 % en Angola, 8,9 % au Nigéria, 8,4 % en Éthiopie, 7,9 % au Mozambique et au Tchad, et 7,6 % au Rwanda, ce qui place ces pays parmi les 10 économies les plus dynamiques au monde. D'autres se rapprochent des 7 % de croissance nécessaires pour qu'une économie double tous les dix ans. En 2014, les pays africains à faible revenu tournaient autour du chiffre de 5,8 %. La croissance du PIB et les perspectives de croissance augurent bien pour cette décennie et les suivantes.

Cette belle performance a plusieurs explications. Les prix élevés des produits de base y ont certainement contribué ; s'y ajoutent la découverte de nouvelles ressources naturelles et le renforcement des échanges commerciaux et des relations d'investissement avec la Chine et d'autres économies émergentes. Cependant, au-delà de l'essor des ressources naturelles, cette forte croissance s'explique



aussi par une nette amélioration de la gestion économique et du climat des affaires. Des facteurs à long terme comme la forte démographie, l'urbanisation, l'émergence d'une classe moyenne africaine et le développement des TIC ont également joué un rôle.

Si, globalement, cette histoire est un succès, la performance dans le domaine de l'inclusion économique est moins brillante. Concentrée dans un nombre limité de secteurs économiques et géographiques, la croissance ne se traduit pas encore en nouvelles opportunités d'emploi et de moyens de subsistance pour la majorité des Africains. Au Nigéria, par exemple, la décennie de croissance rapide s'est accompagnée d'une importante augmentation du chômage, passé de 14,8 % en 2003 à 24 % en 2011. Plus des trois quarts des Africains travaillent à leur compte ou dans des entreprises familiales, notamment dans l'agriculture ou le micro commerce, deux secteurs qui offrent peu de marges de progression.

En l'absence de création d'emplois en grand nombre, les taux de pauvreté n'ont baissé que relativement lentement. La **proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté<sup>1</sup>** atteignait 42,3 % sur l'ensemble de l'Afrique en 2014 — soit une amélioration de 0,1 % seulement depuis 2010. La réduction de la pauvreté connaît des taux légèrement supérieurs dans les pays à faibles revenus, mais il est clair que la croissance ne profite pas également à tout le monde. Les inégalités de revenus, mesurées par **l'Indice de Gini<sup>2</sup>**, se sont légèrement réduites sur l'ensemble de l'Afrique, mais la situation a empiré dans les pays à faibles revenus. Six des dix pays au monde ayant le plus mauvais indice se trouvent en Afrique.

L'une des tendances les plus prometteuses pour l'économie africaine est l'augmentation de la classe moyenne. En 2011, nous avons calculé (en utilisant le seuil de 2 dollars des États-Unis de revenu par jour) que 313 millions d'Africains appartenaient à la classe moyenne. En 2030, ce chiffre devrait atteindre le demi-milliard, soit près d'un tiers de la population. L'émergence de cette classe moyenne — regroupée dans les centres urbains en croissance rapide et surtout composée de jeunes ouverts sur le monde et prompts à adopter les nouvelles technologies — pourrait changer la donne pour l'économie africaine. Elle crée en effet un marché de plus en plus attractif pour les biens et les services, pour les investisseurs nationaux aussi bien qu'étrangers.

Cependant, la classe moyenne se développe à peine plus vite que l'ensemble de la population. Le nombre de personnes appartenant à la tranche supérieure de la classe moyenne (10–20 dollars par jour) n'a augmenté que de 2 % en dix ans, malgré des taux de croissance économique de 5 à 6 %. En conséquence, l'essor des dépenses de consommation reste limité à quelques pays. Globalement, les ménages africains dépensent encore 80 % de leurs revenus en nourriture. À court et à moyen terme, les innovations requises pour assurer le succès commercial d'un produit sur le

### Encadré 1.1 Nouvelles bases pour le PIB – recalculer l'importance de l'économie africaine

Ces dernières années, plusieurs pays africains ont revu à la hausse le poids officiel de leur économie en changeant de méthode de calcul. En 2014, le Nigeria annonçait que son économie était près de 90 % plus importante qu'on ne le pensait, ce qui en fait la plus grande économie d'Afrique, bien avant l'Afrique du Sud. L'exercice fait également apparaître que l'économie est beaucoup plus diversifiée qu'on ne l'avait estimée. Précédemment, le Ghana et le Kenya avaient révisé leur PIB à la hausse respectivement de 60 % et de 25 %.

Le PIB réel est calculé par rapport à une année de référence. Plus celle-ci est ancienne, moins les estimations sont fiables. Le Fonds monétaire international conseille aux pays de réactualiser leur année de référence tous les cinq ans. Dix pays l'ont fait seulement, sur les 54 que compte l'Afrique ; dans certains cas, l'année de référence remonte à plus de vingt ans. La BAD pense que le véritable PIB de l'Afrique pourrait être supérieur d'un tiers aux estimations actuelles, ce qui pourrait être un signal encourageant pour les investisseurs.

Le marché africain visera à produire des versions peu coûteuses des biens de consommation usuels et à les vendre dans de petits conditionnements, accessibles aux populations pauvres.

**En 2030, la classe moyenne africaine devrait atteindre le demi-milliard, créant un marché attractif dominé par des jeunes ouverts sur le monde**

Les progrès relativement lents accomplis en Afrique dans la lutte contre la faiblesse des revenus sont le signe de défaillances dans la transformation structurelle de l'Afrique. Les immenses progrès réalisés par l'Asie dans ce domaine s'expliquent par la création massive d'emplois peu qualifiés, qui fait d'elle le premier atelier du monde. Cette mutation n'a pas encore eu lieu en Afrique. Quelques pays — l'île Maurice, l'Afrique du Sud, l'Ouganda — ont réussi leur transition d'une agriculture traditionnelle à faible valeur ajoutée à une industrie de transformation plus productive et à un secteur de services. La Côte d'Ivoire, qui est le premier producteur au monde de fèves de cacao, a commencé à valoriser ses exportations en développant ses capacités de production de chocolat. Dans sa volonté de capter une part du marché mondial de la confiserie, estimé à 84 milliards de dollars, le pays a réussi à attirer trois multinationales.

Dans l'ensemble, on observe une faible diversification des économies africaines, qui restent centrées sur des produits de base non transformés. De fait, au niveau mondial, la part de l'Afrique subsaharienne dans les industries de transformation décline depuis quelques années. Le niveau de l'innovation dans l'économie africaine — l'abandon créatif de moyens

1 Le feu vert indique que les progrès sont importants et supérieurs à ceux de nos pairs.


2 Le feu jaune indique que les progrès sont positifs mais inférieurs à ceux de nos pairs.

de production inefficients en faveur de méthodes nouvelles et plus productives—reste beaucoup trop faible.

Les enquêtes réalisées sur les entreprises africaines proposent toutes sortes d'explications à ce manque d'innovation : alimentation électrique peu fiable, mauvaises liaisons de transport, lourdeur des réglementations, insuffisance des financements, main-d'œuvre insuffisamment qualifiée. Tant que les conditions favorables à l'innovation ne seront pas réunies, la croissance de l'Afrique ne sera pas assez inclusive pour permettre une percée dans la lutte contre la pauvreté, même avec une forte demande en produits miniers.

### **Inclusion spatiale : développer l'accès aux infrastructures**

L'une des entraves les plus fondamentales à l'innovation est l'énorme déficit en infrastructures. Trente pays africains sont confrontés à des coupures chroniques d'électricité. Les coûts de transport élevés augmentent de 75 % le prix des biens. Les mauvais systèmes d'eau et d'assainissement coûtent environ 5 % du PIB. Si la pénétration d'Internet augmente rapidement sur le continent, elle est encore très en retard par rapport à d'autres pays en développement. Ces conditions réunies font obstacle à l'adoption de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de production.

 ***Au Ghana, 25 années d'investissement ont porté le taux d'électrification à plus de 70 %***

Cependant, le déficit en infrastructures est précisément l'un des facteurs qui doit obliger à innover. L'Afrique ne peut se permettre d'attendre vingt ans que ce déficit se comble lentement ; elle doit trouver des moyens novateurs de pallier les lacunes et de contourner les obstacles.

L'approvisionnement en électricité est une condition préalable évidente à l'adoption de nombreuses technologies nouvelles. Le **taux d'électrification** se situe à 42,5 % pour l'ensemble de l'Afrique, ce qui signifie que 620 millions de personnes et 10 millions de petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas accès à l'énergie. Ce taux descend à 24 % seulement dans les pays à faibles revenus, contre 77 % dans l'ensemble du monde en développement. Le rythme de l'électrification ne suit pas celui de la croissance démographique. En Afrique subsaharienne, 145 millions de personnes supplémentaires ont été raccordées au réseau depuis 2000, mais pendant ce temps, le nombre de personnes privées d'électricité augmentait de 100 millions.

Cette fracture entre les villes, où l'électrification se situe à 65 % en moyenne, et les campagnes, où elle n'est que de 28 %, est un puissant facteur d'inégalité. Et même ceux qui ont accès à l'électricité sont confrontés à des coupures fréquentes et à des tarifs trois fois supérieurs en moyenne à ceux de l'Europe ou de l'Amérique du Nord. Les déperditions sur des réseaux mal entretenus sont deux fois plus importantes que la moyenne mondiale. Cette situation oblige les entreprises à dépendre de groupes électrogènes d'appoint qui fonctionnent au diesel ou à l'essence, pour un coût total en carburant

estimé à 5 milliards de dollars en 2012. La pénurie d'électricité constitue un obstacle majeur pour les entreprises qui souhaitent investir dans l'achat d'équipements nouveaux. Toutefois, certains pays montrent, par des exemples de réussites remarquables, ce qu'il est possible de réaliser grâce à un engagement soutenu. Au Ghana, 25 années d'investissement ont porté le taux d'électrification à plus de 70 %.

Environ 700 millions d'Africains vivent sans équipements de cuisine non polluants. L'utilisation de la biomasse—qui reste la source d'énergie dominante en Afrique—pose des problèmes à la fois sanitaires et environnementaux. La recherche de combustible, qui incombe surtout aux femmes et aux enfants, prend un temps considérable. La principale source d'éclairage dans les foyers africains est le pétrole lampant (paraffine), qui coûte 100 dollars aux ménages pauvres pour l'équivalent d'un kilowatt-heure—soit plus de cent fois le coût de l'éclairage dans les pays riches. On estime que la pollution dégagée par les lampes et les cuisinières rudimentaires provoque 600 000 décès par an en Afrique.

Cependant, les énergies propres commencent déjà à faire la différence. Le recours aux solutions hors réseau ou aux mini-réseaux se développe rapidement. Grâce à des centrales solaires ou à des mini-centrales hydroélectriques, l'Afrique du Sud alimente en électricité des régions reculées ; en 2014, ce sont ainsi 700 écoles, 600 établissements de santé et 800 autres bâtiments publics qui ont été alimentés. L'énergie solaire demeure certes relativement coûteuse, mais pouvoir échanger une lampe à pétrole inefficace contre un éclairage solaire (capable en outre de recharger un téléphone mobile) est une solution de plus en plus attrayante. Les derniers chiffres montrent que 5 % environ des Africains non raccordés au réseau utilisent aujourd'hui l'éclairage solaire. L'Afrique bénéficiant de 320 jours ensoleillés par an, le potentiel du soleil, ainsi que celui d'autres sources d'énergie renouvelable, se développera de façon exponentielle avec l'amélioration des technologies et la réduction des coûts.

L'infrastructure des transports est, elle aussi, une base nécessaire pour la transformation économique et la croissance inclusive. Des liaisons à prix raisonnables et disponibles en toutes saisons sont indispensables pour relier les producteurs entre eux, à leurs sources d'approvisionnement et à leurs marchés, sur le continent et dans le reste du monde. L'investissement dans cette infrastructure augmente grâce à des opérations panafricaines majeures comme le Programme pour le développement des infrastructures en Afrique, mais il est encore loin de répondre aux besoins. En moyenne, entre 2005 et 2012, les pays africains ont investi entre 15 et 25 % de leur PIB dans l'infrastructure des transports ; à titre de comparaison, l'Inde y a consacré 32 % de son PIB et la Chine 42 %. Autrement dit, la situation s'améliore, mais l'Afrique n'a pas encore rattrapé son retard.

Les routes représentent le principal moyen de transport en Afrique, acheminant 80 % des biens et 90 % des personnes. La **densité du réseau routier** (km de route par km<sup>2</sup> de territoire) a atteint 8,2 en 2014, contre 7,9 en 2010. Une grande partie du réseau n'est pas goudronnée et est donc impraticable à la saison des pluies. Seuls 35 % des Africains ont accès à des routes praticables par tous les

temps, contre 67 % dans l'ensemble des pays en développement. Toutefois, les chiffres montrent, là aussi, que le problème peut trouver une solution grâce à des programmes d'investissement soutenus. L'Éthiopie a réussi à réduire, de 21 km en 1997 à 12,4 km en 2012, la distance moyenne pour rejoindre une route praticable en toute saison, ce qui a eu des conséquences positives sur la pauvreté et la sécurité alimentaire. Quant au rail, il reste sous-développé sur l'ensemble du continent; le réseau ferré ne s'est guère étendu depuis l'époque coloniale.

Les ports jouent un rôle critique en permettant aux producteurs africains d'accéder aux marchés mondiaux, à l'importation comme à l'exportation. L'Afrique compte 64 ports au total, mais beaucoup sont mal équipés et les temps de traitement ou de manutention des marchandises sont trop longs. Le coût du transport au départ ou à l'arrivée est, en moyenne en Afrique, supérieur de 50 % à ce qu'il est sur les autres continents. Toutefois, les plaques tournantes régionales d'Afrique—comme Durban, Dar es-Salaam, Mombasa et Djibouti—se développent, et une nouvelle capacité régionale a fait son apparition (voir Figure 1.2). Au Sénégal, par exemple, le projet de développement du port à conteneurs de Dakar offre dorénavant une capacité opérationnelle de 24 heures/24, réduisant le temps d'attente pour les bateaux de 15 à 2 heures. Les liaisons aériennes prennent aussi de plus en plus d'importance, notamment pour les pays enclavés. Ces liaisons sont cruciales pour le développement des exportations de produits périssables comme les fleurs coupées, la viande et les légumes. Le coût du fret aérien reste élevé à cause

du faible volume du trafic de passagers, des taxes élevées et des infrastructures limitées. Ethiopian Airlines a néanmoins doublé sa flotte depuis cinq ans, et prévoit un plan d'expansion de ses capacités.

L'expansion des télécommunications en Afrique a été, ces dix dernières années, l'un des moteurs les plus visibles de l'innovation.

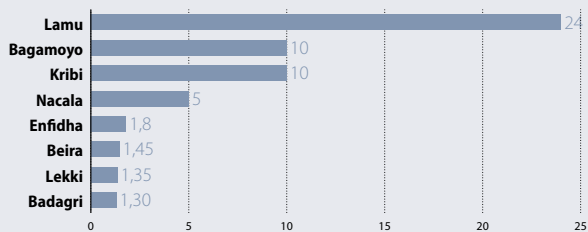
● **L'accès au téléphone** concernait 742 personnes pour 1000 en 2014—contre 538 en 2010—et le taux de pénétration augmente de 4,2 % par an. Ce chiffre comprend surtout des abonnements à la téléphonie mobile, les pays africains ayant sauté les étapes en évitant les coûts élevés d'infrastructure des lignes terrestres. Le téléphone portable est aussi le principal moyen d'accès à Internet. Dans la mesure où peu d'opérateurs subventionnent les téléphones, le coût des smartphones demeure l'un des principaux obstacles à l'accès à Internet. Cependant, l'Afrique étant aujourd'hui le second marché au monde pour la téléphonie mobile, les fabricants sont plus nombreux à proposer des produits à des prix abordables. Des investissements conséquents ont été consacrés ces dernières années à la pose de câbles sous-marins qui ont permis de porter la couverture à large bande à 16 % en 2012, mais les pays enclavés et les régions reculées restent en retard. Les communications mobiles ouvrent de multiples possibilités qui permettent de repenser les modèles d'entreprise, les moyens d'enseignement et l'offre de services publics. Le trafic de données sur mobile pourrait être multiplié par vingt d'ici la fin de la décennie ; l'impact économique de cette révolution est encore à venir (voir Figure 1.3).

Figure 1.2 Nouvelles frontières commerciales en Afrique



#### Investissements prévus dans les ports et corridors de transport

Estimations, en milliards de dollars



L'Afrique ne représente que 5 % du commerce maritime mondial et moins de 2 % du trafic de conteneurs dans le monde, mais le volume des échanges commerciaux a été multiplié par quatre depuis 2007.

Un nouveau réseau se met en place qui relie l'intérieur des terres à la mer : en plus de Tanger, du Cap ou de Dakar, de nouveaux ports, comme Lamu, se développent. Entre 2007 et 2017, plus de 50 milliards de dollars auront été investis en Afrique pour créer des terminaux portuaires ultramodernes et automatisés.

Source : Questions internationales nr 70, Jeune Afrique Economie.



**Figure 1.3 M-Pesa: une innovation vedette dans les services financiers**



Safaricom, le plus grand opérateur de téléphonie mobile au Kenya, a lancé en 2007 M-Pesa, un service monétaire mobile. Ce service permet les transferts d'argent jusqu'à 500 dollars grâce à un système de comptes électroniques.

L'échange d'espèces contre une valeur électronique se fait par le biais d'un réseau d'agents régionaux, payés à la commission, qui sont aujourd'hui au nombre de 60 000. Le service est utilisé par 17 millions de Kényans (soit les deux tiers de la population adulte), et les transactions représentent chaque année l'équivalent de 25 % du PIB. Progressivement, le service s'est étendu au paiement des factures, au versement des salaires et aux virements des organismes publics aux citoyens. Un service associé, appelé M-Shwari, vient compléter ces prestations en permettant d'emprunter et de recevoir des intérêts grâce à des comptes électroniques.

La forte pénétration du portable au Kenya (70 %) a rendu possible le succès de M-Pesa, mais ce succès s'explique aussi par d'importantes innovations dans le business model. En mettant en place M-Pesa, Safaricom a cherché à gagner la confiance de ses clients et à bâtir une bonne image de marque plutôt qu'à tirer des profits à court terme, ce qui lui a permis de fidéliser une clientèle. La société a également investi des ressources considérables dans la formation de ses agents. Le gouvernement kényan a facilité ce développement en n'intervenant que légèrement sur le plan de la réglementation.

L'eau et l'assainissement ont été, pour de nombreux pays africains, l'un des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) les plus difficiles à atteindre. ● **L'accès à une source d'eau améliorée** a atteint 68,2 % en 2014—soit une amélioration de moins de 2 % par rapport à 2010. ● **L'accès à un assainissement amélioré**<sup>3</sup> a, de fait, légèrement décliné pour passer à 39,1 %, l'investissement n'ayant pas suivi la croissance démographique. L'assainissement s'est amélioré dans les campagnes des pays à faibles revenus, grâce à une augmentation des investissements des donateurs, mais il a stagné dans les zones urbaines, où l'on observe une division marquée entre quartiers riches et quartiers pauvres. Dans les régions affectées par l'instabilité politique et les mouvements de réfugiés, l'absence d'eau pure et d'équipements d'assainissement demeure un gros problème de santé publique. Ce problème impose aussi une lourde charge aux femmes et

aux jeunes filles, qui doivent souvent parcourir de longues distances pour accéder à l'eau. L'eau joue également un rôle majeur dans les industries agroalimentaires et, par conséquent, dans l'accès à de nouveaux moyens de subsistance et dans l'amélioration de la sécurité alimentaire. L'insécurité des ressources en eau étant aggravée par le changement climatique, les populations de toute l'Afrique vont devoir faire preuve d'innovation dans leur gestion de la ressource.



*Entre 2007 et 2017, plus de 50 milliards de dollars auront été investis en Afrique pour développer des terminaux portuaires ultramodernes et automatisés*

### **Inclusion sociale : garantir l'égalité des chances pour tous**

L'année 2015 marque l'échéance des Objectifs du Millénaire (OMD) et le lancement de nouveaux objectifs pour le développement durable (dès qu'ils seront adoptés). Le moment est donc opportun d'examiner les progrès réalisés par l'Afrique dans le domaine de l'inclusion sociale, grâce à la fourniture de services de base et à des opportunités économiques. Les observateurs estiment qu'au terme des 25 années des OMD, l'Afrique a connu une progression accélérée sur tout l'éventail des indicateurs socioéconomiques, notamment ceux liés à l'éducation et aux services de santé. Ces progrès montrent les extraordinaires retours socioéconomiques que permettent de réaliser les investissements dans des mesures sociales comme l'éducation de base, la vaccination des enfants et les filets de sécurité du domaine social.

Sur les 10 pays les plus performants au monde pour les OMD, huit sont africains. Pour autant, l'Afrique n'aura pas atteint tous les Objectifs du Millénaire (voir Figure 1.4). Ce n'est pas par manque de volonté mais du fait des conditions qui prévalaient en Afrique. En outre, avec les dégâts encore difficiles à évaluer provoqués par l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, l'année 2014 nous rappelle brutalement à quel point les sociétés africaines sont vulnérables aux chocs extérieurs. Si l'on se projette vingt ans en avant, la croissance démographique rapide, l'urbanisation, le changement climatique—et le processus même de développement—feront apparaître de nouvelles formes de vulnérabilité qui appelleront des solutions politiques novatrices.

Dans le domaine de la santé publique, l'Afrique a fait d'importants progrès. La mortalité infantile a beaucoup reculé, passant de 177 décès pour 1000 naissances vivantes en 1990 à 98 en 2012. Ce chiffre, en deçà de la réduction des deux tiers fixée par l'objectif, reflète la difficulté de la situation de départ dans la plus grande partie de l'Afrique. Le problème de la mortalité néonatale s'est révélé plus difficile à régler, et de gros progrès restent à réaliser dans la couverture de la vaccination. La mortalité maternelle est passée à 870 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2013—soit une réduction de 47 % depuis 1990.

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





La courbe de la prévalence du VIH/Sida a été inversée, passant de 5,8 % en 2000 à 4,7 % en 2012 grâce à d'importantes campagnes nationales de prévention, de traitement, de soins et de soutien. Cependant, le nombre de porteurs du virus en Afrique subsaharienne continue de croître et atteint le chiffre de 25 millions. Les campagnes de prévention et de traitement du paludisme ont été renforcées, entraînant une diminution de l'incidence de la maladie et du taux de mortalité. Globalement, ● **l'espérance de vie** en Afrique a atteint 59 ans en 2014, contre une moyenne mondiale de 71,5 ans. Mais l'amélioration de l'espérance de vie et le développement économique créeront de nouveaux défis—notamment une augmentation des maladies chroniques comme le diabète et le cancer—que les systèmes de santé africains devront relever.

**Huit des 10 pays les plus performants au monde pour les OMD sont africains**

Dans la sphère éducative, l'Afrique est en bonne voie pour atteindre son OMD pour la scolarité primaire. Grâce au développement des infrastructures et à la mise en place de divers programmes—notamment de cantine scolaire et de transfert d'espèces—destinés à améliorer l'accès et à éviter le décrochage scolaire, la plupart des pays africains connaissent aujourd'hui un taux de scolarisation net supérieur à 80 %. L'égalité des genres a fait des progrès spectaculaires au niveau primaire mais laisse encore à désirer au niveau secondaire et supérieur. Cependant, 22 % des enfants du primaire sont encore déscolarisés, et le taux de ceux qui achèvent leur cursus reste relativement faible. Tous niveaux éducatifs confondus, la ● **scolarisation** se situe à 45 % pour l'ensemble de l'Afrique, c'est-à-dire au même niveau qu'en 2010. Malheureusement, les résultats de l'apprentissage se sont détériorés dans certains pays, car les systèmes scolaires ont eu du mal à faire face à l'augmentation des inscriptions. Un tiers des élèves du primaire quittent l'école sans avoir acquis les compétences de base en lecture et en calcul. Alors que les entreprises, dans toute l'Afrique, mentionnent l'absence de compétences comme un obstacle majeur à leur développement la ● **proportion d'élèves du secondaire qui suivent une formation professionnelle ou technique** a décliné, passant de 12,5 % en 2010 à 11,4 % en 2014, ce qui laisse penser que les systèmes éducatifs ne s'adaptent pas à la demande du marché du travail.

Un aspect de l'inclusion sociale qui, depuis quelques années, a bénéficié d'une attention accrue de la part des politiques est la question de l'emploi des jeunes. La moitié de la population africaine a aujourd'hui moins de 25 ans et, dans les vingt années qui viennent, on comptera chaque année 500 000 jeunes supplémentaires âgés de 15 ans. Cette génération de jeunes Africains est la plus éduquée qu'ait connue le continent, mais la plupart d'entre eux n'ont pas de meilleures perspectives d'emploi et de revenus que leurs parents. Si le ● **taux de chômage** en Afrique subsaharienne est relativement faible (8,2 %), les emplois formels ne représentent que 16 % du total des emplois dans cette partie du

Figure 1.4 Objectifs du Millénaire pour le développement : progrès en 2014

Buts	Afrique du Nord	Afrique subsaharienne
 <b>Objectif 1 :</b> Éliminer l'extrême pauvreté et la faim	●	●
 <b>Objectif 2 :</b> Assurer l'éducation primaire pour tous	●	●
 <b>Objectif 3 :</b> Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	●	●
 <b>Objectif 4 :</b> Réduire la mortalité infantile	●	●
 <b>Objectif 5 :</b> Améliorer la santé maternelle	●	●
 <b>Objectif 6 :</b> Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies	●	●
 <b>Objectif 7 :</b> Préserver l'environnement	●	●
 <b>Objectif 8 :</b> Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	●	●

● Objectif déjà atteint ou qui devrait l'être en 2015  
● Progrès insuffisants pour atteindre l'objectif si les tendances actuelles persistent

Source : ONU

continent, et ce chiffre ne s'améliore pas, loin s'en faut, à un rythme qui permettrait d'absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail. La grande majorité des jeunes travaillent donc dans des exploitations agricoles et autres entreprises familiales qui offrent peu de possibilités de progression. Même dans le meilleur des scénarios concernant l'expansion du secteur manufacturier africain au cours des dix prochaines années, la majorité des jeunes continueront de travailler dans le secteur informel. Pour améliorer leurs revenus, une priorité urgente est donc de stimuler la productivité des fermes familiales et des micro-entreprises.

Une autre dimension importante est l'égalité des genres. Les Africaines représentent une part très importante de la population active et des chefs d'entreprise, la ● **proportion de femmes actives** étant de 73,1 % en Afrique subsaharienne. Cependant, divers obstacles les empêchent de réaliser tout leur potentiel. Le plus souvent, elles travaillent à leur compte ou occupent des emplois peu productifs qui, de ce fait, sont mal rémunérés. Même dans le secteur formel, leurs salaires sont inférieurs de 10 à 30 % à ceux des hommes. Les exploitations agricoles dirigées par des femmes ont tendance à être moins productives, car les femmes ont moins facilement accès à certains intrants comme les fertilisants. De plus, elles n'ont pas les mêmes droits fonciers, notamment lors d'un

## Encadré 1.2 Les lourdes conséquences d'Ébola

Maintenant que l'épidémie d'Ébola perd du terrain, l'Afrique de l'Ouest en dresse le bilan humain et économique. Au mois de mars 2015, on avait enregistré près de 10 000 décès. En Guinée, au Liberia et en Sierra Leone, l'épidémie a profondément perturbé l'agriculture, le commerce et autres activités de subsistance, et découragé les touristes et les investisseurs. On s'attend donc à ce que les économies de la Sierra Leone et de la Guinée connaissent un recul en 2015, et l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest devrait perdre 1,6 milliard de dollars par rapport à la croissance économique escomptée.

La crise d'Ébola a mis en lumière de graves déficiences dans les systèmes sanitaires des trois pays, qui ont rapidement été débordés. La Guinée compte dix médecins pour 100 000 habitants, contre 80 en Afrique du Sud. Les trois pays ont aujourd'hui mis en place des programmes pour développer les infrastructures de santé et augmenter le nombre de travailleurs de santé. Le but est de proposer des pratiques funéraires plus sûres, de sensibiliser le public aux maladies contagieuses et d'améliorer les systèmes de détection.

héritage ou en cas de divorce ou de veuvage. L'autonomisation économique des femmes n'est pas seulement un droit moral ; c'est aussi un facteur essentiel de promotion de la croissance inclusive.

### Inclusion politique : garantir la représentation la plus large possible

Il est clair que la forte croissance récemment observée en Afrique repose sur l'amélioration de la gouvernance économique. Pour autant, la question de la gouvernance reste l'un des freins les plus importants à la transformation économique et à la croissance inclusive.

Au niveau de la représentation politique, beaucoup d'indicateurs paraissent positifs. Le nombre des pays qui organisent des élections démocratiques continue de croître, tandis que les régimes non démocratiques sont de plus en plus isolés. Les médias africains sont plus libres, ce qui favorise l'accès des citoyens à l'information grâce à Internet. Selon l'Afrobaromètre, 71 % des Africains croient en la démocratie mais 43 % seulement sont satisfaits de la manière dont fonctionne leur démocratie. On peut donc se demander si les systèmes politiques sont suffisamment robustes pour gérer les pressions provoquées par la rapidité de l'essor démographique, par l'urbanisation et l'absence d'opportunités économiques pour les jeunes.

La capacité des gouvernements à promouvoir la transformation économique présente une image nuancée. L'Indice ● Mo Ibrahim de gouvernance africaine a enregistré globalement une légère amélioration entre 2010 et 2014. L'impression moyenne cache toutefois des variations considérables. Ces dernières années, 39 pays ont amélioré leur performance et 13 ont régressé. La plupart des progrès observés concernent la participation et les droits humains ; la gouvernance économique est statique, la sécurité publique et l'état de droit régressent. Tous les pays reculent sur au moins un indicateur, ce qui

montre la vulnérabilité de la bonne gouvernance face aux difficultés et aux inversions de tendance. Selon ● l'Évaluation des politiques et des institutions des pays menée par la BAD, les résultats sur l'ensemble de l'Afrique ont reculé depuis 2010, passant de 4,0 à 3,43.



*66 % des Africains seraient d'accord pour payer plus d'impôts en échange de meilleurs services publics*

Confrontés à d'énormes besoins financiers, les pays africains doivent mieux mobiliser leurs ressources. Les ● recettes fiscales et non fiscales en proportion du PIB sont restées stables par rapport à 2010, à 22,3 % en 2014. Mais le chiffre a diminué par rapport à 2013, où il était de 29 %, ce qui reflète les difficultés que rencontrent les pays riches en ressources pour taxer les compagnies multinationales. Le chiffre pour les pays à faibles revenus est plus positif, affichant une légère progression à 17 %. Les difficultés sont les suivantes : faible rémunération de l'épargne, assiette fiscale limitée, mauvaise administration fiscale et réglementations qui laissent trop de place aux possibilités de fraude fiscale. L'Afrique a besoin d'urgence d'une législation qui limite les prix de transfert des compagnies multinationales et les sorties de capitaux vers les paradis fiscaux. Du côté des dépenses, la plupart des pays africains ont amélioré leur présentation budgétaire mais n'ont pas progressé en proportion sur l'exécution de leur budget. Un décalage constant entre les plans et les budgets, et entre les budgets et les dépenses réelles laisse penser que certains pays ne parviennent toujours pas à affecter leurs dépenses aux priorités du développement. De mauvaises pratiques de rapport, de comptabilité et d'audit sont sources d'inefficacités et de déperditions. Selon une enquête de l'Afrobaromètre, 66 % des Africains seraient d'accord pour payer plus d'impôts en échange de meilleurs services publics, mais 62 % ne comprennent pas le système fiscal et 76 % ne savent pas vraiment comment le gouvernement utilise les recettes fiscales. Une plus grande intégrité et une plus grande transparence dans la gestion des finances publiques pourraient donc contribuer à faire en sorte que les particuliers et les entreprises soient mieux disposés à payer leurs impôts.

Les deux dernières années ont vu un accroissement inquiétant des conflits armés en Afrique. Des conflits civils se sont déclarés en République centrafricaine, au Soudan, au Soudan du Sud, le Mali, Nigeria, l'est du Congo et la Somalie menaçant la stabilité de leurs régions. Parmi les facteurs qui favorisent ces conflits, il faut citer l'absence d'opportunités économiques, l'élévation du coût de la vie, une exclusion sociale prolongée, des inégalités extrêmes et la rivalité pour profiter des ressources naturelles, ce qui nous rappelle à quel point les conflits et la pauvreté se renforcent mutuellement. Actuellement, quelque 20 % d'Africains, soit 200 millions de personnes, ● vivent dans des États fragiles.

### Maintenir la croissance : construire des économies compétitives

C'est le secteur privé qui pilote la forte croissance de l'Afrique ; il génère 90 % des emplois et 70 % de la production du continent. En conséquence, les mesures prises pour améliorer l'environnement des



affaires peuvent avoir de fortes répercussions sur la performance de la croissance. Depuis quatre ans le **temps nécessaire pour créer une entreprise** est passé en moyenne de 42 à 26 jours, et à 20 jours seulement dans les pays à faibles revenus. Quelque 400 000 nouvelles entreprises sont enregistrées chaque année. On observe d'importantes améliorations dans le cadastre, le commerce transfrontalier, les régimes fiscaux et la protection des investisseurs. Selon l'indice de facilité de faire des affaires de la Banque mondiale (Doing Business Index), parmi les dix pays qui ont amélioré leurs performances, cinq sont en Afrique subsaharienne (Bénin, Togo, Côte d'Ivoire, Sénégal et RDC). Ceux qui offrent les environnements les plus favorables voient les échanges et les investissements se développer.

Toutefois, l'amélioration de la réglementation régissant les entreprises n'est qu'un des facteurs nécessaires pour augmenter la compétitivité générale et réaliser la transformation économique. L'environnement macroéconomique, la qualité des infrastructures, le niveau de compétence de la main-d'œuvre, la part de l'épargne personnelle et de l'investissement, les flux d'investissements étrangers et le niveau d'acquisition et de diffusion des technologies jouent, chacun à leur façon, un rôle important. Sur ces indicateurs généraux de la compétitivité, l'Afrique reste assez peu performante. Sur **l'Indice de compétitivité mondiale**, sa position ne s'est que marginalement améliorée depuis quelques années, et la plupart des pays africains occupent encore d'assez mauvaises places. L'encadré 1.3 montre quelques-uns des problèmes auxquels pourraient être confrontés les pays africains qui veulent améliorer leur compétitivité.

La transformation économique exigera beaucoup d'investissements. Il est encourageant de noter que l'Afrique, malgré ses problèmes, est une destination plus attractive pour les investissements. Dans une enquête récente auprès de capitaines d'industrie, l'Afrique venait au deuxième rang mondial des régions les plus appréciées, et 60 % des personnes interrogées estimaient que la situation s'améliorait. Cet optimisme se reflète dans la part croissante des investissements étrangers directs (IED) en Afrique subsaharienne, qui a augmenté de 19,5 % par an en moyenne depuis 2007. Certains pays — Ghana, Kenya, Mozambique, Nigéria, Afrique du Sud, Tanzanie, Ouganda et Zambie — font partie des destinations privilégiées. En outre, les projets d'IED se diversifient au-delà des seules industries extractives pour inclure davantage de secteurs intéressant le grand public : télécommunications, commerce de détail, services financiers et industrie manufacturière. Par exemple, le fabricant de chaussures chinois Huajian a créé une usine employant 600 personnes à Addis-Abeba et prévoit d'importants investissements en Éthiopie dans le secteur des industries légères, tandis que le géant américain GE investit 250 millions de dollars dans une usine de fabrication de matériel électrique au Nigéria. Dans le même temps, les investissements intra-africains augmentent (voir Figure 1.5).

Une condition essentielle pour garantir la compétitivité et une croissance durable est l'intégration économique régionale. Les décideurs africains reconnaissent depuis longtemps la nécessité de prendre des mesures pour pallier la fragmentation de l'Afrique en de trop nombreux marchés nationaux, dont beaucoup sont petits et

### Encadré 1.3 Doper la compétitivité de l'Afrique

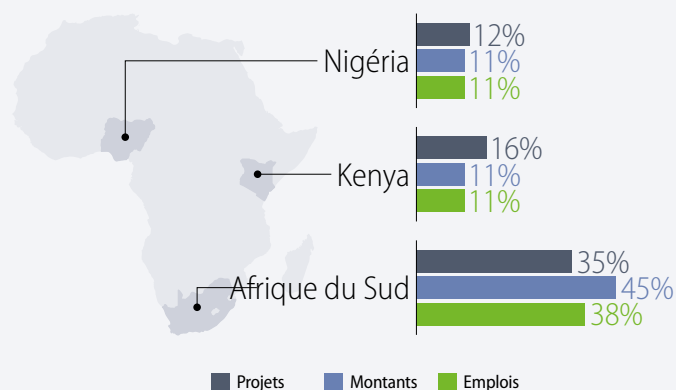
En 2014–2015, le Kenya a gagné six places sur l'indice de compétitivité mondiale, passant au 90<sup>e</sup> rang, enregistrant des améliorations dans 11 des 12 piliers. Le pays a d'assez bons résultats sur l'efficacité du marché, avec des marchés financiers assez développés, une main-d'œuvre assez efficace et des marchés des biens plutôt performants. Depuis l'adoption de sa constitution en 2010, il améliore ses résultats sur l'efficacité du gouvernement et la réduction de la corruption. Il se situe en bonne place pour l'éducation de base et la formation en cours d'emploi, mais moins bien pour les taux d'inscription dans l'enseignement secondaire et tertiaire. Ses plus gros problèmes sont : un approvisionnement en électricité insuffisant, un système de santé publique faible et des questions endémiques de sécurité.

Source : Global Competitiveness Report 2014-15.

enclavés. Depuis quatre ans, les **échanges commerciaux intra-africains** augmentent régulièrement pour atteindre 145 milliards de dollars (32 milliards pour les pays à faible revenu). Cependant, ce chiffre ne représente que 22 % du total des échanges commerciaux africains, niveau d'intégration économique inférieur à celui de l'ASEAN (26 %), ou de l'Union européenne (62 %). Pour promouvoir l'intégration, l'Afrique a créé une architecture complexe de communautés économiques régionales (CER), qui font l'objet d'une rationalisation progressive. Trois grandes CER en Afrique de l'Est et en Afrique australe ont mis en place une zone tripartite de libre-

Figure 1.5 L'Afrique investit en Afrique

Part des projets d'IED émanant de l'Afrique



Les investissements intra-africains s'intensifient. En dix ans, les investisseurs africains ont presque triplé leur part des projets d'IED, qui est passée de 8 % seulement en 2003 à 22,8 % en 2013. En valeur absolue, leur part a augmenté encore plus vite. L'investissement intra-africain est aujourd'hui un moteur important de la création d'emplois sur le continent, car les investisseurs africains cherchent à développer les chaînes de valeurs régionales, ce qui encourage le développement des compétences, les transferts de technologies et l'innovation.

Source : FDI Intelligence

échange qui couvre 25 pays et une population cumulée de 600 millions de personnes, et un PIB total de mille milliards de dollars. En Afrique centrale, deux CER riches en ressources prévoient une fusion<sup>4</sup>. Cependant, il reste de nombreuses entraves à la libre circulation des biens, des services, des personnes et du capital, et le ● **coût des échanges transfrontaliers** a, dans les faits, augmenté de 14 % depuis 2010. Un camion qui suit le corridor de transport entre Koutlala au Mali et Dakar au Sénégal traverse 100 checkpoints et postes. Seuls deux pays du continent — le Mozambique et le Rwanda — offrent un accès sans visa (ou avec visa à l'arrivée) aux autres citoyens africains.



*Le secteur privé pilote la forte croissance de l'Afrique : il génère 90 % des emplois et 70 % de la production du continent*

Un dernier élément essentiel pour maintenir la croissance est l'inclusion financière. À l'heure actuelle, les deux tiers des Africains adultes sont des « exclus financiers » en ce sens qu'ils n'utilisent les services d'aucune institution financière. Or, l'accès à des services financiers peut aider la population à faire face à des problèmes de rentrées d'argent irrégulières et de factures imprévues, par exemple en cas de maladie dans la famille. Il peut aussi l'aider à sortir de la pauvreté en lui permettant d'accéder à l'éducation et aux soins de santé, ou en proposant des financements pour des microentreprises. Devant la difficulté d'étendre les services bancaires traditionnels à l'ensemble de l'Afrique, le secteur doit faire appel à l'innovation. Les produits financiers doivent être adaptés aux pauvres — par exemple en fixant l'échéancier des remboursements en fonction des revenus saisonniers ou en réduisant le minimum requis pour ouvrir un compte d'épargne. Les services doivent aussi être accessibles aux pauvres, soit en utilisant des commerçants comme agents, soit en ayant recours aux moyens nouveaux qu'offre la téléphonie mobile. Le Kenya a mené le mouvement en ce domaine mais d'autres pays africains lui ont emboîté le pas.

## Transition vers la croissance verte

L'Afrique a la chance de disposer d'abondantes ressources naturelles. Bien géré, ce patrimoine naturel peut offrir à des millions d'Africains un moyen non seulement d'échapper à la pauvreté mais aussi de s'engager sur la voie d'une prospérité durable. Cependant, du fait de cette dépendance vis-à-vis de ses ressources naturelles, l'Afrique est également très vulnérable à la dégradation de son environnement et au changement climatique. Elle doit donc opérer une transition vers un développement vert qui sauvegarde les droits et les intérêts des générations futures.

La croissance verte implique un équilibre entre développement économique et sauvegarde durable de l'environnement, équilibre qui prend en compte la question de l'épuisement de la ressource, les atteintes aux écosystèmes, la pollution et le changement climatique. Elle implique aussi de veiller à ce que les rentes tirées des ressources soient réinvesties de façon responsable afin de préserver le capital naturel et social, et, enfin, de gérer un stress hydrique de plus en plus important, d'adapter certaines pratiques culturelles et de rendre les populations plus résilientes à des conditions climatiques extrêmes. L'Afrique a encore un long chemin à parcourir sur la voie de la croissance verte, mais elle doit d'ores et déjà commencer à planifier sa transition pour éviter de s'embourber dans des modes de développement insoutenables.

## Construire la résilience et s'adapter à un environnement en mutation

De tous les continents du monde, l'Afrique est le plus exposé aux conséquences du changement climatique. L'élévation des températures devrait intensifier le cycle hydrologique — les régions pauvres en eau deviendront plus arides encore et les tropiques recevront des précipitations plus importantes. Le climat deviendra plus imprévisible, avec une fréquence accrue d'épisodes de sécheresse et d'inondations. Le changement climatique viendra aggraver d'autres problèmes environnementaux. Actuellement, 200 millions d'Africains vivent sur des terres dégradées, et 37 % du continent sont menacés de désertification. La vulnérabilité de l'Afrique s'explique par sa forte dépendance à l'agriculture pluviale, son absence de diversification économique et ses institutions relativement faibles.

Une priorité majeure sera de construire une ● **résilience aux chocs hydriques**<sup>5</sup>. L'eau est au centre de l'interdépendance eau-énergie-alimentation (voir Figure 1.6). Elle est un élément essentiel pour les agriculteurs, les éleveurs et les pêcheurs, mais aussi pour la diversification des économies rurales vers la production de l'industrie agroalimentaire. À l'heure actuelle, l'Afrique subsaharienne n'utilise que 3 % de ses ressources renouvelables en eau, ce qui est le chiffre le plus bas observé dans le monde. Étant donné l'extrême diversité des écosystèmes locaux, seule l'innovation peut permettre de trouver des solutions adaptées aux conditions locales, notamment pour améliorer le captage et le stockage des eaux, et pour gérer au mieux l'humidité des sols et les projets d'irrigation à petite échelle, au niveau des communautés villageoises.

Le problème de la gestion du changement climatique sera amplifié par l'essor démographique, avec une population qui devrait atteindre les 2 milliards d'habitants en 2050 et accentuer la pression sur la sécurité alimentaire. L'Afrique a réalisé des progrès importants en ce domaine, la ● **proportion de la population en situation d'insécurité alimentaire** étant passée de 29 % en 2010 à 27,6 % en 2014, et

4 En Afrique de l'Est et en Afrique australe, les CER sont le SADC, le COMESA et l'EAC (Communauté de développement de l'Afrique australe, Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et la Communauté d'Afrique de l'Est); en Afrique centrale, le CEMAC et l'ECCAS (Communauté économique et monétaire des États d'Afrique centrale, et Communauté des États de l'Afrique centrale).

5 Le feu gris indique que les données sont manquantes.

la position de l'Afrique sur l'Indice de la faim dans le monde étant aujourd'hui meilleure que celle de l'Asie du Sud. Cependant, la situation—tributaire entre autres de l'instabilité politique et du prix local des aliments—est très variable selon les pays. Ces dernières années, certains pays—Burkina Faso, République centrafricaine, Gambie, Niger, Mali, Togo et Tanzanie—ont déclaré l'état d'urgence pour la sécurité alimentaire et élaboré des plans d'action nationaux.

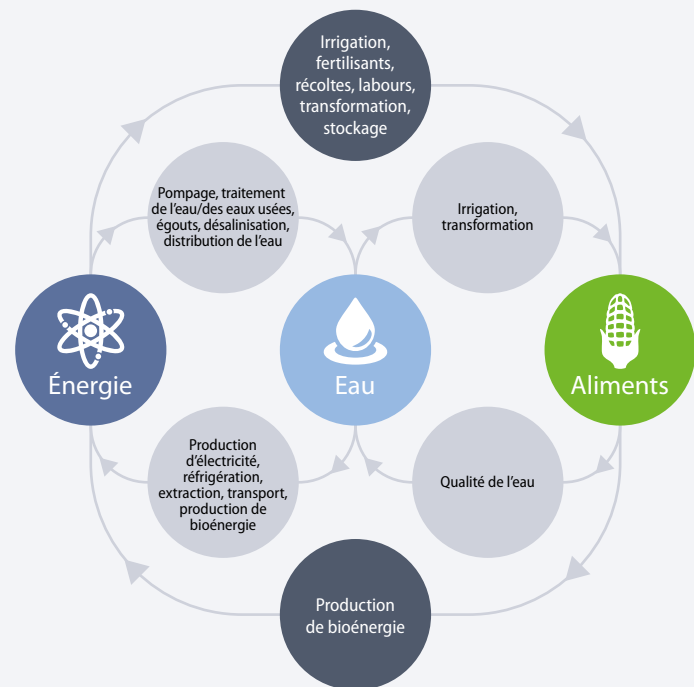
L'Afrique a encore beaucoup de chemin à faire pour mettre en place les mesures d'adaptation nécessaires et éviter d'être débordée par les effets du changement climatique. Pour faire face aux menaces, elle a besoin de meilleurs systèmes d'alerte précoce sur les sécheresses et les inondations, et de structures fortes au niveau des communautés locales, mais elle doit aussi consentir des investissements importants dans la reforestation pour protéger les eaux de surface, et dans le captage et le stockage des eaux de pluie pour répondre aux besoins des populations et de l'agriculture. Les villes, qui se développent rapidement, ont aussi un besoin urgent d'investissements pour se protéger contre les inondations par l'eau de mer, améliorer les réseaux d'égouts et les systèmes d'assainissement, et réduire les risques de maladies à transmission hydrique après les inondations. Le coût total de telles mesures est très difficile à évaluer, mais les estimations de la Banque mondiale laissent penser que l'Afrique pourrait être obligée de dépenser 350 milliards de dollars par an pour adapter ses systèmes agricoles et ses infrastructures si la température augmentait dans le monde de plus de 2°C. L'Afrique a aussi besoin d'améliorer profondément sa **capacité institutionnelle à garantir un environnement durable**.

### Gérer les biens naturels de manière efficiente et durable

De nouvelles ressources minières étant découvertes chaque année en Afrique, la gestion responsable des recettes générées par les industries extractives est aujourd'hui une priorité. Réinvesties dans le développement durable, ces ressources peuvent contribuer énormément au développement d'un pays, mais en l'absence d'une gouvernance adéquate, elles peuvent être sources de conflits et encourager la corruption. C'est donc dans ce secteur de la gouvernance que l'innovation doit intervenir en premier lieu. Les pays africains riches en ressources doivent garantir la transparence et renforcer la participation aux décisions relatives à la gestion des ressources naturelles. Il importe de trouver un consensus clair sur les objectifs de développement d'un pays, en préservant un juste équilibre entre dépenser pour répondre à des besoins sociaux immédiats et investir à long terme. C'est pourquoi nombre de pays africains riches en ressources constituent des fonds souverains pour s'assurer que les ressources seront utilisées pour le bien des générations futures. Depuis 2012, l'Angola, le Nigéria, le Sénégal et le Ghana ont créé des fonds souverains avec un capital de démarrage, respectivement, de 5 milliards, 1 milliard, 1 milliard et 100 milliards de dollars.

L'Afrique doit aussi prendre soin de ses abondantes ressources renouvelables, et notamment de ses terres. Au cours des vingt prochaines années, elle devra doubler sa production agricole tout en faisant face aux conséquences du changement climatique. Mais

Figure 1.6 Interdépendance entre énergie, eau et alimentation



En 2050, la demande mondiale d'énergie aura presque doublé, tandis que la demande en nourriture et en eau aura augmenté de plus de 50 %. Satisfaire cette demande sur fond de ressources limitées et de changement climatique sera un immense défi. La connexion entre les systèmes d'eau, d'énergie et de production alimentaire crée un lien déterminant pour pouvoir atteindre simultanément les objectifs de la sécurité hydrique, énergétique et alimentaire. L'innovation, à base de techniques d'énergie renouvelable, peut aider à gérer les compromis et apporter des avantages aux trois secteurs.

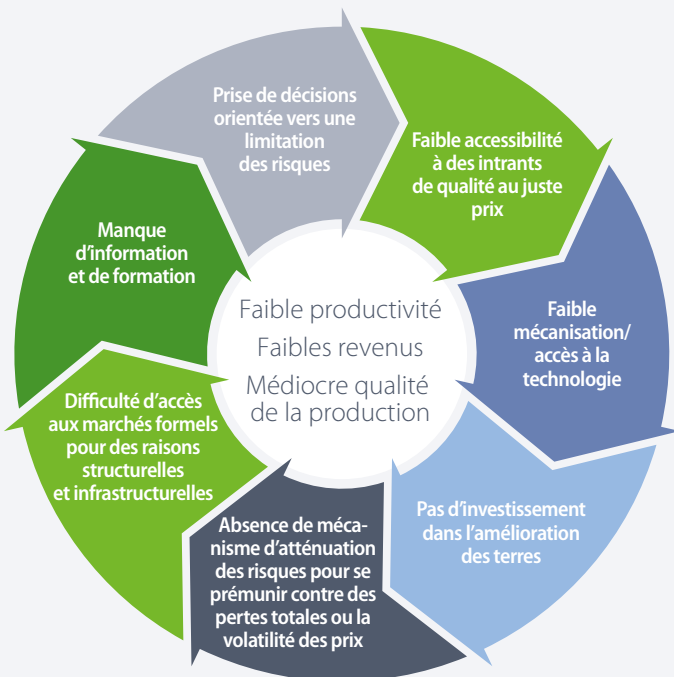
Source : IRENA

ce défi est aussi une opportunité. Les pays africains importent actuellement pour 25 milliards de dollars de denrées alimentaires, dont seulement 1 milliard en provenance d'autres pays africains. Alimenter une plus grande part de ce marché à partir des productions nationales serait un moyen d'assurer des moyens de subsistance à

**L'Afrique importe pour 25 milliards de dollars de denrées alimentaires, dont seulement 1 milliard en provenance d'autres pays africains**

une population qui ne cesse de croître. L'agriculture générant 57 % de tous les emplois et constituant la principale source de revenus pour 90 % de la population rurale, il est indispensable, pour lutter contre la pauvreté, d'améliorer les revenus de l'agriculture par une amélioration des méthodes agricoles et le développement de l'agroalimentaire.

Figure 1.7 Rompre le cercle vicieux pour les petits exploitants africains



Les petits exploitants en Afrique sont pris dans un cercle vicieux. Ils manquent de formation, d'intrants, de mécanisation, d'investissements, de gestion des risques, d'accès aux marchés. Les taux du financement peuvent être prohibitifs, à plus de 35 %. La plupart des chaînes de valeurs sont relativement peu structurées, ce qui oblige les petits exploitants à passer par des intermédiaires et a pour résultat des marges trop faibles pour attirer les investisseurs commerciaux.

Pourtant, l'agriculture offre de nombreuses opportunités d'investissements rentables si les chaînes de valeurs pouvaient être organisées plus efficacement. La collaboration entre parties prenantes permet de réduire drastiquement les coûts unitaires des intrants et des services, et d'obtenir de meilleurs prix pour les récoltes. Des modèles innovants apparaissent sur tout le continent, qui organisent les petits exploitants en partenariats productifs, ce qui permet de limiter les risques, de justifier des investissements et de rétribuer plus justement les petits exploitants pour la part de valeur qu'ils ont créée.

Source : Grow Africa

La **productivité agricole** qui s'est améliorée de peu ces 30 dernières années, a augmenté de 537 \$ par travailleur en 2010 à juste 547 \$ aujourd'hui. Moins de 5 % de la production agricole fait appel à l'irrigation, et l'usage des fertilisants sur les terres arables n'est que de 8 kg à l'hectare, contre une moyenne mondiale de 100 kg. Le changement climatique risque de réduire encore les rendements. Pour inverser cette tendance, des progrès s'imposent dans divers secteurs : régime foncier, accès aux intrants et aux marchés, amélioration des moyens de transport et de stockage, etc. Une partie de la solution pourrait résider dans les innovations technologiques, par exemple dans l'utilisation des biotechnologies

pour créer des cultures qui résistent aux nuisibles, aux maladies, aux sécheresses et aux sols saturés en eau.

L'agriculture africaine doit devenir une opportunité et non un pis-aller, un secteur dans lequel on travaille faute de mieux. Actuellement, les petits exploitants sont tributaires d'intermédiaires pour les intrants, les services et les débouchés, ce qui les prive des revenus dont ils ont besoin pour investir dans une amélioration de la productivité (voir Figure 1.7). Rompre ce cercle vicieux exige d'innover dans les *business models* et les modes de financement. Certaines innovations commencent à voir le jour, mais à petite échelle seulement. Au Ghana, par exemple, la compagnie agricole Premium Foods accorde aux centrales d'exploitation des garanties financières qui lui permettent de fournir à crédit des intrants aux agriculteurs indépendants et d'être remboursée en nature après la récolte. Au Burkina Faso, Pickou Export Ltd. a mis en place un centre, géré professionnellement, pour soutenir les petits exploitants qui cultivent du sésame et de petits pois. Ces modes de fonctionnement inclusifs, où des entreprises partagent équitablement les risques et les bénéfices avec les petits agriculteurs, jouent un rôle crucial dans la promotion d'une croissance inclusive dans le secteur agricole.

### Promouvoir une infrastructure durable

La contribution de l'Afrique à la production mondiale de gaz à effet de serre est négligeable. Néanmoins, son empreinte écologique ne cesse de croître du fait de l'essor démographique, de l'urbanisation et de la croissance économique. Sur le plan de **l'efficacité de la production**, ses émissions de dioxyde de carbone par dollar de PIB ont augmenté rapidement, passant de 0,2 kg en 2010 à 0,9 kg en 2014. L'Afrique compte aujourd'hui 52 villes dont la population dépasse le million d'habitants (le même nombre qu'en Europe), et le total de la population urbaine dépasse 400 millions d'habitants, dont la moitié habite dans des bidonvilles. Ces villes en croissance rapide connaissent de graves problèmes environnementaux et doivent investir d'urgence dans les infrastructures. Le recours aux technologies de pointe et aux techniques modernes de gestion environnementale a un coût élevé à court terme, mais se révélera incontestablement rentable à long terme.

L'un des secteurs dans lequel l'innovation commence déjà à faire sentir ses effets est celui de l'énergie propre. L'Afrique détient dans ce secteur la moitié du potentiel mondial et peut donc sauter l'étape des anciennes technologies et devenir rapidement un leader mondial de l'énergie durable. Sa capacité technique en hydroélectricité est estimée à 285 GW—soit plus du triple des besoins actuels de l'Afrique subsaharienne—dont moins de 10 % sont aujourd'hui utilisés (voir Figure 1.8). Le projet de Grand Inga, en RDC, pourrait, s'il se concrétise, transformer le paysage énergétique de l'Afrique.

Mais les innovations les plus utiles en matière d'énergies propres sont les mini-réseaux ou les solutions hors réseau faisant appel à l'énergie solaire, éolienne ou hydraulique à petite échelle, en combinaison avec (ou en remplacement) des groupes électrogènes diesel. Le coût de production de l'énergie solaire baisse rapidement—il est passé



de 4 dollars le watt en 2008 à 1 dollar aujourd'hui—ce qui ouvre des perspectives nouvelles pour les affaires. Environ 5 % des foyers non raccordés au réseau utilisent aujourd'hui des appareils solaires, et cette part devrait croître rapidement. Les ventes de chargeurs solaires de téléphones mobiles doublent chaque année.



*Le coût de production de l'énergie solaire est passé de 4 dollars le watt en 2008 à 1 dollar aujourd'hui, ce qui ouvre des perspectives nouvelles*

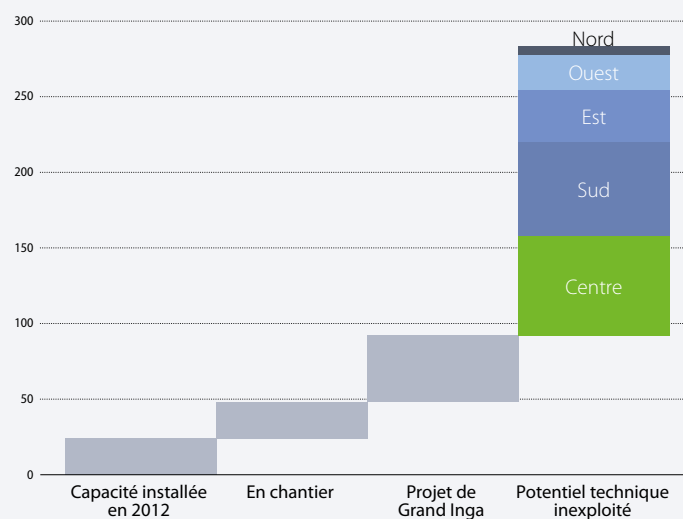
Il existe aujourd'hui un marché pour des appareils innovants fonctionnant sur le courant continu basse tension fourni par les générateurs solaires. Une compagnie ougandaise, SolarNow, a sorti un téléviseur basse tension à 200 dollars, et un réfrigérateur de conception britannique, Sure Chill, n'a besoin que de quelques heures d'électricité chaque jour pour maintenir une température constante de 40C. Des distributeurs automatiques solaires de banque sont installés dans les zones rurales où l'alimentation par le réseau est intermittente. En changeant d'échelle, ces générateurs solaires peuvent alimenter une école ou une clinique, ou même un mini-réseau. À Kisiju Pwani, village pauvre de Tanzanie, une installation de 500 000 dollars permet, grâce à 32 panneaux photovoltaïques et à 120 batteries, de fournir 12 kW d'électricité, soit assez pour 20 lampadaires, 68 foyers, 15 entreprises, deux mosquées et les bureaux de l'administration locale. Des investissements considérables restent à faire pour trouver des solutions innovantes d'énergie propre permettant d'équiper de façon économique des zones reculées. Avec la baisse des coûts, ces opportunités se développent rapidement.

## Conclusion et perspectives

Il ne fait guère de doute que l'Afrique fait, plus que jamais, preuve d'innovation, mais le changement n'est ni assez rapide, ni assez profond. La bonne performance de la croissance n'est pas la panacée. Pour créer les emplois et les moyens de subsistance nécessaires pour sortir une plus grande partie de la population de la pauvreté, l'économie africaine doit opérer des changements structurels. Des défis, comme l'urbanisation et le changement climatique, doivent être relevés sans tarder sous peine de prendre des proportions ingérables. En outre, les jeunes générations expriment de nouvelles attentes auxquelles la société doit répondre si elle veut préserver ses équilibres.

La technologie mobile est devenue, dans toutes l'Afrique, une plateforme de plus en plus importante pour les entreprises. L'amélioration des communications favorise à plusieurs titres le

**Figure 1.8 Capacité potentielle de l'Afrique en hydroélectricité (GW)**

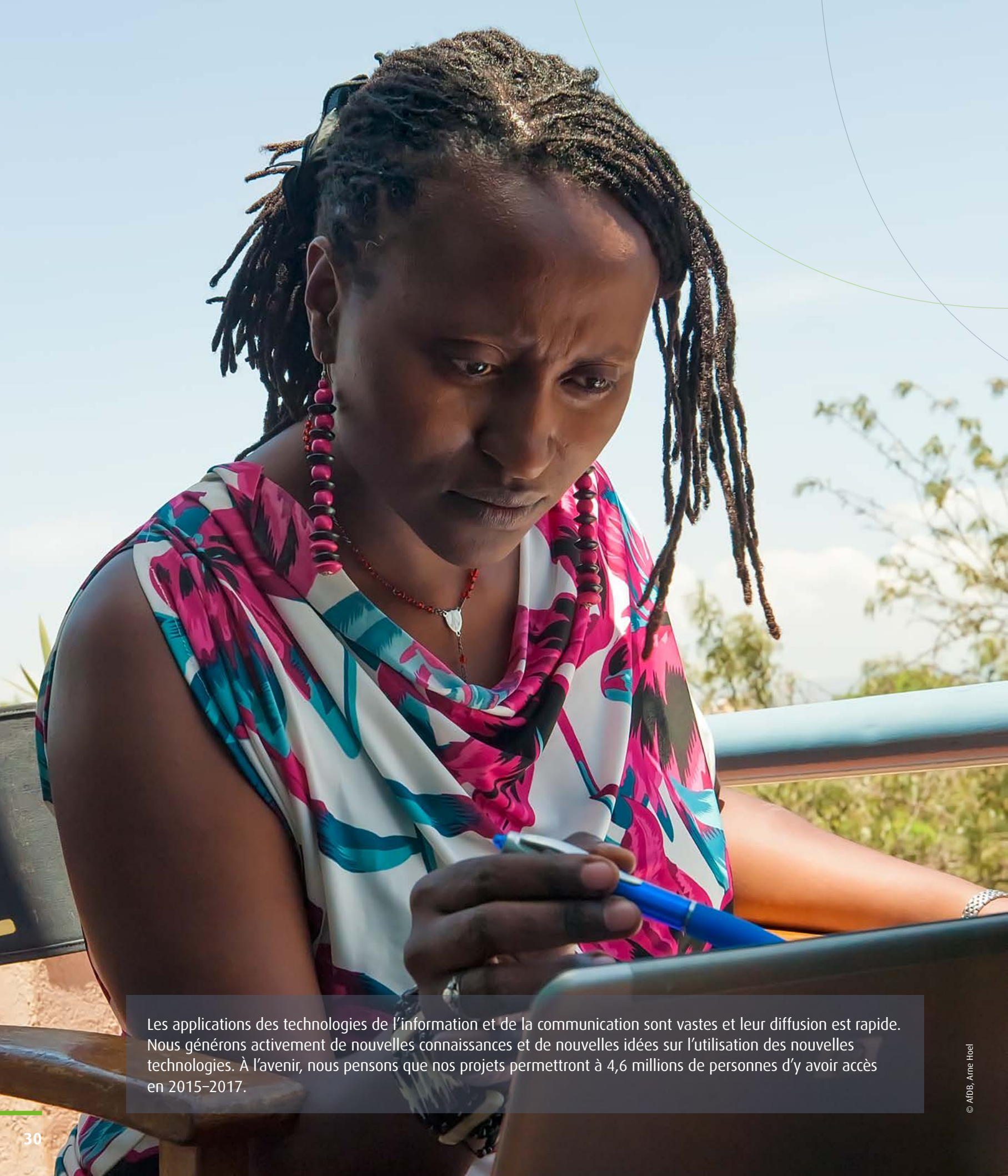


Sources: IPCC (2011); IJHD (2009) and (2010); analyse IEA.

développement du secteur privé. Au Kenya, le système M-Pesa apporte de nouveaux services financiers à des segments de la population qui n'ont pas accès au système bancaire traditionnel. Il est fascinant de voir comment des technologies importées peuvent être adaptées aux conditions propres de l'Afrique et utilisées de façon novatrice.

L'Afrique a besoin d'innover dans de nombreux autres domaines. Elle doit profiter des possibilités qu'offre la réduction des coûts dans les nouvelles technologies de l'énergie pour apporter à un plus grand nombre d'Africains des solutions créatives aux problèmes d'approvisionnement électrique et de gestion de l'eau. Les entreprises doivent explorer de nouveaux modèles pour améliorer l'accès des populations aux biens et aux services. L'agriculture doit se fonder sur la connaissance et devenir ainsi une activité choisie et non subie. Les communautés doivent inventer de nouveaux modes d'organisation afin de renforcer leur résilience face au changement climatique.

Pour que toutes ces questions trouvent des réponses, les gouvernements doivent investir et créer les conditions propices à l'innovation—qu'il s'agisse de développer les infrastructures de liaison qui donneront envie aux entreprises de s'établir et de collaborer entre elles, ou d'investir durablement dans l'éducation et la formation pour relever le niveau des compétences des Africains en science et en technologie. ■



Les applications des technologies de l'information et de la communication sont vastes et leur diffusion est rapide. Nous générons activement de nouvelles connaissances et de nouvelles idées sur l'utilisation des nouvelles technologies. À l'avenir, nous pensons que nos projets permettront à 4,6 millions de personnes d'y avoir accès en 2015-2017.

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

**E**n tant que première institution financière en Afrique, la BAD apporte des investissements, des connaissances techniques et des conseils politiques pour transformer les vies et les modes de vie sur le continent et pour aider les pays africains à atteindre leurs objectifs de développement. À la fin de 2014, notre portefeuille d'opérations était évalué à plus de 31,7 milliards de dollars.

La Stratégie de la Banque (2013–2022) définit cinq priorités fondamentales, qui sous-tendent la structure de ce chapitre: les infrastructures, l'intégration régionale, le secteur privé, les compétences et la technologie, la gouvernance et la responsabilisation. Nous rendons compte de nos activités sur divers objectifs transversaux: le renforcement de la sécurité alimentaire, la promotion de l'égalité des genres, la réduction des conflits et de la fragilité.

Dans ce chapitre, nous rendons compte des progrès que nous avons réalisés en fonction de 39 indicateurs au niveau 2 du Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque, pour la période 2012–2014. Un système de feux tricolores montre si nous avons ou non atteint nos objectifs. Nous esquissons également certains de nos plans et de nos objectifs pour les trois années à venir.

## La Banque et l'innovation

Selon sa Stratégie (2013–2022), la mission de la BAD est d'aider l'Afrique à parvenir à une croissance inclusive et à opérer une transition progressive vers un mode de développement vert. Ces ambitions supposent une mutation profonde des économies africaines, mutation qui doit s'appuyer sur l'innovation à de multiples niveaux et dans tous les secteurs de société: entreprises, organisations de la société civile, communautés locales et ménages. Si les gouvernements peuvent, eux aussi, innover par leurs choix politiques et la conception de leurs organismes et services publics, leur premier rôle est de créer un environnement propice à l'innovation.

Cette remarque vaut aussi pour la BAD, qui doit aider à mettre en place les conditions qui permettront aux Africains de trouver des solutions innovantes pour améliorer leurs modes de vie et relever les défis du développement. Ainsi, nous investissons dans des solutions d'infrastructure qui permettent l'adoption de nouvelles technologies et aident les entreprises africaines à établir des liens entre elles et avec le reste du monde. Nous promouvons un environnement politique sain et la mise en place d'un climat des affaires qui favorise l'investissement dans l'innovation. Nous investissons dans le renforcement des capacités des Africains par une amélioration de la santé, de l'éducation, de l'accès aux financements et des opportunités. Enfin, non seulement nous créons un environnement qui permet aux autres d'innover, mais nous recherchons toujours

### Encadré 2.1 Un milliard d'individus, un milliard d'opportunités: La première Stratégie de la Banque en matière de capital humain



Pour faire avancer la Stratégie de la Banque (2013–2022), la nouvelle Stratégie en matière de capital humain 2014–2018 définit les moyens d'améliorer les compétences et capacités des Africains sur l'ensemble du continent. L'idée est de valoriser le potentiel d'un milliard de personnes en

Afrique pour les préparer à assumer des emplois plus qualifiés et contribuer ainsi à la croissance inclusive et à la réduction de la pauvreté.

En investissant dans le capital humain, la Banque se concentre plus particulièrement sur les besoins des jeunes et des femmes, pour les aider à sortir du secteur informel, peu productif et mal rémunéré, et à occuper de véritables emplois ou à lancer leur entreprise. Grâce au soutien de la Banque, ces personnes pourront acquérir un éventail important de compétences plus spécialement axées sur la science et la technologie. Par une meilleure maîtrise des nouvelles technologies, elles introduiront dans les activités économiques les innovations nécessaires pour améliorer la compétitivité et créer des emplois.



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

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

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

INDICATEUR	2012-2014		2015-2017	
	Prévu	Réalisé	Prévu	
<b>DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES</b>				
● Transport – Routes construites, remises en état ou entretenues (km)	6184	5126	83%	21 529
● Transport – Personnel formé/recruté pour l'entretien routier (nombre)	9142	9376	103%	26 814
● Transport – Personnes formées à la sécurité routière, etc. (personnes)	663 240	859 400	130%	1 505 762
● Transport – Personnes ayant un meilleur accès aux services de transport (personnes)	19 510 540	19 350 390	99%	43 593 280
— dont les femmes <sup>2</sup>	9 897 520	9 816 280		15 479 310
● Énergie – Puissance électrique installée (MW)	1334	1334	100%	3730
● — dont énergie renouvelable (MW)	142	142	100%	1849
● Énergie – Personnel formé/recruté pour la maintenance des installations d'énergie (nombre)	20	20	100%	3982
● Énergie – Personnes bénéficiant de nouveaux ou de meilleurs raccordements au réseau électrique (personnes)	9 669 470	10 869 730	112%	22 087 750
— dont les femmes <sup>2</sup>	5 839 810	6 452 060		7 134 630
● Énergie – Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> (tonnes par an)	635 030	706 700	111%	6 208 740
● Eau – Capacité de stockage d'eau potable créée (m <sup>3</sup> /jour)	76 890	58 940	77%	1 213 460
● Eau – Ouvriers formés à la maintenance des installations d'eau (nombre)	5391	5234	97%	88 121
● Eau – Personnes bénéficiant d'un nouvel ou d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement (personnes)	4 010 340	4 234 650	106%	41 036 130
— dont les femmes <sup>2</sup>	2 568 570	2 712 240		27 315 520
● TIC – Personnes ayant un meilleur accès aux services de base de TIC (personnes)	602 780	602 780	100%	4 616 960
<b>INTÉGRATION RÉGIONALE</b>				
● Transports – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	695	680	98%	5279
● Énergie – Lignes de transport d'électricité transfrontalières construites ou remises en état (km)	..	..	..	1215
<b>DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ</b>				
● Recettes publiques générées par les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements (millions de dollars É-U)	1095	1680	153%	1085
● Effet sur les PME (chiffre d'affaires généré par les investissements) (millions de dollars É-U)	345	386	112%	1392
● Microcrédits octroyés (nombre)	20 198	17 958	89%	50 607
● Clients de la microfinance formés à la gestion d'entreprise (nombre)	312	311	100%	35 130
● Emplois créés (nombre)	1 260 950	1 239 670	98%	1 194 740
— dont les femmes <sup>2</sup>	..	338 040		439 810
● Personnes bénéficiant d'investissements et de microfinance (personnes)	2 903 380	2 989 180	103%	3 801 340
— dont les femmes <sup>2</sup>	..	1 395 910		..
● Agriculture – Terres bénéficiant d'une meilleure gestion de l'eau (ha)	76 644	53 004	69%	181 770
● Agriculture – Terres dont l'utilisation a été améliorée, replantées, reboisées (ha)	452 090	441 270	98%	393 050
● Agriculture – Population rurale utilisant des technologies améliorées (personnes)	1 188 680	2 305 670	194%	1 306 330
● Agriculture – Personnes bénéficiant d'améliorations du secteur agricole (personnes)	9 762 940	9 696 310	99%	41 726 070
— dont les femmes <sup>2</sup>	4 219 800	4 191 000		19 521 820
<b>COMPÉTENCES ET TECHNOLOGIES</b>				
● Personnes bénéficiant de formations professionnelles (personnes)	8695	5435	63%	78 747
— dont les femmes <sup>2</sup>	5868	3669		34 008
● Salles de classe et installations d'appui à l'éducation construites (nombre)	1871	1478	79%	1025
● Enseignants et autres personnels éducatifs recrutés/formés (nombre)	40 390	33 747	84%	22 661
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation (personnes)	2 196 600	2 159 210	98%	1 116 690
— dont les femmes <sup>2</sup>	1 046 880	1 029 060		502 510
● Centres de soins primaires, secondaires et tertiaires (nombre)	807	755	94%	260



INDICATEUR	2012–2014		2015–2017
	Prévu	Réalisé	Prévu
● Travailleurs de la santé formés (nombre)	13 879	14 661	106% 30 417
● Personnes bénéficiant d'un meilleur accès aux services de soins de santé (personnes)	55 326 350	48 557 860	88% 12 930 390
— dont les femmes <sup>2</sup>	31 649 580	27 777 650	6 992 410

### GOVERNANCE ET RESPONSABILISATION

● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de gestion budgétaire et financière (nombre)	19	16	84% ..
● Pays bénéficiant d'une meilleure qualité de leur administration publique (nombre)	6	6	100% ..
● Pays bénéficiant d'une plus grande transparence, d'une meilleure responsabilisation et d'un renforcement de la lutte contre la corruption dans le secteur public (nombre)	19	13	68% ..
● Pays bénéficiant de meilleurs systèmes de passation de marché (nombre)	3	3	100% ..
● Pays bénéficiant d'un meilleur environnement concurrentiel (nombre)	13	7	54% ..

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

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

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

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

**Source:** Banque africaine de développement

l'opportunité de soutenir des solutions novatrices dans le secteur public comme dans le secteur privé.

Cependant il faut faire davantage pour réaliser la transformation permettant d'avancer de façon significative sur la voie de la réduction de la pauvreté. Selon notre première Stratégie de renforcement des capacités humaines (2014–2018), le niveau de compétence de la main-d'œuvre africaine est un frein critique à la transformation. C'est pourquoi nous comptons intensifier nos efforts dans le renforcement des compétences permettant de stimuler la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes et les femmes.

Nous contribuerons à donner à la prochaine génération d'Africains les capacités nécessaires pour qu'ils puissent occuper des emplois dans le secteur manufacturier et dans les entreprises, et transformer l'agriculture ou les activités faiblement productives en moyens de gagner véritablement sa vie (voir Encadré 2.1). Cet objectif exige un investissement majeur dans la capacité de formation professionnelle ainsi que dans l'éducation, les sciences et la technologie.

Dans ce chapitre, sous chacune des cinq priorités opérationnelles de notre stratégie pour la Banque (2013–2022) et sous les trois domaines primordiaux, nous présentons notre approche, nos opérations et nos résultats des dernières années, et nos plans pour la période à venir.





## Développement des infrastructures

La BAD possède un gros portefeuille d'opérations portant sur les infrastructures, avec un investissement (fin 2014) de 22 milliards de dollars dans le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement, et les télécommunications. Nous décrivons dans ce chapitre le travail réalisé dans ce domaine et les résultats obtenus.

### Transport

Ces dernières années, nous avons accordé une grande importance aux investissements dans les opérations de transport, en aidant à construire la colonne dorsale de l'infrastructure et du réseau de liaisons dont dépendent l'innovation et le développement. Les exploitants agricoles et les entrepreneurs doivent pouvoir recevoir plus facilement les produits dont ils ont besoin et accéder à de nouveaux débouchés; ils doivent aussi élaborer de nouveaux produits dans le cadre de chaînes de valeurs qui leur assurent de meilleurs gains.

Ces trois dernières années, nous avons affecté 2,7 milliards de dollars à de nouveaux projets de transport. Traditionnellement, la Banque se concentre sur le financement de la construction ou de la réhabilitation de routes, qu'il s'agisse de grands axes ou de routes secondaires. L'amélioration des liaisons routières facilite les activités des entreprises, des commerçants et des agriculteurs, de même que l'accès des communautés locales aux services. Depuis deux ans,

5126 km de  routes ont été construits, réhabilités ou entretenus<sup>1</sup>, ce qui représente 83 % de notre objectif, et 859 400  personnes ont pu être éduquées à la sécurité routière<sup>2</sup>. En outre, 9376  personnes ont été formées ou recrutées pour assurer l'entretien des routes. Globalement, nous avons  amélioré l'accès aux transports pour 19,3 millions de personnes. Entre 2015 et 2017, nous espérons, grâce à nos projets en cours, plus que doubler le nombre de bénéficiaires pour les porter à 43,6 millions.



*En RDC notre projet lauréat de route à Kenge et Kikwit a réduit le temps de trajet de 3 jours à 4 heures, améliorant le commerce des produits agricoles*

L'aide que nous avons apportée au réseau routier rural en Éthiopie illustre comment un meilleur service de transports peut améliorer la vie des communautés locales. Les 175 km de route qui relient les villes de Wacha et Maji et desservent une région montagneuse ont divisé par 20 le coût du transport, augmentant les gains des producteurs de maïs et de fruits, et triplant ceux des producteurs de café, principale exportation du pays. L'accès plus facile aux engrais et autres intrants a permis d'augmenter la productivité (par exemple de 138 tonnes de café vendues en 2007 à 370 en 2011). Dans les villages, la création de marchés a stimulé l'activité économique locale

### Encadré 2.2 Prix d'excellence 2014 du Président de la BAD : Rapprocher les gens et les villes en République démocratique du Congo



Les routes peuvent transformer les perspectives économiques des communautés rurales. En RDC, la Banque a réhabilité 310 km de routes nationales et secondaires, qui profitent ainsi aux habitants des provinces de Kenge et de Kikwit. Le temps de déplacement s'est réduit de 3 jours à 4 heures et les coûts

du transport ont chuté de 50 %, encourageant le commerce et la production. Celle de maïs a triplé, celles du manioc, de la courge et du riz ont augmenté de 48 %, 35 % and 15 %, respectivement. Cette expansion des échanges agricoles a amélioré les revenus des producteurs et ouvert des débouchés dans d'autres régions du pays (augmentation de 85 % des ventes à Kinshasa). La sécurité alimentaire s'est améliorée et le prix de certains aliments nutritifs comme le poisson ou les fruits et légumes frais a baissé. La variété des produits disponibles localement est également plus grande. En outre, les déplacements ont créé des emplois dans l'hôtellerie et les agences de voyage, les stations service et autres types de prestations de service.

et réduit l'exode rural. De plus, les riches terres agricoles ont attiré de nouveaux investissements qui ont créé des emplois. De même, en République démocratique du Congo, la réhabilitation de grands axes routiers a eu d'importantes retombées (voir Encadré 2.2).

En plus de l'attention qu'elle porte traditionnellement aux infrastructures routières, la BAD réagit aujourd'hui à certaines modifications du contexte mondial—comme le changement climatique et l'urbanisation rapide—en s'intéressant aux transports urbains et aux autres moyens de transport—aérien, ferroviaire et portuaire. Nous soutenons des études visant à étendre la capacité du port de conteneurs de Walvis Bay, en Namibie, et commençons à aider la recherche de solutions d'infrastructure pour faire face au développement des villes africaines en finançant des systèmes modernes de gestion urbaine. Une évaluation indépendante menée en 2014 sur notre assistance au secteur des transports a recommandé que la Banque améliore la durabilité des projets de transports, grâce à un engagement supplémentaire dans les étapes d'entretien des projets. Nous traiterons ce problème de suivi de la durabilité au niveau des secteurs car nos projets sont de plus en plus intégrés dans des approches fondées sur le programme.





Nous continuerons à tirer le meilleur parti de nos connaissances et de notre expérience dans les nouvelles technologies des transports pour trouver des solutions innovantes aux problèmes actuels.

### Énergie

La Banque a continué d'investir dans le secteur énergétique pour étendre l'accès à une électricité à coût raisonnable et offrir ainsi de nouvelles ouvertures aux entreprises et aux commerces, et pour transformer la vie des populations. Nous avons contribué à l'amélioration et à la transition énergétique dans le sens d'une plus grande durabilité sociale, économique et environnementale. Nous avons créé une nouvelle plateforme mondiale en partenariat, le fonds Africa50, qui contribuera à combler certaines lacunes observées dans les capacités énergétiques et autres infrastructures en Afrique (voir Encadré 2.3).

Nous avons rempli nos objectifs de manière satisfaisante.

En 2012–2014, nous avons contribué à installer 1334 MW de

 nouvelle capacité de production électrique, dont 142 MW  d'énergie renouvelable. Nos investissements ont permis à plus de 10,8 millions de personnes  d'être raccordées ou mieux raccordées au réseau et de réaliser ainsi une réduction de 706 700 tonnes par an  d'émissions de dioxyde de carbone.

Un de nos projets phares a été le projet Électricité en Tunisie, qui a contribué à augmenter la capacité du réseau national de distribution. Une élévation régulière du niveau de vie du pays, au début des années 2000, a provoqué une augmentation de la demande d'électricité de 12 %, ce qui a saturé certaines parties du réseau et

1 Le feu jaune indique que les opérations ont atteint 60 % à 94 % de leurs objectifs.

2 Le feu vert indique que les opérations ont atteint 95 % ou plus de leurs objectifs.

réduit la qualité du service. Nous avons soutenu l'installation et la réhabilitation de plus de 4800 km de lignes de transmission et de distribution, et de près de 1700 sous-stations et transformateurs pour une capacité supplémentaire de 202 MW. Ainsi, plus d'un demi-million de personnes bénéficient d'une électricité plus fiable et meilleur marché.

Nous avons également financé une grande centrale thermique à Abu Qir, en Égypte, qui a permis d'augmenter de 4 % la capacité de production, et de mieux répondre à la demande des entreprises et des ménages. Cette centrale à vapeur à cycle combiné est raccordée au réseau. Le projet a créé 3600 emplois durant la phase de construction et renforcé les capacités techniques de l'Egyptian Electricity Holding Company et de la West Delta Electricity Production Company.

En plus des projets, nous investissons dans le soutien à la qualité du secteur public dans des pays comme la Tanzanie, l'Angola et les Comores ; ce soutien, essentiel pour les services publics, facilite la mise en place de politiques et de cadres juridiques permettant d'attirer des financements du secteur privé, notamment, par le biais de partenariats public-privé.



*Nous avons porté la capacité de génération électrique du Kenya à un total de 5000 MW en finançant le plus grand projet d'énergie éolienne d'Afrique subsaharienne, au lac Turkana*

Conformément à notre politique du secteur de l'énergie 2012, nous nous attachons à aider les pays africains à accéder à une électricité moderne, à encourager l'efficacité énergétique et à augmenter la part des énergies renouvelables. Cette perspective se reflète à la fois dans les projets menés et dans l'aide apportée à certaines initiatives essentielles. Ainsi, nous hébergeons la plateforme africaine de l'Énergie durable pour tous (SE4ALL), qui appuie le travail au niveau des pays dans le contexte de l'initiative SE4ALL pilotée par les Nations Unies.

La réussite de nos objectifs en matière d'énergie est étroitement liée à l'innovation. Dans la mesure où la part des investissements mondiaux pour la transition vers une croissance verte augmente constamment, les technologies liées à l'énergie se développent rapidement. Les réseaux sont de plus en plus complétés par des micro réseaux et des solutions hors réseau qui permettent d'alimenter des régions reculées. Les technologies à petite échelle, comme l'éolien et le solaire sont lourdes en investissement initial mais rentables à long terme et écologiques.

Globalement, notre politique énergétique prévoit qu'environ la moitié du développement nécessaire de la production d'énergie en Afrique pourrait provenir des énergies renouvelables, notamment hydroélectriques. C'est pourquoi l'aide que nous apportons aux pays dans leur transition vers la croissance verte se concentre sur les

### Encadré 2.3 Le Fonds Africa50 au service des infrastructures



Il faudra plus de 60 milliards de dollars par an au cours des 25 prochaines années pour combler le déficit de l'Afrique en énergie. En 2012, dans une déclaration sur le Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PIDA), les chefs d'État africains ont lancé un appel à trouver des

solutions innovantes pour relever ce défi. C'est le sens du Fonds Africa50, créé par la BAD pour mobiliser des financements à grande échelle et inciter la finance privée internationale à investir dans les infrastructures en Afrique.

Tirant les leçons d'importants investissements antérieurs, le Fonds Africa50 a pour mission d'encourager une augmentation spectaculaire des projets bancables. Actuellement, il faut compter sept ans entre la décision initiale de lancer un grand projet et son bouclage financier. L'ambition du Fonds est de réduire cette durée à trois ans en augmentant substantiellement le financement en amont. De plus, le Fonds monte des partenariats novateurs avec des bailleurs de fonds non traditionnels et a recours à un plus grand éventail d'instruments et de mesure d'atténuation des risques.

Le Fonds Africa50 contribuera à accélérer la mise en œuvre d'infrastructures en Afrique et à créer ainsi une nouvelle plateforme pour la croissance du continent.

centrales hydroélectriques et sur les autres formes d'énergies propres novatrices.

Nous avons ainsi joué un rôle majeur dans le montage du financement du plus grand projet d'énergie éolienne en Afrique subsaharienne, au lac Turkana. Cofinancé par des banques commerciales et d'autres banques de développement, ce projet portera la capacité de génération électrique du Kenya à 5000 MW. En plus de notre rôle central dans le financement d'un producteur indépendant, nous avons apporté une garantie de risque partiel pour contribuer à protéger les investisseurs contre une éventuelle faillite du pays à fournir les 428 km de lignes et les sous-stations nécessaires pour raccorder le parc éolien au réseau national.

#### Eau et assainissement

L'accès à l'eau propre et à l'assainissement transforme la santé des populations—notamment si on l'associe à une éducation à la santé publique—ainsi que la vie des femmes et des enfants qui, à la campagne, passent souvent plusieurs heures chaque jour pour aller chercher l'eau, et dont le bien-être est très affecté par un accès insuffisant.

Nous avons investi dans des infrastructures d'alimentation en eau et d'assainissement dans toute l'Afrique, ce qui a permis d'améliorer la santé, de promouvoir le développement socio-économique et de réduire les maladies transmises par l'eau ou liées à une mauvaise

hygiène. Les investissements actuels de la Banque en ce domaine, dans 37 pays, s'élèvent à 3 milliards de dollars. À titre d'exemple, au Sénégal, notre Initiative pour l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement en milieu rural ont eu d'importantes répercussions sur la vie des populations rurales. L'approche participative utilisée pour préparer ce projet a contribué à en assurer le succès (voir Encadré 2.4).



#### Encadré 2.4 Améliorer les conditions socioéconomiques dans les zones rurales du Sénégal

La BAD a aidé à réduire la pauvreté et à améliorer la santé dans 240 localités rurales de trois régions du Sénégal

(Louga, Ziguinchor et Kolda) en améliorant, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Nous avons conçu le projet sur un mode participatif avec les ministères concernés, les partenaires au développement et les communautés locales. Nous avons contribué à créer des associations d'usagers pour encourager l'appropriation du projet par les habitants, et à mettre en place des mécanismes de récupération des dépenses dans une optique de viabilité à terme. Les femmes ont joué un rôle essentiel, notamment en assurant le marketing social et la promotion de l'hygiène et de l'assainissement.

Ce projet de 44 millions de dollars a permis à 290 000 personnes d'accéder à l'eau potable grâce à la réhabilitation de puits et à la remise en état de pompes. Environ 160 000 personnes ont désormais des sanitaires individuels et 42 200 peuvent bénéficier de toilettes publiques. En collaborant étroitement avec le projet Villages du Millénaire du PNUD, le projet a permis d'obtenir un taux d'accès remarquable.

Dans les zones urbaines, nous avons mis en place des réseaux d'eau, formé des techniciens et renforcé la capacité institutionnelle à gérer les installations, à percevoir les recettes et à améliorer la performance du service. En Éthiopie, par exemple, notre investissement dans le réseau d'eau de la ville de Harar, inscrite au patrimoine mondial, et de quatre villes proches, a permis de régler le problème d'une alimentation en eau insuffisante et de mauvaise qualité, qui freinait le développement sanitaire et économique de cette région. En Zambie, nous avons apporté l'eau potable et des services d'assainissement améliorés à 300 000 personnes dans huit centres urbains, en réhabilitant deux usines de traitement des eaux, en construisant cinq réservoirs d'eau, en installant des kiosques à eau dans les zones périurbaines pour répondre notamment aux besoins des pauvres, et en renforçant la capacité du service des eaux.

Globalement, nos projets ont créé une capacité de 58 940 m<sup>3</sup> ● d'eau potable. Nous avons formé 5234 ● agents d'entretien des installations en eau ; plus de 4,2 millions de ● personnes bénéficient d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement.

La Banque a joué un rôle majeur en Afrique en encourageant des initiatives sur l'eau et l'assainissement. Nous avons réussi à mobiliser des ressources complémentaires, à promouvoir les bonnes pratiques et à élaborer des solutions novatrices. Dans cette idée de mobiliser des ressources et de tirer parti de nos partenariats stratégiques, nous hébergeons l'Initiative pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural (RWSSI), et le fonds fiduciaire de l'initiative, par lequel les partenaires au développement apportent des fonds pour l'amélioration de l'alimentation en eau et de l'assainissement sur tout le continent. Le fonds fiduciaire fournit des ressources catalytiques qui permettent à la Banque et à ses partenaires de renforcer les systèmes et les processus d'un pays, d'améliorer la viabilité, de renforcer les capacités institutionnelles, d'accroître la résilience aux conséquences du changement climatique et de favoriser l'égalité des genres. Nous gérons aussi la Facilité africaine de l'eau (FAE), initiative du conseil des ministres africains chargés de l'eau, qui attire des financements dans le secteur en élaborant des projets sur l'eau et en encourageant une meilleure gestion de la ressource. Depuis ses débuts, chaque euro de financement de la FAE destiné à des projets d'investissement a mobilisé 35 euros supplémentaires pour la mise en œuvre de projets de suivi.



*Plus de 4 millions de personnes bénéficient d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement grâce à notre soutien*

Enfin, nous nous intéressons de plus en plus à l'impact du changement climatique sur les ressources en eau et à la gestion transfrontalière de ces ressources en vue de devenir un centre d'expertise et de financement sur la sécurité de l'eau en Afrique.

### L'intégration régionale

Promouvoir l'intégration économique régionale est un objectif fondamental de la Banque, conformément aux priorités de l'Union africaine et du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Nous sommes le principal bailleur de fonds pour les projets régionaux, la majorité de nos prêts servant à développer les infrastructures de transports et d'énergie. Nous apportons aussi notre aide à des projets d'infrastructures « immatérielles » portant sur des questions de réglementation ou de renforcement des capacités, et nous soutenons les initiatives régionales visant à promouvoir le développement du secteur privé et du secteur public.

Notre nouvelle Stratégie pour l'intégration régionale (2014–2023) vise à mettre en place des liaisons pour connecter les pays enclavés aux marchés internationaux et soutenir les échanges commerciaux intra-africains. Cette stratégie comporte deux piliers qui se renforcent mutuellement : le développement d'infrastructures régionales et le renforcement de l'industrialisation et du commerce. Pour réaliser ces objectifs, nous devons améliorer les mécanismes régionaux et nationaux, et renforcer la capacité institutionnelle. Notre action dans le domaine de l'intégration régionale est amplifiée par l'intégration



au sein de nos programmes régionaux d'autres priorités comme la réduction des conflits et de la fragilité, le soutien aux petites et micro-entreprises, la prise en compte des besoins des femmes et des jeunes, et la protection de l'environnement.

L'infrastructure régionale joue un rôle critique en permettant aux entreprises d'accéder à de nouveaux débouchés et en réduisant les coûts de production et de transport, ce qui renforce leur compétitivité sur les marchés régionaux et mondiaux et, dès lors, enclenche le cycle de l'investissement et de l'innovation qui accélère l'industrialisation et favorise la création d'emplois.



***Nous avons financé une ligne transfrontalière de transport d'électricité de 500 km entre le Kenya et la Tanzanie reliant les bassins énergétiques régionaux d'Afrique orientale et d'Afrique australe***

Nous avons une bonne expérience dans le domaine des liaisons de transport régionales et des réformes institutionnelles, comme les postes frontières à guichet unique qui réduisent l'attente aux frontières et, en conséquence, le coût de transport des marchandises. La réhabilitation du corridor Conakry-Dakar et de son réseau de routes secondaires a donné des résultats spectaculaires. La durée du voyage entre Dakar et Conakry est passée de 6 jours en 2005 à 2,5 jours en 2013. L'encadré 2.5 explique comment la route Dori-Tera au Burkina Faso et au Niger a transformé la vie de nombreuses populations vivant le long de la route ou à proximité. Globalement, grâce à nos projets, ce sont 680 km de **routes transfrontalières qui ont été construits ou réhabilités**, conformément à notre objectif.

Nous avons récemment approuvé plusieurs projets nouveaux de routes régionales qui, dans leur conception, présentent des innovations. Nous améliorons 276 km de route à travers trois États fragiles : Guinée, Côte d'Ivoire et Libéria. En réaction à la crise d'Ébola, le projet initial a été adapté pour inclure des services de dépistage sanitaire aux postes frontières à guichet unique. Au Cameroun, nous améliorons près de 600 km sur le principal axe commercial nord-sud et développons un réseau de routes secondaires. Nous avons introduit une perspective de genre dès le stade de la conception du projet pour en optimiser les avantages, aussi bien pour les femmes que pour les hommes, et disposer d'un guide méthodologique sur l'intégration des questions de genre dans le secteur routier.

Au cours de la période considérée, aucune ligne transfrontalière de transport d'électricité n'a été achevée, mais 1837 km seront installés ou réhabilités au cours des deux prochaines années dans le cadre d'opérations en cours. En particulier, une importante ligne électrique sera installée au Kenya et en Tanzanie pour permettre les échanges d'électricité en Afrique de l'Est et assurer ainsi une alimentation plus fiable et moins coûteuse. La ligne raccordera les bassins énergétiques régionaux de l'Afrique orientale et de l'Afrique australe, ouvrant la voie à des échanges d'énergie sur tout le continent, favorisant

### Encadré 2.5 Diversification des couloirs d'accès à la mer en Afrique de l'Ouest



La réhabilitation de la route Dori-Tera et le programme de facilitation des transports sur le corridor Ouagadougou-Niamey visaient à promouvoir les échanges commerciaux sur les corridors d'intégration de l'Afrique de l'Ouest en réduisant les coûts du transport transfrontalier.

En plus des 91 km de voies réhabilitées entre le Burkina Faso et le Niger, le projet a mis en place un unique poste de contrôle aux frontières, avec les aménagements qui l'accompagnent. Le programme a permis de faire passer le trafic routier de 1 % en 2006 à 47 % en 2011 avec la mise en service de la route. Le nombre de points de contrôle a quant à lui baissé, passant de 5 à 2,8 pour 100 km, ce qui réduit les coûts et la durée du trajet.

L'amélioration des conditions de transport vers les marchés intérieurs et extérieurs contribue aussi à augmenter les revenus agricoles, à réduire le coût des évacuations sanitaires et à sensibiliser aux risques de maladies comme le VIH/Sida, le paludisme et autres maladies transmises par l'eau, et à faciliter l'accès aux centres de santé et aux écoles.

la concurrence et encourageant l'investissement du secteur privé dans la production d'une énergie plus fiable et plus abordable pour les ménages et les entreprises. De plus, les échanges d'énergie permettront au Kenya d'utiliser une énergie plus verte.

Les évaluations de trois de nos programmes régionaux dans les régions orientales, occidentales et australes ont livré des enseignements qui ont été incorporés dans notre nouvelle Stratégie régionale. Un des messages essentiels est l'importance critique des infrastructures immatérielles et du renforcement des capacités. En conséquence, nous renforçons les capacités de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, et élaborons un ensemble d'instruments utiles, notamment des indicateurs pour mesurer les progrès de l'intégration régionale. En partenariat avec le Canada, nous avons créé un Fonds africain pour le commerce qui se propose de renforcer les capacités dans le domaine commercial. Nous aidons aussi les communautés économiques régionales à apporter un soutien direct à leurs pays membres afin que ceux-ci prennent des mesures allant dans le sens de l'intégration régionale, par exemple en collaborant avec des associations du secteur privé et autres organismes régionaux, ou en se servant d'outils tels que les tableaux de bord.

Notre but est de garantir une plus grande cohérence entre les projets nationaux et régionaux, de prendre pleinement en compte les projets régionaux figurant dans les documents de stratégie pays et d'adopter une approche plus intégrée dans la gestion des opérations au niveau national. Nous estimons en outre qu'il est très important pour l'intégration régionale de renforcer la collaboration avec les autres institutions régionales d'Afrique, les banques multilatérales de développement et les partenaires au développement.

## Encadré 2.6 Promouvoir la mobilité urbaine en Côte d'Ivoire



La question des infrastructures en Afrique prend de plus en plus une dimension urbaine. Abidjan est l'une des villes qui connaît l'essor le plus rapide, avec une population de 4,7 millions de personnes en 2014, ce qui impose des pressions considérables sur les infrastructures de la ville. Pour réduire les embouteillages

et les temps de trajet entre les quartiers résidentiels et le centre-ville, la Banque a investi dans la construction d'un pont urbain, le pont Henri Konan Bédié qui fait gagner 10 km et 30 minutes à une personne travaillant en ville, ce qui a aussi des effets positifs en gain d'argent pour les entreprises. En réduisant les temps de trajet, Abidjan évite aujourd'hui l'émission de 90 000 tonnes de dioxyde de carbone par an. En outre, la ville sera bientôt mieux reliée au reste du pays par de nouveaux axes routiers, ce qui aura de nouvelles retombées économiques.

Le projet a été mené à bien grâce à un partenariat public-privé très réussi, qui démontre l'expérience croissante de la Banque dans l'utilisation de ce mécanisme de financement novateur. De façon hautement symbolique, l'ouverture de ce tout nouveau pont a coïncidé avec le retour de la Banque à Abidjan.

Pour innover dans la promotion de l'intégration régionale, il nous faut savoir gérer les connaissances, tirer les enseignements de toutes nos analyses économiques et sectorielles, et tirer parti de la recherche-développement menée par d'autres instances pour y trouver des solutions novatrices, efficaces et rentables. Ainsi, nous avons financé une étude des différentes options possibles pour réaliser l'intégration des réseaux électriques de la Communauté des États de l'Afrique centrale (ECCAS). Trois des cinq propositions retenues sont en phase de préparation de financement à la Banque.

L'intégration régionale peut jouer un rôle essentiel en consolidant la compréhension et la coopération entre les pays. Certaines de nos initiatives régionales portent explicitement sur la promotion de la paix et de la sécurité. Un exemple est notre soutien à la Conférence internationale sur la région des Grands Lacs, mécanisme en faveur de la paix, de la sécurité, de la stabilité et du développement dans les pays de cette région. Notre soutien consiste également à organiser des tables rondes et à héberger et gérer le Fonds spécial pour la reconstruction et le développement.

### Développement du secteur privé

Dans la vision du développement que défend la Banque, le secteur privé se trouve au premier plan. Pour réaliser une croissance inclusive et réduire la pauvreté dans toute l'Afrique, il est indispensable de développer le secteur privé — aussi bien les micro- et petites entreprises que les grandes sociétés. C'est lui

qui peut mener les innovations nécessaires à la transformation des économies africaines. C'est pourquoi nombre de nos projets contribuent à créer et à encourager un climat favorable aux affaires et à l'investissement, et à doter les populations des compétences nécessaires pour travailler dans le secteur privé. Ces interventions entendent aider le secteur privé africain à se développer et à créer un environnement propice à la prise de risques et à l'innovation.

Notre Stratégie de développement du secteur privé (2013-2017) se concentre sur l'amélioration du climat des affaires et des investissements en Afrique, en étendant l'accès aux infrastructures et en encourageant le développement des entreprises. Pour créer un environnement favorable aux affaires, nous aidons les pays africains à moderniser leurs réglementations et leurs institutions, et à accroître l'efficacité de leurs systèmes fiscaux. Les obstacles peuvent prendre des formes multiples : freins à la création et au développement des entreprises, ou difficultés à opérer dans des cadres législatifs ou réglementaires mal structurés. Au Mozambique, par exemple, nous avons financé un guichet unique pour faciliter l'enregistrement des nouvelles sociétés. Nous y avons également mis en place un système de douanes électroniques simplifiées sur l'un des postes frontières avec l'Afrique du Sud.

Toutefois, le manque d'accès au financement reste un obstacle majeur au développement du secteur privé. En Afrique subsaharienne, l'infrastructure financière et les marchés des capitaux sont encore relativement peu développés, et l'absence d'accès au crédit, notamment pour le financement à long terme des micro-, petites et moyennes entreprises, freine considérablement les progrès. En outre, des incertitudes concernant les droits de propriété, ainsi que l'absence de garanties entravent l'accès au financement, notamment pour les femmes et les jeunes.



*Le nouveau pont Henri Konan Bédié à Abidjan va réduire les embouteillages et épargner la production de 90 000 tonnes d'émission de CO<sub>2</sub> par an*

Face à cette situation, nous avons aidé à promouvoir le marché de la microfinance, en l'associant à une formation en compétences de gestion des entreprises, afin de donner aux personnes pauvres des chances d'augmenter leurs revenus. Au cours de la période 2012-2014, nous avons accordé 17 958 ● **microcrédits** et formé 311 ● **clients en gestion des affaires**. Par exemple, nous avons favorisé l'inclusion financière en Guinée par un système de microfinance qui a facilité la création de 400 micro-entreprises villageoises. En Mauritanie, la microfinance a été associée à des formations et à des actions de renforcement des capacités aussi bien pour les institutions de microfinance que pour la Banque centrale, ce qui a assaini et amélioré le secteur de la microfinance qui contribue au développement des entreprises et à l'amélioration du niveau de vie en milieu rural.

Tout compris, notre soutien aux entreprises a créé plus de 1,2 ● **million d'emplois**, dont 338 040 pour les ● **femmes**. Nos projets ont permis que 2,9 millions de personnes ● **bénéficient de projets d'investissement et de microfinancement**, dont 1,4 million de ● **femmes**.

Aux entreprises déjà bien établies, nous consentons des prêts directs—par le biais de notre guichet du secteur privé—pour les projets qui encouragent la diversification, l'adoption de nouvelles technologies et la recherche d'innovations, ou qui modernisent les équipements de production, notamment ceux qui peuvent avoir des retombées importantes sur le développement. Un exemple actuel de prêt direct concerne la construction d'un équipement médical à la pointe du progrès en Gambie; d'une capacité de 60 lits, il est complété par des services sur le terrain pour les groupes mal desservis et par un centre de formation des travailleurs de santé locaux et régionaux.

Nous mobilisons aussi l'investissement privé par le biais de partenariats public-privé, généralement dans le but de financer des infrastructures. Notre financement réduit les risques pour les autres investisseurs et attire donc le secteur privé. Nous venons d'achever, sur ce principe, la construction d'un grand pont à Abidjan, capitale économique de la Côte d'Ivoire; ce pont contribue pour beaucoup à faciliter les déplacements et à réduire les pertes de temps et d'argent pour les entreprises dans une mégapole qui connaît un essor rapide (voir Encadré 2.6).

## Compétences et technologie

La BAD investit énormément dans les compétences et la technologie, qui, pour elle, sont les socles d'une économie dynamique et innovante. En outre, elle encourage le recours aux technologies émergentes pour améliorer les services et la gouvernance. Nous aidons les agriculteurs à améliorer leur production ou à s'orienter vers l'agroalimentaire, et aidons les entrepreneurs à créer ou étendre leurs entreprises grâce à des technologies permettant d'augmenter leur compétitivité et de les rattacher à des chaînes de valeurs mondiales. Ainsi, en soutenant les améliorations dans l'éducation et la formation professionnelle, nous accélérons nos efforts pour accroître le bagage technique et professionnel des jeunes Africains et les doter des moyens d'occuper des emplois rémunérés ou de se lancer dans les affaires. Le développement de leur potentiel est un rouage essentiel dans la transformation de l'Afrique. C'est aussi un défi à relever d'urgence compte tenu des problèmes sociaux que pose le chômage des jeunes.

Au cours des deux dernières années, nos projets ont permis à 5435 personnes de ● **bénéficier d'une formation professionnelle**, ce qui représente 60 % de notre objectif. Par notre action dans l'éducation, les sciences et la technologie, nous avons construit 1478 ● **salles de classe et équipements éducatifs** et recruté ou formé 33 747 ● **enseignants et autres personnels éducatifs**. Globalement, plus de 2,1 millions de personnes—dont 1 million de femmes—ont ● **profité d'un meilleur accès à l'éducation**. À titre

### Encadré 2.7 Soutenir les sciences biomédicales en Afrique de l'Est



La Stratégie de la BAD pour le développement du capital humain 2014–2018 souligne la nécessité de renforcer l'acquisition de compétences et de mettre en place des réseaux de connaissances régionaux en science et en technologie. Compte tenu de l'insuffisance critique de compétences dans les sciences

biomédicales, ce qui entrave le développement des services de santé en Afrique de l'Est, la Banque met en place un réseau de centres d'excellence dans les sciences et l'ingénierie biomédicales.

Chacun des quatre centres aura sa spécialité : néphrologie et urologie au Kenya, oncologie en Ouganda, problèmes cardiovasculaires en Tanzanie, ingénierie biomédicale et e-santé au Rwanda. Ils assureront une formation de qualité aux spécialistes et aux étudiants en sciences biomédicales et collaboreront avec des institutions de niveau mondial pour élaborer des contenus d'enseignement, favoriser les échanges d'enseignants, conseiller en matière d'accès aux ressources et encourager les recherches jointes.

d'exemple, notre aide à l'enseignement secondaire au Malawi a fourni au pays 400 professeurs qualifiés de mathématiques et de sciences. Le projet a également permis de créer de nouvelles salles de classe pour 18 écoles, et de transformer d'anciens bâtiments en dortoirs pour les filles, ce qui améliore leur sécurité à l'école.



*Au Malawi, notre investissement dans l'enseignement secondaire scientifique a fourni au pays 400 professeurs qualifiés de mathématiques*

À l'avenir, nous prévoyons d'accorder une plus grande importance encore à la formation professionnelle en capitalisant sur l'amélioration récente de l'accès à l'éducation de base en Afrique. Notre Stratégie pour le développement du capital humain 2014–2018 détaille nos plans en ce domaine, avec des projets qui multiplieront par dix les bénéficiaires de formations professionnelles. Nous avons déjà dans plusieurs pays—Congo, Tanzanie, Mauritanie, Zimbabwe, Rwanda et Maroc—de nouveaux projets qui visent à réformer les systèmes nationaux de formation professionnelle. Nous veillons tout particulièrement à ce que les filles et les femmes puissent suivre des formations technologiques et professionnelles. La Stratégie insiste aussi sur le besoin de mettre en place des réseaux régionaux de connaissances en sciences et en technologie, sur le modèle du soutien que nous apportons aux sciences biomédicales en Afrique de l'Est (voir Encadré 2.7).

Nous utilisons notre pouvoir de persuasion pour souligner l'importance de l'innovation scientifique et technologique en Afrique. En octobre 2014, le Forum ministériel sur la science, la technologie

et l'innovation a réuni au Maroc les ministres africains chargés de l'enseignement supérieur, de la science et de la technologie, mais aussi des capitaines d'industrie, des universitaires, des représentants des communautés scientifiques mondiales et des membres de la société civile. Le Forum a reconnu la nécessité d'introduire la technologie et l'innovation dans toutes les chaînes de valeurs pour que les produits africains soient compétitifs sur les marchés locaux et mondiaux. La formation que reçoivent les jeunes leur permettra de tirer parti des nouvelles opportunités économiques.

L'utilisation de la téléphonie mobile et d'autres technologies dans la prestation des services sociaux est encore relativement récente, mais nous l'intégrons de plus en plus dans nos programmes sectoriels afin d'en améliorer les résultats. Par exemple, dans notre projet de systèmes de santé publique, nous avons aidé les pays affectés par le virus Ebola à mettre en place un système d'alerte d'urgence et de première réaction. Le mobile facilite la coordination entre les professionnels de santé et les autres parties prenantes lors d'une situation de crise. Par ailleurs, nous générons activement des connaissances et des idées nouvelles sur l'utilisation des technologies les plus récentes, par exemple avec cette étude en Éthiopie sur l'innovation dans l'offre de services de base. Au cours des deux dernières années, 602 780 **personnes ont bénéficié d'un meilleur accès aux TIC de base** et nous comptons, grâce à nos projets, étendre cet accès à 4,6 millions de personnes pour les années 2015-2017.

## Gouvernance et responsabilisation

Il est généralement admis que seule une bonne gouvernance peut permettre de mener à bien la transformation économique et sociale nécessaire pour assurer une croissance inclusive. C'est pourquoi nous avons élaboré un nouveau Cadre stratégique et plan d'action de la gouvernance 2014-2018 pour guider nos activités sur la gouvernance et la responsabilisation.

### Encadré 2.8 Le Fonds fiduciaire pour la gouvernance



La Banque a créé le Fonds fiduciaire pour la gouvernance (GTF) en 2010 pour promouvoir des approches innovantes des questions de gouvernance, notamment sur l'obligation des gouvernements de rendre des comptes à leurs citoyens. Au Malawi, le GTF a aidé le Réseau de justice économique

à sensibiliser le public aux procédures de passation des marchés publics afin de réduire la corruption et le mauvais usage des ressources publiques. Au Liberia, il renforce le contrôle exercé par les femmes sur les fonds de développement des communautés et, par conséquent, leur participation à l'utilisation des fonds publics au niveau local. Au Togo, pour améliorer la perception et la gestion des recettes publiques, le GTF a financé une étude visant à créer un unique organisme autonome de collecte des impôts. La Norvège, la Suède et la Suisse, contribuent au GTF.

Globalement, les progrès de la gouvernance en Afrique sont mitigés. L'Indice Mo Ibrahim 2014 fait apparaître pour le continent des améliorations graduelles depuis cinq ans mais aussi des déficits notables. Plusieurs pays ont progressé dans des domaines comme la participation, les droits humains et le développement humain, mais beaucoup moins dans le secteur de la sécurité publique, de l'état de droit et des perspectives économiques soutenables.

Par son travail sur la gouvernance, un des grands objectifs de la Banque est de renforcer les capacités des gouvernements à utiliser les ressources publiques de manière transparente et responsable, et celles des citoyens à exiger des comptes de la part de leurs gouvernements. C'est pourquoi nous apportons notre assistance à la budgétisation et à la gestion financière pour aider les gouvernements à percevoir des recettes et à orienter leurs dépenses vers les priorités de développement nationales. Nous appuyons également le renforcement de l'obligation de rendre des comptes, pour veiller à ce que les ressources correspondent aux plans de développement et pour éviter les risques de recherche de rentes et de corruption. Par exemple, dans l'Union des Comores, notre soutien à la réforme du secteur de l'énergie comprend une amélioration de la gestion financière et des procédures de passation des marchés, et un renforcement du travail des agences anticorruption. En Sierra Leone, nous intervenons pour consolider les réformes de gestion des finances publiques, notamment la gouvernance dans les secteurs de l'énergie et des industries extractives.

Une part importante de l'amélioration de la gouvernance économique consiste à trouver les moyens de permettre à la société civile d'obliger les gouvernements à rendre des comptes. De ce point de vue, la e-gouvernance offre des moyens novateurs de renforcer la responsabilisation. Ainsi, après la « révolution du jasmin » en Tunisie, il est apparu qu'une des grandes préoccupations du public était la transparence de l'action gouvernementale. Nous avons donc aidé le ministère tunisien des Finances à publier en ligne toutes les informations d'ordre budgétaire. Nous avons également contribué à renforcer l'efficacité et la transparence des marchés publics par la publication de documents et l'amélioration de systèmes de normalisation.

Notre Fonds fiduciaire multidonateurs pour la gouvernance (GTF) permet des financements flexibles pour soutenir des idées novatrices dans le domaine de la gouvernance économique et financière. Entre autres, il finance des activités aidant les pays africains à être plus transparents et responsables dans l'utilisation qu'ils font des ressources publiques, notamment à rendre des comptes directement aux citoyens ou à la société civile. L'évaluation récente du GTF recommande d'augmenter les activités du côté de la « demande » pour permettre à la société civile et aux parlements de bénéficier directement du Fonds (voir Encadré 2.8). Le GTF finance également des mesures pour améliorer notre capacité interne à atteindre nos objectifs de gouvernance.

Renforcer la gouvernance sectorielle constitue une part importante de nos activités dans le domaine de la gouvernance. Étant donné



l'importance croissante des industries extractives en Afrique, une des grandes priorités est de mettre en place une gouvernance robuste dans le secteur des ressources naturelles. Nous fournissons ainsi une assistance directe dans ce domaine à plusieurs pays (Sierra Leone, Guinée, Togo et Mozambique). En Sierra Leone, par exemple, nous avons encouragé l'adoption de la législation qui sous-tend l'Initiative de la transparence dans les industries extractives (ITIE) et publié tous les accords conclus avec les compagnies minières, tout en apportant un soutien plus général à la gestion économique et financière.



*En Tunisie, nous avons aidé à publier en ligne toutes les informations d'ordre budgétaire, renforçant ainsi la responsabilisation et la transparence*

Nous évaluons les progrès que nous accomplissons dans la promotion d'une meilleure gouvernance et d'une plus grande responsabilisation en nous appuyant sur les chiffres de l'Évaluation des politiques et des institutions de pays. Pour chaque pays, nous comparons les chiffres avant et après nos projets pour voir si notre influence a été positive. Ces dernières années, nous avons obtenu nos meilleurs résultats dans les secteurs de la ● **qualité de l'administration publique** et dans ● **l'amélioration des systèmes de passation des marchés**. Nous avons des résultats honorables dans la ● **budgetisation et la gestion financière**, et dans ● **la transparence, la responsabilisation et la réduction de la corruption dans le secteur public**. Nous avons eu moins de réussite dans l'aide aux pays pour ● **améliorer leur environnement compétitif**.

## Agriculture et sécurité alimentaire

Dans le secteur agricole, la Banque a financé tout un éventail de projets visant à augmenter la production, à encourager les échanges commerciaux et à améliorer les moyens de subsistance. Notre objectif était d'augmenter la productivité agricole et la sécurité alimentaire pour aider les populations à sortir de la pauvreté tout en protégeant le socle des ressources naturelles et en soutenant l'agriculture durable.

Les innovations dans la technologie et les modèles d'entreprises commencent à faire sentir leurs effets sur la productivité de l'agriculture africaine. Notre assistance contribue à améliorer l'élevage : l'éradication de la mouche tsé-tsé dans certaines régions a, en effet, augmenté la production de viande et de lait. Notre projet multinational du Nouveau riz pour l'Afrique<sup>3</sup> (qui a été récompensé) a amélioré la production et la sécurité alimentaire dans sept pays d'Afrique de l'Ouest, avec une augmentation de la récolte de riz de 1 tonne/ha à 2,5–3 tonnes/ha. Au Mozambique, nous avons augmenté la production de poisson en aidant les pêcheurs artisanaux par le biais de crédits et d'infrastructures au niveau local. Les revenus des pêcheurs ont plus que doublé entre 2001 et 2012.

Globalement, nos projets ont donné les résultats suivants :

53 004 hectares de ● **terres bénéficiant d'une meilleure gestion de l'eau**, soit 69 % de notre objectif, et 441 270 hectares ont ● **été améliorés par replantation ou reforestation**, soit 98 % de notre cible. Nous avons aidé 2,3 millions de ruraux à ● **utiliser de meilleures technologies**, ce qui représente 194 % de notre cible. Dans l'ensemble, nous avons rempli nos objectifs en apportant à 9,6 millions ● **de personnes**, dont 4,1 millions ● **de femmes, des améliorations dans l'agriculture**.

Notre prochaine Stratégie sur l'agriculture et l'agroalimentaire (2015–2019) définit nos objectifs pour l'amélioration des compétences, des services financiers, des infrastructures et le renforcement de la résistance et la gestion durable des ressources naturelles, dans l'agriculture africaine et les agro-industries qui en découlent, et pour optimiser les perspectives des populations qui en vivent. Dans notre soutien à la production agricole, nous chercherons à créer des liens entre les agriculteurs et le secteur agroalimentaire afin de créer des chaînes de valeurs plus élaborées permettant d'accroître les revenus des populations rurales. Nous continuerons à financer les routes rurales, l'électrification et l'infrastructure des marchés, et à améliorer les systèmes d'irrigation et de gestion de l'eau. En Ouganda, par exemple, notre projet sur l'agriculture et les marchés a permis d'améliorer les infrastructures et de stimuler les échanges campagne-ville et les échanges transfrontaliers pour le poisson et de nombreux produits agricoles. Au Ghana, les agriculteurs ont tiré profit de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies en horticulture (voir Encadré 2.9).

### Encadré 2.9 Horticulture et exportations au Ghana



Au Ghana, les agriculteurs ont tiré parti de connaissances et de technologies nouvelles grâce à un projet horticole piloté par la BAD et dont la mise en œuvre a commencé en 2005. Ce projet très innovant visait — en lien avec les producteurs et transformateurs privés — à mettre en place des

moyens de manutention et de stockage pour des produits très périssables comme les mangues, les papayes, les aubergines et certains piments. Dans le cadre du projet, un laboratoire a été créé pour analyser les résidus de pesticide ; ce laboratoire qui a ensuite été cédé à l'Autorité ghanéenne de contrôle des normes pour qu'elle teste les produits destinés aux marchés européens et mondiaux. Le projet a eu des retombées spectaculaires sur les revenus des producteurs, qui ont été multipliés par six ou sept pour certains produits.

L'Afrique a besoin de constamment innover dans le domaine des biotechnologies et dans les méthodes agricoles pour faire face aux menaces de maladies, de nuisibles et de sécheresses, et pour

3 Le projet Nouveau riz pour l'Afrique a été primé en 2014 par le Trésor américain pour son impact sur l'environnement.

augmenter la valeur nutritionnelle des cultures de base. Notre stratégie vise tout particulièrement à encourager l'innovation et le recours aux technologies de façon à obtenir des produits à plus haute valeur ajoutée et développer leur commercialisation. Nous encourageons les bourses de produits agricoles et la recherche de technologies à faible coût pour la transformation de base. Nous aidons les pays africains à élaborer des politiques agricoles cohérentes afin d'attirer les investissements dans le secteur et d'accélérer le développement des compétences et des technologies. Nous nous attachons particulièrement à aider les jeunes et les femmes des zones rurales à prendre des initiatives pour augmenter leurs revenus.



*Notre projet lauréat du Nouveau riz pour l'Afrique a augmenté la production de riz de 1 à 3 tonnes/ha*

Pour faire face aux problèmes soulevés par le changement climatique, nous veillons à promouvoir la résilience, y compris par une meilleure gestion des ressources naturelles. Par exemple, nous aidons sept États d'Afrique de l'Ouest à faire face à l'aggravation de l'insécurité alimentaire et à la vulnérabilité face au changement climatique, en encourageant des mesures concernant l'irrigation, les régimes pastoraux, les équipements, le stockage et l'infrastructure de commercialisation, mais aussi le développement des pêcheries et de l'aquaculture, y compris sous l'angle de la transformation et de la recherche de débouchés. Cette approche peut renforcer la résilience au changement climatique mais devrait aussi améliorer la situation nutritionnelle et offrir des emplois aux jeunes.

Notre soutien à la gestion des ressources aquatiques du bassin du lac Tchad permettra de desservir les communautés vulnérables du Cameroun, de la République centrafricaine, du Tchad, du Niger et du Nigéria qui dépendent des ressources naturelles du bassin. C'est un exemple de gestion intégrée des ressources naturelles dans un environnement fragile. L'approche multidisciplinaire qu'il exige améliorera les moyens de subsistance tout en réduisant les risques de conflits.

### **Promouvoir l'égalité des genres en Afrique**

Notre Stratégie du genre (2014–2018) réaffirme notre engagement à promouvoir l'égalité des genres aussi bien à la Banque en tant qu'organisation que dans tous nos programmes nationaux et régionaux. L'égalité des genres est un objectif de développement en soi et une condition préalable pour atteindre d'autres objectifs de développement. Notre Stratégie exprime notre conviction que le développement durable et la réduction de la pauvreté en Afrique passent par un renforcement des droits juridiques et fonciers des femmes, et par leur autonomisation économique. Il importe aussi qu'elles puissent faire entendre leur voix à tous les niveaux de participation. L'égalité des genres est non seulement un droit humain fondamental, c'est aussi la voie du bon sens économique.

La Banque a défendu l'autonomisation économique des femmes en finançant le 3e Sommet économique des femmes africaines, qui s'est tenu en 2014 en Zambie. Cette rencontre a notamment posé la question de savoir comment les politiques économiques, les systèmes financiers et les services aux entreprises pouvaient venir en aide aux femmes entrepreneurs. À la suite du sommet, plusieurs institutions privées—dont la Stanbic Bank en Zambie et la Banque nationale du Rwanda—ont promis de faciliter l'accès des femmes aux financements.

Cette année, nous lançons trois initiatives phares : (i) un fonds pour soutenir les PME ayant un fort potentiel de croissance et dirigées ou gérées par des femmes ; (ii) un fonds d'investissement social Ébola pour aider les femmes qui, sur le plan socio-économique, ont beaucoup souffert des conséquences de l'épidémie ; et (iii) une plateforme interactive pour créer des liens entre des millions de femmes entrepreneurs et contribuer ainsi à catalyser l'inclusion financière et à approfondir l'écosystème. Enfin, les chaînes de valeurs mondiales et régionales seront explorées pour mobiliser le potentiel des femmes dans le commerce des denrées agricoles.

Parmi les autres activités que nous avons menées sur l'égalité des genres, citons un projet au Rwanda pour promouvoir l'éducation et l'acquisition de compétences dans le cadre de la formation technique et professionnelle, projet qui s'adresse aux femmes et aux jeunes filles à la fois comme participantes et comme bénéficiaires. Plus d'un tiers des micro-, petites et moyennes entreprises qui ont reçu des financements du fonds quasi-propre du projet appartenaient à des femmes.



*Nous lançons le premier Indice sur l'égalité des genres en Afrique, qui fournira des données sur les disparités observées dans 52 pays africains*

Au Nigéria, nous avons mis des équipements d'agro-transformation à la disposition de groupes de femmes pour qu'elles créent des chaînes de valeurs à petite échelle et augmentent leurs revenus. Plusieurs groupes de femmes et de jeunes ont aussi été formés à des activités productives locales. Au Ghana, notre projet d'eau et d'assainissement en milieu rural fait appel à des femmes pour planifier et gérer les opérations concernant l'eau au niveau des villages. L'accès à l'eau a généré de nouvelles activités économiques ; en particulier, l'eau est vendue congelée, conditionnée en petits sacs de plastique, pour faire concurrence à l'eau en bouteille des producteurs industriels.

Notre action sur le genre prend une dimension transversale dans nos opérations sectorielles et, dans tous nos projets, nous intégrons désormais des indicateurs de performance sur le genre. Nous avons investi dans des programmes qui permettent de changer radicalement la vie des jeunes filles et des femmes, notamment par l'accès à l'eau

et à l'assainissement, l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'accès à de meilleurs services de santé et d'éducation. Cependant, il reste à promouvoir des solutions innovantes pour permettre aux femmes de prendre une part plus active dans les affaires et dans le tissu économique, social et institutionnel de la vie publique.

Nous lançons également le premier Indice sur l'égalité des genres en Afrique, qui fournira des données chiffrées sur les disparités observées dans 52 pays africains. Cet indice contribuera à attirer l'attention des décideurs sur l'importance de l'égalité des genres pour le développement de l'Afrique. En outre, nous nous interrogeons de plus en plus sur la manière dont notre portefeuille pourrait inclure les questions de paix et de sécurité, y compris sous l'angle de la violence à l'égard des femmes.

### Lutter contre la fragilité, renforcer la résilience

Pour travailler dans des situations de fragilité, la BAD dispose aujourd'hui d'une nouvelle stratégie et de directives opérationnelles qui sont définies dans notre Stratégie décennale et dans les principes du « New Deal pour l'engagement dans les États fragiles ». Cette action s'appuie sur notre expérience des situations fragiles et sur les travaux du Groupe de haut niveau sur les États fragiles, dirigé par la présidente du Libéria, Ellen Johnson Sirleaf, et chargé de conseiller la Banque et la communauté internationale sur les moyens de répondre à la fragilité et de renforcer la résilience en Afrique.



*Nous avons soutenu les systèmes nationaux de santé en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone à l'occasion de la crise d'Ébola, avec un investissement de 210 millions de dollars dans le recrutement et la formation de professionnels de santé*

Plus de 250 millions d'Africains vivent dans des pays où les conflits et la fragilité entravent les perspectives de développement. Nous définissons la fragilité comme une « situation à risque élevé de chute des institutions, d'effondrement social et de conflit violent ». Considérant qu'aucun pays n'est totalement protégé contre la fragilité, notre Stratégie se concentre sur les situations fragiles plutôt que sur une liste d'États. Pour approfondir notre compréhension des causes de la fragilité et des sources de la résilience, nous appliquons à notre engagement dans tous les pays un « filtre » de fragilité qui repose sur un travail d'analyse aux niveaux national et régional.

Un principe de base sous-tendant notre action est l'importance de maintenir notre engagement. Même dans des situations dégradées, nous ne pouvons nous permettre—en tant qu'institution africaine vouée au développement du continent, de nous retirer; nous devons au contraire adapter nos opérations et nos instruments

financiers afin de pouvoir nous engager efficacement dans ces environnements complexes et instables.

Nous sortons des sentiers battus, en ayant recours à tous les instruments et à toutes les ressources disponibles pour renforcer notre efficacité. La Facilité d'appui à la transition (anciennement Facilité en faveur des États fragiles) continue de jouer un rôle essentiel dans ce contexte en apportant des ressources complémentaires et un instrument flexible pour s'engager dans des situations fragiles.

Notre approche « une seule Banque » suppose que nous déployions nos ressources—financières et autres—d'une manière cohérente et que nous adoptions le rôle d'intermédiaire fiable, le cas échéant. Cela ressort clairement d'une visite rendue par le président Kaberuka aux pays touchés par Ébola, ainsi que des discussions de haut niveau avec le Burkina Faso et la République centrafricaine. Nous maintenons aussi notre soutien au Soudan du Sud, malgré des problèmes endémiques de sécurité.

En 2014, l'épidémie d'Ébola a fait apparaître la fragilité constante de l'Afrique face aux chocs, car les systèmes de santé dans les pays affectés ont été pris au dépourvu. La BAD a rapidement mobilisé un soutien aux pays touchés, en encourageant notamment les solutions régionales par le déploiement de médecins africains dans les pays en question (voir Encadré 2.10). Au Zimbabwe, nous avons analysé les politiques de la dette en vue de normaliser les relations du pays avec les institutions financières internationales et de lui permettre de retrouver un soutien. Nous avons également financé des infrastructures par le biais du Fonds fiduciaire pour le Zimbabwe.

#### Encadré 2.10 Une réaction rapide à l'épidémie Ébola en Guinée, au Liberia et en Sierra Leone



La Banque a réagi en urgence à la crise Ébola en approuvant un financement d'urgence de 60 millions de dollars pour aider les systèmes de santé locaux à faire face. Le président Kaberuka s'est rendu dans la région, et le Conseil s'est réuni pour examiner et approuver l'aide à apporter. Le financement d'urgence

a permis de rompre la chaîne de transmission et de soutenir les programmes mis en place par les trois pays.

La BAD a ensuite approuvé un projet de 150 millions sur trois ans pour améliorer certaines défaillances des systèmes de santé nationaux, mises en évidence par la crise. Il appuiera le recrutement, la formation et l'équipement de professionnels; le renforcement des systèmes d'alerte et de réaction d'urgence, notamment par des réseaux de e-santé et de mobiles; et l'amélioration des communications du gouvernement avec la société civile. Ce projet rendra la région plus résiliente face à toute crise sanitaire future.

## Conclusion et perspectives

Cette année a été très positive pour la Banque. Beaucoup de nos projets ont donné de bons résultats, atteignant leurs objectifs et favorisant le développement dans l'ensemble de l'Afrique. Nous avons atteint ou dépassé la majorité de nos objectifs, et nous avons dirigé et soutenu un certain nombre d'initiatives importantes au niveau du continent.

Avec notre Stratégie 2013–2022, nous disposons aujourd'hui d'une vision claire des orientations de la Banque pour les dix prochaines années. Nous avons élaboré une série de stratégies sectorielles qui développent notre engagement à encourager la croissance verte et la croissance inclusive. À mesure que les plus anciens projets clôturent et de nouveaux sont achevés, notre portefeuille va mieux s'aligner sur la stratégie de la Banque (2013–2022).

Nous sommes persuadés que les objectifs de développement ambitieux de l'Afrique exigent une transformation profonde des économies et des sociétés africaines. Les prochaines années devront apporter une accélération de l'innovation sur tout le continent, à mesure que l'Afrique puisera des idées dans le monde entier pour les adapter à ses propres conditions. Nous aidons le secteur public et le secteur privé à adopter de nouvelles technologies et des modes de travail qui améliorent leur efficacité. Nous renforçons notre action pour aider les Africains, notamment les jeunes et les femmes, à acquérir des compétences professionnelles et techniques qui leur permettent d'utiliser les technologies modernes, de créer

des entreprises et de trouver des solutions aux problèmes de développement de demain.

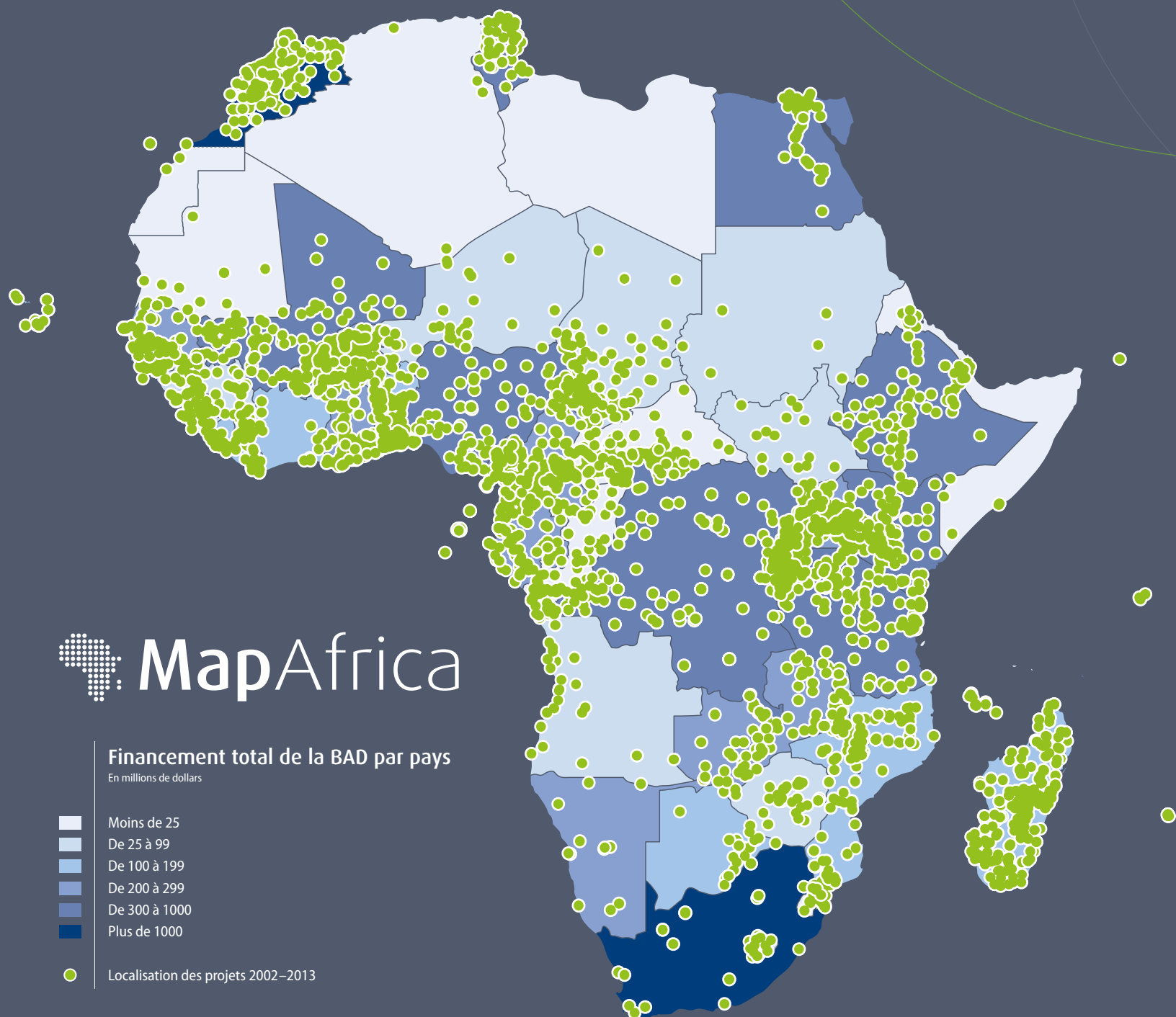
Grâce à nos investissements dans les infrastructures—transport, eau, énergie—, nous avons obtenu des résultats tangibles grâce à la mise en place de nombreuses conditions propices à la transformation économique. Nous prendrons une approche multisectorielle pour répondre aux besoins en compétences dans nos projets d'infrastructure. Nous avons aidé un très grand nombre de personnes en améliorant les services de santé et d'éducation. Nos projets ont également permis de réformer le climat des affaires et de faciliter l'accès aux financements, tout en améliorant la gouvernance économique, autant de conditions propres à accélérer les résultats du développement. Nous avons soutenu des projets dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire pour augmenter les moyens de subsistance en milieu rural et renforcer la sécurité alimentaire. En outre, notre soutien dans les situations de fragilité gagne en efficacité à mesure que nous découvrons de meilleurs moyens de renforcer la résilience et la viabilité, comme nous l'avons démontré par notre réaction rapide et ciblée à l'épidémie d'Ébola.

Dans les deux prochains chapitres de cette Revue sur l'efficacité du développement, nous évaluerons les progrès réalisés dans le renforcement de la gestion de notre portefeuille et dans le renforcement de la capacité de notre organisation à améliorer nos résultats au service du développement. ■





# La Banque africaine de développement a investi 32 milliards de dollars à travers le continent



## Accroître notre transparence

La Banque s'est engagée d'accroître sa transparence et démontrer ses résultats. Elle a développé un nouvel outil de géolocalisation — MapAfrica — une plateforme interactive en ligne qui cartographie les investissements de la Banque en Afrique. Explorez les 6000 localisations de nos projets en visitant [mapafrica.afdb.org](http://mapafrica.afdb.org).

# Niveau 3 : La bonne gestion des opérations de la BAD

**A** la Banque africaine de développement, nous n'avons cessé d'améliorer la performance de nos stratégies et de la gestion de nos projets. Ces dernières années, nous avons mis en place de nombreuses mesures nouvelles qui nous aident à obtenir de meilleurs résultats. Dans ce chapitre, nous évaluerons la gestion de notre portefeuille de projets à partir de 22 indicateurs correspondant au niveau 3 du Cadre de mesure des résultats pour une seule Banque. Nous examinerons comment nous concevons et contrôlons nos projets pour veiller à faire le meilleur usage de nos ressources dans le sens d'une croissance inclusive et verte. Nous nous demanderons si notre portefeuille est optimisé pour être efficace et efficient dans les résultats que nous obtenons, et si nous tirons les enseignements des projets passés pour améliorer notre performance. Nous évaluerons enfin les progrès en fonction de nos ordres du jour transversaux d'égalité des genres et de réponse à la fragilité et au changement climatique.

Le retour au siège de la Banque à Abidjan, les restrictions budgétaires et l'épidémie d'Ébola en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone ont eu des incidences sur beaucoup de nos opérations, retardant les missions de supervision et les consultations sur les documents de stratégie pays. Malgré cela, nous avons atteint bon nombre de nos cibles concernant la gestion du portefeuille et nous nous sommes également fixés des objectifs ambitieux pour les années à venir.

## Introduction

2014 a été une année pleine de défis pour plusieurs de nos pays membres régionaux. La crise d'Ébola a entraîné d'importantes perturbations en **Guinée**, au **Libéria** et en **Sierra Leone**, et certains de nos partenaires ont été confrontés à des conditions sociales et politiques difficiles. Malgré ces difficultés, notre portefeuille a continué de se renforcer. Nous avons réagi promptement à la crise d'Ébola et trouvé les moyens de reprogrammer nos missions et d'adapter nos plans en fonction des besoins.

Un événement majeur pour la Banque en 2014 a été le retour à notre siège permanent à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Sur le plan logistique, cet énorme défi a exigé une grande attention de la part de la Direction et beaucoup de travail pour le personnel. L'opération est désormais pratiquement terminée.

La Banque ne cesse de réfléchir à la manière d'améliorer la qualité de ses opérations et de mieux servir ses pays membres en recourant aux instruments financiers les plus novateurs et à de nouveaux moyens de répondre aux besoins des pays. L'adoption d'une nouvelle politique de crédit en est un exemple (voir Encadré 3.1).

## Renforcer les résultats au niveau des pays

### Stratégies pays

Nos documents de stratégie pays (DSP) sont les fondements de notre soutien à nos pays membres régionaux ainsi qu'un outil essentiel pour optimiser l'efficacité de nos opérations. Ils définissent la façon dont la Banque peut répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque pays et aident à inscrire nos opérations dans un tout cohérent capable d'avoir le plus grand impact possible sur l'environnement. Nous adoptons une approche sélective, en nous concentrant sur un nombre limité de thèmes et de secteurs qui correspondent à l'avantage comparatif de la Banque et évitent une trop grande dispersion de nos efforts. Nous élaborons aussi des stratégies régionales qui définissent notre approche en faveur de l'intégration régionale et des grands investissements transnationaux.

Ces dernières années, nous avons élaboré de nouvelles orientations et de nouveaux formats pour nos stratégies nationales et régionales. Nous utilisons également l'outil de « qualité à l'entrée » pour vérifier que nos stratégies sont bien adaptées. Ces mesures nous ont aidés à améliorer la qualité par rapport à certains objectifs très exigeants. En 2014, les revues d'aptitude opérationnelle ont

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

Ce tableau présente les progrès réalisés par la Banque dans la gestion de son portefeuille par rapport à ses objectifs 2014.

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

INDICATEUR	BAD			FAD	
	Référence 2012	Derniers chiffres 2014	Cible 2014	Référence 2012	Derniers chiffres 2014
<b>RENFORCEMENT DES RÉSULTATS AU NIVEAU DES PAYS</b>					
● Note moyenne des DSP (1-6)	4,7	5	4,9	4,7	5
● Réalisation dans les délais de la RPPP (%)	25	56	26	19	60
● Ressources pour le développement inscrites au budget (%)	67	68	74	67	51
● Décaissements prévisibles (%)	72	75	76	72	72
● Utilisation des systèmes nationaux (%)	58	69	60	58	65
● Nouvelles études économiques et sectorielles et documents connexes (nombre)	27	32	27	..	18
<b>EXÉCUTION D'OPÉRATIONS EFFICACES ET OPPORTUNES</b>					
<b>Préparer des opérations de qualité</b>					
● Temps écoulé jusqu'au premier décaissement (mois)	13	10,6	11	11	10
● Nouvelles opérations jugées satisfaisantes (%)	96	100	plus de 95	95	100
● Délai d'approbation des opérations (mois)	7	6,5	6	6	6,3
<b>Assurer une solide performance du portefeuille</b>					
● Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	22	19	22	22	18
● Délai d'acquisition des biens et travaux (mois)	8	9	8	8	9
● Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	60	72	68	68	80
● Opérations qui ne sont plus à risque (%)	28	59	30	30	57
● Opérations à risque (%)	19	11	17	21	12,5
● Opérations susceptibles d'être annulées (%)	9	13	7	7	12,4
<b>Tirer des enseignements de nos opérations</b>					
● Opérations achevées jugées satisfaisantes (%)	75	94	77	77	94
● Opérations achevées avec des résultats durables (%)	81	82	85	85	77
● Opérations achevées dont le RAP est établi à temps (%)	91	66	95	95	69
<b>CONCEPTION D'OPÉRATIONS TENANT COMPTE DE LA PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES ET DE L'IMPÉRATIF D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>					
● Nouveaux DSP dont la conception tient compte de la problématique hommes-femmes (%)	75	89	85	85	100
● Projets dont les résultats sont satisfaisants au plan de l'égalité hommes-femmes (%)	67	78	71	71	71
● Nouveaux projets dont la conception tient compte de la problématique hommes-femmes (%) <sup>1</sup>	78	89	83	83	91
● Nouveaux projets dont la conception tient compte de l'impératif d'adaptation au changement climatique (%)	65	75	90	90	80

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

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

Source : Banque africaine de développement



donné à nos ● **documents de stratégie pays**<sup>1</sup> la note de 5 sur une échelle de 1 à 6, ce qui est au-dessus de notre objectif et traduit une amélioration régulière depuis 2012.

Un changement important pour l'élaboration des nouveaux DSP et des documents stratégiques d'intégration régionale est le fait que ces documents vont prendre en compte des évaluations de fragilité spécifique qui nous aident à mieux comprendre le contexte politique et économique volatil et dynamique dans lequel nous nous engageons, et les risques sous-jacents à notre engagement. C'est une mesure importante pour renforcer notre efficacité, pour veiller à prendre en compte la fragilité et construire la résilience (voir Encadré 3.2). Cette approche, qui consiste à appliquer un « filtre de fragilité » est actuellement pilotée aussi dans nos opérations.

### Revue de la performance des portefeuilles pays

Les Revues de la performance des portefeuilles pays (RPPP) sont des évaluations synthétiques des opérations de la Banque dans un pays en particulier. Elles jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de notre efficacité. Les RPPP sont menées de manière participative, en réunissant les conclusions des consultations avec les parties prenantes, des études sur les documents, des visites de projets et des discussions avec les agences d'exécution. Elles englobent les projets du secteur public et du secteur privé, les opérations régionales et les activités économiques et sectorielles, identifiant les schémas de performance sur l'ensemble du portefeuille et les possibilités que nous avons de renforcer notre assistance.

En 2014, les ● **RPPP ont couvert 56 %** de notre portefeuille, soit le double de notre objectif. Cet effort a enrichi notre compréhension des situations et livré de nombreux enseignements utiles pour améliorer notre qualité. Nous avons décidé aujourd'hui de combiner les RPPP avec les rapports d'étape ou d'achèvement de nos DSP pour faire en sorte que la performance de notre portefeuille soit étroitement liée à la stratégie et à la planification des projets. Ce changement réduit aussi les coûts de transaction et renforce notre efficacité.

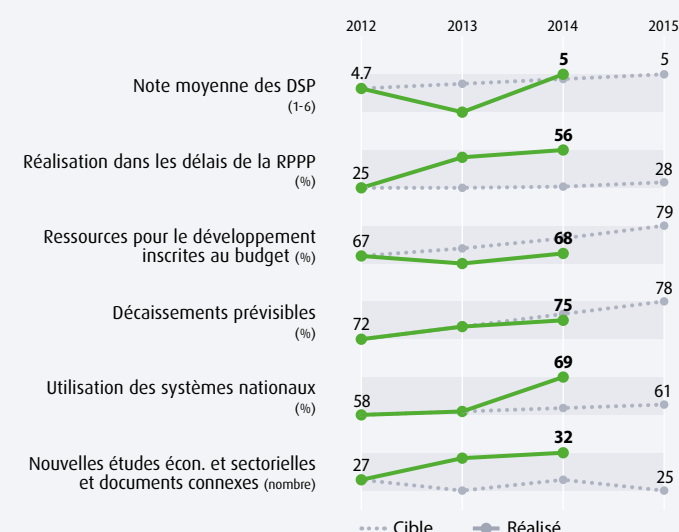
### Efficacité de l'aide

Dans le cadre de notre engagement envers les principes et pratiques de l'efficacité de l'aide tels qu'ils sont définis dans la Déclaration de Paris de 2005, la Banque participe activement au Partenariat mondial pour une coopération efficace au développement, créé lors du Forum de haut niveau de Busan en 2011. À ce titre, nous collaborons étroitement avec les gouvernements et les autres agences de développement pour faire en sorte que l'aide au développement atteigne plus efficacement ses objectifs. Au niveau des pays, la Banque est un partenaire au développement actif et digne de confiance. Nous faisons partie de quelque 250 groupes sectoriels ou thématiques dans toute l'Afrique, soit une moyenne de cinq par pays. En 2014, nous avons présidé 74 de ces groupes.

### Encadré 3.1 La nouvelle politique de crédit: étendre le guichet non concessionnel de la Banque aux pays à faibles revenus

La Banque a mis en place une nouvelle politique pour permettre aux pays à faible revenu d'accéder à des prêts auprès de son guichet souverain non concessionnel. Cette nouvelle politique répond à la demande de crédit toujours plus grande de la part des pays à faible revenu du fait de la bonne croissance économique et du développement d'une grande partie de l'Afrique depuis une dizaine d'années. Déjà, beaucoup de pays africains empruntent sur les marchés des capitaux à des taux beaucoup plus élevés que ce qu'ils pourraient obtenir de la Banque. Cette nouvelle politique donnera à la Banque une plus grande latitude pour aider à accélérer la transformation structurelle des pays à faible revenu par le biais d'investissements stratégiques.

Figure 3.1 Renforcer les résultats au niveau des pays



Nous suivons notre performance dans l'efficacité de l'aide grâce à trois indicateurs. Cette année, notre ● **utilisation des systèmes pays**<sup>1</sup>, notamment sur la gestion des finances publiques et les procédures de passation de marchés, est bien au-dessus de l'objectif, à 69 % du total des décaissements. En termes de coûts de transaction, il est plus efficace d'acheminer nos fonds par le canal des systèmes nationaux, ce qui nous met en meilleure position pour aider à renforcer les systèmes en question.

Nous avons réalisé 75 % des ● **décaissements prévisibles**, ce qui est proche de notre objectif de 76 %. Plus nos décaissements sont prévisibles, plus il est facile pour les gouvernements d'intégrer notre aide financière dans leurs budgets annuels, ce qui accroît l'efficacité des

<sup>1</sup> Le feu vert indique que nous avons atteint totalement ou allons atteindre 90 % de la cible.

affectations de ressources globales. Le niveau des appuis budgétaires pour nos pays membres régionaux ayant augmenté par rapport à 2013, notre troisième indicateur s'est amélioré avec 68% de nos **ressources de développement inscrites au budget**, contre 64% en 2013.

### Encadré 3.2 Appliquer un filtre de fragilité à nos stratégies pays et régionales

La BAD a maintenant une nouvelle stratégie, "Remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2014-2019", pour opérer dans des situations fragiles. Pour exécuter cette stratégie, la Banque mène au niveau régional et des pays, des évaluations de fragilité qui sont prises en compte dans l'élaboration de toute stratégie nouvelle. Approfondir notre compréhension de la fragilité et du rôle des diverses parties prenantes est une condition préalable à un engagement efficace dans ces environnements dynamiques et volatiles; elle permet de limiter les risques. Par une analyse très nuancée, nous examinons les causes de la fragilité et identifions comment la Banque peut contribuer à renforcer la résilience.

En Guinée-Bissau, par exemple, l'évaluation de la fragilité a clairement mis en lumière la nécessité de soutenir les réformes dans le secteur de la sécurité et de la justice, et d'investir dans des infrastructures pour désenclaver les régions isolées du pays. Cette approche s'inscrit dans notre soutien au New Deal pour l'engagement dans les États fragiles. Dans la mesure où la fragilité ignore les frontières nationales, nous commanditons actuellement des évaluations de fragilité régionale au Sahel, dans la Corne de l'Afrique et dans la région des Grands Lacs. Les nouvelles stratégies seront de plus en plus « sensibles à la fragilité », et nous devons veiller à ce que nos opérations prennent en compte ces évaluations et sont capables de s'ajuster et de s'adapter quand la situation change.

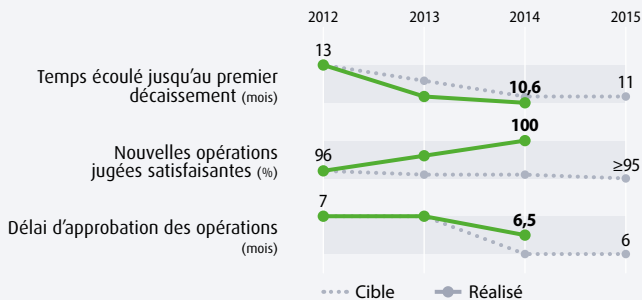
objectif de 27. Couvrant un vaste éventail de pays, de secteurs et de questions, notre effort de production de connaissances contribue directement aux politiques de développement dans l'ensemble de l'Afrique et alimente notre dialogue politique avec les gouvernements et les autres partenaires au développement.

Certains de nos produits de la connaissance parmi les plus récents ont porté sur la compétitivité, et notamment sur les domaines de l'innovation, de la productivité, de la politique industrielle et du développement régional. Un constat important ressortant de notre travail d'analyse en Afrique de l'Est est la possibilité de promouvoir la croissance inclusive par le biais de zones économiques spéciales ou de parcs industriels bien desservis par des infrastructures et offrant un bon environnement pour les entreprises. Ce constat a été au centre de discussions utiles avec les gouvernements sur leur politique industrielle.

### Renforcement des capacités de gestion des résultats

Dans la mesure où les gouvernements et les institutions de toute l'Afrique améliorent leur aptitude à gérer les résultats obtenus, ils renforcent aussi leur capacité à promouvoir le développement. L'Afrique pour les résultats (AfriK4R), initiative que nous avons lancée en 2012, organise des ateliers et des événements pour renforcer la capacité des pays à obtenir des résultats. Dans le cadre d'AfriK4R 2014, les partenaires de 17 pays et de deux communautés économiques régionales ont organisé, en relation avec nos bureaux extérieurs, 20 événements de renforcement des capacités au niveau pays et 6 au niveau régional, notamment sous la forme de retraites pour les gouvernements, d'ateliers de validation des rapports d'évaluation et d'événements sur les initiatives à résultats rapides. En aidant à renforcer les capacités de nos homologues, nous améliorons aussi la qualité de nos propres opérations. Ainsi, AfriK4R a aidé le Zimbabwe à élaborer son système national de suivi et d'évaluation qui appuie aujourd'hui les projets de la BAD.

Figure 3.2 Préparer des opérations de qualité



### Nouvelles activités économiques et sectorielles

Si la Banque finance le développement, elle s'efforce aussi d'être une source de connaissances et d'expertise sur les problèmes de développement auxquels l'Afrique est confrontée. Chaque année, nous consacrons beaucoup d'efforts en recherches et en analyses pour nous aider à construire notre base de connaissances. Cette année, nous avons publié 32 **nouveaux travaux économiques et sectoriels et documents connexes**, soit bien au-delà de notre

### Exécution d'opérations efficaces et opportunes

La mission première de la Banque est de consentir des investissements stratégiques pour le développement des pays. Nous visons la plus haute qualité possible dans la conception et la supervision des projets, et cherchons constamment à améliorer la performance de notre portefeuille pour que les projets aient des retombées maximales.

Globalement, en 2014, nous avons maintenu de bons niveaux de performance dans la gestion de nos projets. Cependant, le retour de notre siège à Abidjan et le départ de Tunis ont posé quelques problèmes. Parallèlement, certains de nos pays membres régionaux ont été confrontés à de sérieuses difficultés, notamment l'épidémie d'Ébola. Ces facteurs expliquent que nous n'ayons pas atteint certains objectifs institutionnels exigeants, comme on le voit dans ce chapitre. Pour répondre à cette situation, nous avons constitué un groupe de réflexion transversal à la Banque dans le but d'examiner les problèmes systémiques du portefeuille et de proposer des recommandations pratiques.

## Préparer des opérations de qualité

Notre principal outil pour vérifier que les projets sont techniquement solides et conçus pour apporter un maximum d'avantages est la revue de la qualité à l'entrée. Les erreurs commises au niveau de la conception des projets sont, en effet, souvent difficiles (et coûteuses) à corriger après le lancement des opérations; nous utilisons donc en amont un outil d'évaluation de la préparation pour vérifier la conformité du projet à nos critères et normes de qualité. Pour nos opérations du secteur privé, nous utilisons un outil spécifique qui évalue le cumul des effets et les résultats de développement.



*Il nous faut 3 mois de moins pour le premier décaissement*

En 2014, nous avons continué à progresser dans l'amélioration de la qualité de nos opérations. Tous nos **nouveaux projets ont été notés de façon satisfaisante**, dépassant notre objectif de 95 %. Cela représente la part de toutes les opérations revues qui ont été notées satisfaisantes ou plus dans le processus de revue de la préparation. En outre, le **temps d'approbation des opérations**, depuis la note conceptuelle jusqu'à l'approbation par le Conseil, est passé de 7 mois en 2012 à 6,5 mois, ce qui nous rapproche de notre objectif, fixé à 6 mois.

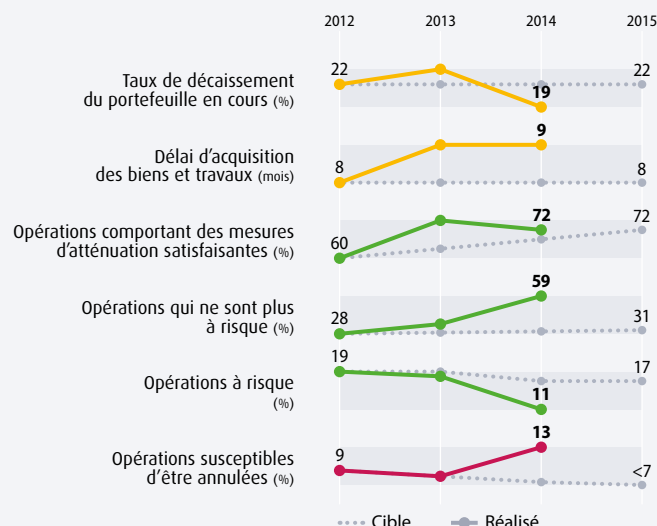
Nous avons réussi à réduire le **moment du premier décaissement** de 13 mois en 2012 à 10,6 mois en 2014, ce qui est mieux que notre objectif, fixé à 11 mois. Si certains retards échappent à notre contrôle, il reste qu'une conception bien pensée et une coopération étroite avec les gouvernements contribuent à réduire au minimum le temps nécessaire pour ratifier les projets, remplir les conditions nécessaires et commencer la passation des marchés.

Pour rationaliser la gestion du portefeuille et accroître notre niveau de performance, nous continuons d'améliorer nos procédures de conception et de supervision. Nous avons augmenté notre efficacité en déléguant à nos bureaux extérieurs la responsabilité des opérations de passation de marché d'un montant inférieur à 30 millions de dollars. Nous avons également affiné nos normes de qualité à l'entrée, pour garantir leur conformité avec la Stratégie de la Banque et avec ses politiques et modes de fonctionnement. En outre, nous avons mis en place un tableau de bord d'assurance qualité qui permet à la Direction de suivre la progression de nos divers outils d'assurance qualité—la revue d'aptitude opérationnelle, les rapports de progrès et résultats et les rapports d'achèvement—sur toute la durée de vie du projet.

## Assurer une solide performance du portefeuille

Une bonne supervision des projets est une condition essentielle de leur succès: elle permet en effet de déceler rapidement les éventuels problèmes et d'y remédier sans délai. Nous cherchons constamment à améliorer les processus de supervision de nos opérations pour

Figure 3.3 Assurer une solide performance du portefeuille



atteindre des objectifs toujours plus ambitieux. Le renforcement en personnel de nos bureaux extérieurs permet d'établir une collaboration plus étroite avec les agences d'exécution et les équipes locales.

Nous avons bien progressé en réduisant la part de nos **opérations à risque** de 19 % à 11 % du total de notre portefeuille, soit mieux que l'objectif fixé à 17 %. Les **opérations qui ne sont plus à risque**, en proportion du nombre total d'opérations à risque au début de l'année, sont passées à 59 % contre seulement 28 % en 2012—par rapport à un objectif de 30 %. Ce chiffre montre que nous savons prendre des mesures correctrices. Cependant, la part des **opérations éligibles à l'annulation**<sup>2</sup> est passée à 13 %, soit près de deux fois les 7 % fixés comme cible. Les projets deviennent éligibles à l'annulation pour raisons de retard au démarrage et des problèmes pendant la mise en œuvre. Cet indicateur a une forte composante saisonnière: il tend à augmenter considérablement à la fin de l'année budgétaire. Au premier trimestre 2015, le nombre global d'opérations éligibles à l'annulation était redescendu au niveau de 2013. Nous prenons donc des mesures proactives fermes pour nettoyer notre portefeuille en annulant ou en restructurant les projets ou les équilibres inactifs.

Nous essayons de faire en sorte que nos ressources soient décaissées conformément au calendrier afin que les projets puissent produire des résultats dans les délais prévus. Toutefois, notre performance sur ce point a dérapé en 2014. Le **ratio de décaissement du portefeuille en cours**<sup>3</sup> est passé de 22 % à 19 %, ce qui montre que les projets prennent plus de temps que prévu. En outre la **durée moyenne de passation des marchés pour les biens et les travaux**, c'est-à-dire le temps qui sépare la réception des appels

2 Le feu rouge indique que nous ne nous rapprochons pas de la cible.

3 Le feu jaune indique que nous sommes en retard par rapport à la référence ou avons atteint 80 % de la cible.

d'offres et la signature des contrats, a été de 9 mois, notre objectif étant de 8 mois. La raison essentielle est l'insuffisance de préparation du projet : documents d'ordres non transmis à temps, et le temps nécessaire pour établir des unités de mise en œuvre du projet.

Dans notre environnement décentralisé, pour s'assurer que les risques sont convenablement gérés, nous prenons plus de temps dans les délais de passation des marchés internationaux dans des pays confrontés à des situations difficiles : faiblesses en capacités, un contexte gouvernemental délicat et un niveau de risque fiduciaire élevé. Cependant, dans des pays avec de meilleures capacités, nous délégons davantage de procédures de passation de marchés et de décisions pour des contrats à faibles risques. Nous mettons aussi à jour et modernisons nos politiques et pratiques de passation des marchés (voir Encadré 3.3), y compris notre délégation d'autorité. Les changements proposés apporteront une meilleure efficacité et efficience dans l'utilisation de nos ressources.

Nous avons élaboré des directives pour aider nos clients à utiliser notre Système de sauvegarde intégré au moment où se préparent

les projets que nous devons financer. Nous avons également élaboré un système de traçabilité en ligne, qui permet aux clients et aux bénéficiaires des projets d'avoir accès à la documentation sur la sauvegarde. Nous avons révisé nos Procédures d'évaluation environnementale et sociale pour tenir compte des dernières données et connaissances dans le domaine. Ces procédures fournissent des orientations opérationnelles détaillées pour chaque stade du cycle d'un projet, tant pour notre personnel que pour nos partenaires, ce qui est un moyen de renforcer la capacité locale de gestion environnementale, sociale et climatique. Au cours de cette période, 72 % de nos opérations comprenaient des **mesures d'atténuation satisfaisantes**, soit mieux que notre objectif, fixé à 68 %.

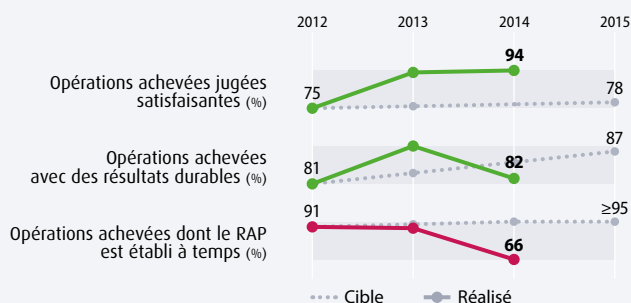
### Tirer les enseignements de nos opérations

Tirer les enseignements de nos opérations est l'une de nos grandes priorités, car c'est une façon de renforcer l'impact de nos futurs investissements. L'aide au développement est un processus complexe et dynamique, et nous apprenons constamment à améliorer nos processus et nos résultats. Le partage des connaissances au sein du personnel garantit une meilleure conception et une meilleure supervision des projets. Notre base de données sur les résultats de l'évaluation est accessible sur notre Intranet depuis novembre 2013, ce qui encourage une culture de l'apprentissage et de la gestion des résultats. Elle sera bientôt accessible sur notre site Web, et donc plus largement disponible à l'extérieur (voir Encadré 3.4).

Nous nous appuyons sur les rapports d'achèvement de projet (RAP) pour évaluer la performance de nos projets et examiner la pertinence de leurs objectifs et de leur conception, l'efficacité de l'usage des ressources et la qualité des résultats. Les RAP examinent également comment les projets abordent les risques et si des mesures sont prises pour assurer la pérennité de leurs résultats. Nous effectuons actuellement une revue interne de tous les RAP pour évaluer leur qualité et valider leur note de performance. En 2014, la proportion **d'opérations achevées considérées comme satisfaisantes** ou plus a été de 94 %, contre 75 % en 2012, soit bien au-delà de la cible fixée. La part **d'opérations achevées donnant des résultats durables** a été de 82 % ; c'est mieux qu'en 2012 mais en dessous de notre objectif fixé à 85 %.

Il est important que les RAP soient livrés dans les temps, non seulement pour répondre à l'obligation de rendre compte mais aussi pour que des enseignements puissent en être tirés pour alimenter la conception et l'exécution des nouveaux projets. Cette année, seuls les deux tiers de nos **opérations achevées ont livré un RAP dans les temps**, ce qui est une nette baisse par rapport à 91 % en 2012 et bien en dessous de notre cible de 95 %. Cette situation s'explique surtout par un large groupe d'extensions de projets en 2015. Des RAP ont été retardés pour inclure les résultats finaux obtenus durant les extensions. Nous continuerons de rappeler aux équipes qu'elles doivent suivre l'élaboration du rapport d'achèvement et le transmettre. Nous envisageons aussi d'accorder plus de temps à la préparation de ces RAP afin de permettre la collecte de données plus détaillées et de renforcer la qualité du contenu.

Figure 3.4 Tirer des enseignements de nos opérations



### Encadré 3.3 Moderniser la politique de passation des marchés de la Banque

La Banque met actuellement à jour sa politique de passation des marchés pour améliorer le rapport qualité-prix tout en maintenant ses normes fiduciaires élevées. Cette politique, qui tient compte des nouvelles pratiques internationales dans le domaine des marchés publics, apporte plus de souplesse à la Banque, qui peut ainsi mieux répondre aux différents niveaux de capacité de passation de marchés dans les pays partenaires. Elle laisse plus de latitude pour coopérer avec les systèmes nationaux et renforcer les capacités. Elle devrait nous permettre aussi de collaborer plus efficacement avec d'autres partenaires au développement dans le sens d'une plus grande harmonisation et d'une plus grande efficacité de l'aide.

La nouvelle politique s'appliquera à tout le cycle de passation des marchés, ce qui nous permet d'évaluer les dispositions prises en la matière, de renforcer les capacités et de suivre les procédures suivies par les agences d'exécution. Nos nouvelles procédures et processus seront robustes, rationnels, souples et efficaces.



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

Notre Stratégie de la Banque nous engage à promouvoir l'égalité des genres et à faire face au changement climatique, deux objectifs transversaux essentiels. Nous prenons des mesures pour intégrer ces engagements thématiques dans tous les aspects de nos activités. Notre Cadre des résultats pour une seule Banque fixe des indicateurs dans ces domaines pour aider le personnel à se pencher sur ces thèmes importants.

### Le genre

L'an dernier, nous avons élaboré notre Stratégie en matière de genre, qui définit la manière dont nous nous inspirerons des meilleures pratiques internationales pour intensifier nos efforts en faveur de la parité dans la conception de nos stratégies et de nos projets. Nous accordons la plus grande attention aux questions de genre dans nos DSP. Des travaux sont en cours pour améliorer la place de l'analyse et la valeur opérationnelle de nos profils pays sur le genre, afin de mieux éclairer nos décisions. En 2014, la proportion de **● nouveaux DSP prenant le genre en compte dans leur conception** a été de 89 %, contre 75 % en 2012.

Nos projets intègrent de plus en plus les questions d'égalité des genres. En 2014, la proportion de **● nouveaux projets prenant en compte le genre dans leur conception** a été de 89 %, par rapport à un objectif de 83 %, tandis que 78 % de nos **● projets ont donné des résultats satisfaisants sur l'égalité des genres**, ce qui dépasse notre objectif de 71 %. Néanmoins, il s'agit d'un domaine complexe et nous avons encore du chemin à parcourir pour que l'égalité des genres soit prise en compte dans l'ensemble de notre portefeuille.

**“ Près de 90 % de nos nouveaux DSP prenant le genre en compte dans leur conception ”**

Nous sommes fiers des progrès accomplis dans le traitement de l'égalité des genres dans nos stratégies et dans nos opérations pays, mais nous nous fixerons des normes plus exigeantes dans ce domaine. Pour intensifier nos efforts, nous avons élaboré pour la Banque un Plan d'action sur le genre, qui sera mis en œuvre en 2015. Nous avons d'ores et déjà renforcé notre expertise en créant un cadre de spécialistes du genre qui contribueront à promouvoir une meilleure compréhension de ces questions dans l'ensemble de la Banque. Nous intégrerons cette dimension dans tous nos processus de fonctionnement (voir Encadré 3.5). Cette démarche générale contribuera à renforcer l'attention accordée au genre dans nos stratégies, à améliorer l'intégration de l'égalité des genres et à accroître le financement pour des activités spécifiques au genre.

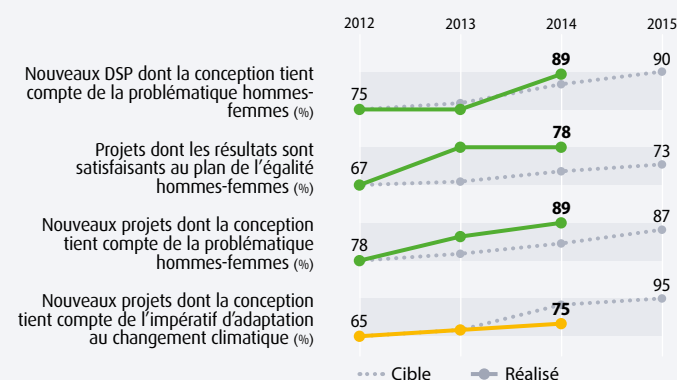
### Changement climatique

La revue à mi-parcours de notre Plan d'action sur le changement climatique a montré que nous avons obtenu de bons résultats par rapport à nos engagements. Nous avons apporté un soutien sur des

## Encadré 3.4 Tirer les leçons de notre aide aux petites et moyennes entreprises

La base de données de la Banque sur les résultats des évaluations et les enseignements retenus permet d'examiner les projets dans un secteur donné et d'en tirer des enseignements pour la conception et la mise en œuvre de projets futurs. Par exemple, nos activités dans 22 pays et 15 secteurs nous ont livré quelques leçons sur notre assistance aux petites et moyennes entreprises, montrant notamment l'importance de s'intéresser en même temps à la réglementation et à la création d'un environnement propice aux affaires ; de promouvoir la participation et l'appropriation pour stimuler la demande et améliorer la prise en compte des bénéficiaires pauvres et ceux des régions reculées ; et de définir les meilleures pratiques de mise à disposition du crédit. Elles montrent aussi le danger d'imposer des responsabilités entrepreneuriales à des sociétés qui n'ont pas une expérience suffisante du management ni de personnels convenablement formés.

Figure 3.5 Conception d'opérations tenant compte de la problématique hommes-femmes et de l'impératif d'adaptation au changement climatique



questions relatives au climat à 8 pays et financé 20 projets à l'aide de fonds internationaux pour le climat. Dans les trois quarts de nos nouveaux projets, nous avons **● pris en compte les questions climatiques**, ce qui dépasse le chiffre de 65 % obtenu en 2012 mais reste en deçà de notre objectif de 90 %. Ces projets s'appuient sur notre Système de sauvegarde climatique pour identifier les risques et les adaptations possibles.

**“ Nous avons pris en compte les questions climatiques dans 75 % de nos nouveaux projets ”**

Nous sommes également actifs dans les négociations internationales sur le changement climatique, en apportant une assistance technique et logistique au Groupe des négociateurs africains et en soutenant la participation des pays africains à des manifestations mondiales. Nous avons fourni 59 produits de la connaissance sur le climat pour mieux

faire comprendre les conséquences du changement climatique dans toute l'Afrique ainsi que les moyens d'y faire face.

### Encadré 3.5 Introduire un marqueur de genre

La Banque planifie d'introduire un marquage du genre comme moyen de différencier les projets, à partir du stade du concept, du point de vue de leur contribution probable à la réalisation des objectifs d'égalité des genres. Les projets ainsi identifiés feront l'objet d'un Plan d'action sur le genre et recevront un appui supplémentaire de la part des experts en genre de la Banque. Celle-ci pourra ainsi faire un usage plus stratégique de ses ressources en ce domaine et exercer une influence globale plus forte sur les questions de genre.

L'Afrique doit trouver des moyens novateurs de mobiliser des financements en faveur du climat, notamment en finançant des activités au niveau local et faisant appel aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux banques locales. Nous collaborons avec des banques multilatérales de développement et certains instruments de financement du climat, comme la Facilité d'investissement pour le climat, afin d'inciter le secteur privé à s'engager dans ce domaine.

## Conclusion et perspectives

Pour réaliser la Stratégie de la Banque, nous devons veiller à maintenir la qualité de nos opérations. Pour améliorer nos stratégies pays et les revues de notre portefeuille, nous avons mis en place des mesures qui renforcent nos résultats dans les pays. Nous défendons fermement les initiatives pour l'efficacité de l'aide, sur le plan international aussi bien que national, en étroite collaboration avec les gouvernements et les autres partenaires au développement. Nos activités économiques et sociales, qui restent prioritaires, se concentrent sur les nouvelles priorités du développement. Chaque fois que nous avons échoué à atteindre les objectifs de qualité de notre portefeuille, le Conseil de la Banque et la Direction ont pris des mesures correctrices rigoureuses. Nous avons également mis en place un tableau de bord exécutif qui donne à la Banque un nouvel outil de gestion pour améliorer sa performance.

Les objectifs ambitieux que nous fixons à notre portefeuille doivent s'accompagner d'améliorations constantes de nos capacités en tant que banque de développement. Nous aborderons cet aspect dans le prochain chapitre du présent rapport. ■





L'accès à l'électricité permet à de petites entreprises comme la *Burn Manufacturing Company*, au Kenya, de croître et de produire des produits à forte valeur ajoutée grâce à l'utilisation d'équipements et de technologies. Elle conçoit et fabrique un foyer à charbon de bois qui réduit la pollution domestique de l'air de 90 % par rapports aux foyers kényans traditionnels. Le foyer utilise moitié moins de charbon de bois, permettant aux familles d'économiser de l'argent.



# Niveau 4: L'efficacité de la BAD en tant qu'organisation

**D**ans le dernier niveau du Cadre de mesure des résultats de la BAD, nous évaluons l'efficacité de notre gestion interne, grâce à quinze indicateurs qui permettent de mesurer si nous avons amélioré nos structures et nos processus de gestion. Dans ce chapitre, nous examinerons les progrès que nous avons accomplis dans la décentralisation de notre personnel et de nos fonctions au niveau des pays, et dans le renforcement de la gestion de notre personnel. Nous nous demanderons dans quelle mesure les réformes de nos modes de fonctionnement, notamment par l'introduction de nouveaux systèmes informatiques, ont amélioré notre efficacité. Nous ferons le bilan des réformes structurelles mises en œuvre pour faciliter l'application de la Stratégie de la Banque et répondre aux besoins de nos pays partenaires. Enfin, nous évoquerons le retour de la Banque à son siège permanent d'Abidjan et verrons dans quelle mesure ce transfert majeur a eu des conséquences sur nos opérations.

## Décentralisation: se rapprocher davantage de nos clients

La décentralisation du personnel et des fonctions est un objectif à long terme de la Banque qui répond à une demande claire de la part de nos pays clients. La décentralisation, en effet, nous rapproche des populations que nous servons et nous permet de participer plus efficacement aux processus de développement des pays. Depuis 2000, la Banque a étendu sa présence au-delà du siège dans 38 pays.

Durant toute cette période d'expansion rapide de notre réseau, nous avons périodiquement mené des évaluations et avons ajusté notre approche de la décentralisation en conséquence. En 2014, nous avons réalisé une revue à mi-parcours de la feuille de route qui guide cette décentralisation depuis 2011. Cet exercice a permis d'identifier les nombreux avantages résultant de notre présence dans les pays



*Nous avons dépassé nos objectifs 2014 de décentralisation des fonctions sur le terrain, avec 51 % des projets gérés depuis les pays*

(voir Encadré 4.1), notamment l'amélioration du dialogue politique et de la coordination des donateurs. Un plan d'action de décentralisation révisé, en cours d'élaboration, permettra de veiller à ce que les bureaux aient une dotation en personnel à la hauteur des besoins et des opérations des pays, et adaptée à la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la Banque.

### Encadré 4.1 Succès de la décentralisation

En 2014, une revue à mi-parcours de la feuille de route pour la décentralisation de la Banque conclut que l'opération a renforcé la visibilité de la Banque dans nos pays membres régionaux. Le personnel en poste dans les bureaux extérieurs peut mieux comprendre le contexte du pays et peut participer plus facilement aux discussions de politique économique et aux ateliers ou événements locaux importants.

Le personnel et les clients déclarent aussi que la supervision des projets est plus efficace quand elle est menée depuis un bureau dans le pays. Les personnels spécialisés peuvent offrir des conseils et résoudre des problèmes, et les équipes de projet peuvent régler des questions de financement, de passations de marchés, de retards et autres difficultés. Globalement, la présence locale donne à la Banque de la souplesse et de la réactivité dans son travail quotidien dans les pays membres.

Nous avons également commandité une évaluation des risques et des sauvegardes fiduciaires dans le contexte de notre structure décentralisée. Cette évaluation a permis à la Banque de confirmer que l'approche actuelle ne l'exposait à aucun risque majeur, cependant elle a permis d'identifier des besoins de réformes des procédures et de la formation pour améliorer la gestion des risques et minimiser les risques financiers, et, ainsi, garantir l'efficacité et l'efficacité des opérations.

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

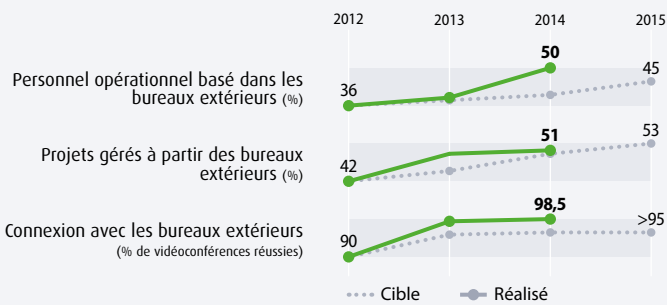
Ce tableau présente les progrès réalisés par la Banque pour atteindre ses objectifs 2014 en matière de performance organisationnelle:

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

INDICATEUR	RÉFÉRENCE 2012	DERNIERS CHIFFRES 2014	OBJECTIFS		
			2014	2015	2016
DÉCENTRALISATION : SE RAPPROCHER DE LA CLIENTÈLE					
● Personnel opérationnel basé dans les bureaux extérieurs (%)	36	50	40	45	50
● Projets gérés à partir des bureaux extérieurs (%)	42	51	50	53	55
● Connexion avec les bureaux extérieurs (% de vidéoconférences réussies)	90	98,5	plus de 95	plus de 95	plus de 95
RESSOURCES HUMAINES: ENGAGER ET MOBILISER LE PERSONNEL					
● Indice d'engagement des employés (%)	53	..	64	67	[70]
● Indice d'efficacité managériale (%)	48	..	55	60	65
● Personnel professionnel chargé des opérations (%)	67	66	70	70	70
● Proportion des femmes dans le personnel professionnel (%)	27	27	28	30	33
● Proportion des femmes occupant un poste de direction (%)	24	31	28	30	32
● Taux de vacance net – personnel professionnel (%)	9	16	15	13	9
● Délais de recrutement du nouveau personnel (jours)	223	..	..	150	100
OPTIMISATION DES RESSOURCES: AMÉLIORER L'EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE COÛTS					
● Charges administratives par million d'UC décaissé (milliers d'UC)	86	98	87	85	80
● Coût de préparation d'un projet de prêt (milliers d'UC) <sup>1</sup>	74	71	72	71	70
● Coût de l'appui à la mise en œuvre du projet (milliers d'UC) <sup>1</sup>	21	14	20	19,5	19
● Coût du lieu de travail par siège (milliers d'UC)	3,5	3,3	3,4	3,35	3,3
● Proportion d'utilisateurs satisfaits de la prestation des services informatiques (%)	96	97	plus de 97	plus de 97	plus de 97

.. = Données non disponibles; UC = unités de compte.  
<sup>1</sup> Le coût de préparation du projet et le coût de sa mise en œuvre reposent encore sur des estimations.  
Source: Banque africaine de développement

Figure 4.1 Décentralisation



Nous avons dépassé nos objectifs pour 2014 concernant la décentralisation du personnel et des tâches sur le terrain. Nous avons délégué des responsabilités de gestion aux bureaux extérieurs grâce à nos Matrices de délégation d'autorité de 2012, plus de 50 % des **projets étant gérés depuis les bureaux extérieurs**<sup>1</sup>, contre 42 % en 2012. La proportion de **personnel opérationnel professionnel dans les bureaux extérieurs** était de 50 %, soit au-dessus de notre objectif (40 %), ce qui nous permet de donner de la solidité et de la souplesse à la gestion de nos opérations. Nous disposons des infrastructures nécessaires pour garantir une communication efficace entre les personnels des bureaux extérieurs et le siège, avec un taux de 98,5 % de **connexions réussies par vidéoconférence**.

1 Le feu vert indique que nous avons atteint totalement ou allons atteindre 90 % de la cible.

## Ressources humaines : engager et mobiliser le personnel

En tant que première institution de financement du développement en Afrique, la Banque cherche à engager des professionnels de haut niveau dans un grand nombre de spécialités. La Stratégie de gestion des personnes définit les mesures à prendre pour attirer et conserver le bon mélange de talents et d'expertise. Les quatre piliers de cette stratégie sont le développement du leadership, le renforcement de l'engagement des employés, l'amélioration de la performance et de la responsabilité, et la préparation des effectifs du futur. Un Plan d'action sur les ressources humaines 2013-2015, qui détaille les modalités de mise en œuvre de la Stratégie, est en cours de mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.

Pour permettre au personnel d'approfondir ses compétences et d'actualiser ses connaissances, nous lançons une Stratégie de développement professionnel et d'apprentissage, destinée à attirer des professionnels motivés et compétents, et à renforcer notre position d'employeurs de prédilection pour les personnes travaillant dans le domaine du développement. Nous nous efforçons de retenir et de motiver le personnel, ainsi que d'augmenter sa performance en lui offrant un environnement d'apprentissage actif qui renforce à la fois sa spécialisation technique et ses compétences en leadership et en management (voir Encadré 4.2).

Dans le cadre de nos efforts pour améliorer le management de toute la Banque, nous avons entrepris une revue stratégique des pratiques de gestion de la performance du personnel. À partir des conclusions de cet exercice, nous avons procédé à des changements pour introduire dans toute la Banque une culture de gestion de la performance. Une dimension clef de ce programme est le dialogue de qualité qui doit s'engager systématiquement entre l'employé et son supérieur hiérarchique. Selon les principes qui sous-tendent cette approche, les pratiques de gestion de la performance doivent clarifier les attentes, être simples et claires pour toutes les parties, et s'inscrire dans un processus continu.

**31 % de femmes occupent des postes de direction, contre 24 % en 2012**

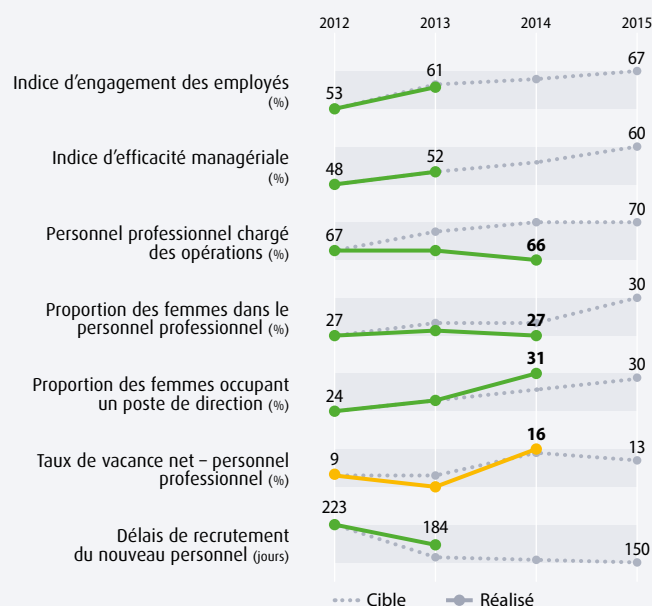
Pour évaluer les progrès accomplis dans notre Stratégie de gestion des personnes, nous mesurons ● l'engagement des employés<sup>2</sup> et ● l'efficacité managériale par le biais d'enquêtes auprès du personnel. En raison, pour partie, du déménagement de la Banque à Abidjan, l'enquête de 2014 a été réalisée en avril 2015, plus tard que prévu originellement. Les conclusions de cette enquête seront rendues publiques dans le courant de l'année mais n'étaient pas disponibles au moment où le présent rapport a été réalisé. Des enquêtes seront menées sur certains piliers précis de cette Stratégie en 2015 et 2016, et une enquête complète couvrira tous les piliers

### Encadré 4.2 La BAD investit dans les personnes

La Stratégie de développement professionnel et d'apprentissage de la Banque (2014-2016) contribue à attirer et retenir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre la Stratégie de la Banque. Nous nous efforçons d'offrir les conditions de travail et les ressources d'apprentissage nécessaires pour garantir le développement continu du personnel en investissant dans cinq secteurs clefs :

- **Apprentissage par les leaders** : développer les compétences de leadership et de management pour que la direction de l'équipe puisse faire qu'il y ait apprentissage par l'ensemble de l'équipe ;
- **Investissements d'apprentissage centrés sur les activités** : se concentrer sur l'apprentissage pertinent par rapport aux impératifs de la Banque ;
- **Promouvoir la parité** : investir dans des initiatives et des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes à l'intérieur de la Banque et dans toutes nos opérations ;
- **Une nouvelle architecture pour un apprentissage transfrontalier** : soutenir les nouveaux groupes de pratique professionnelle et renforcer les communautés de pratique ; et
- **Focus sur les résultats, l'impact et le rapport coût-résultats** : élaborer de meilleures méthodologies d'apprentissage pour obtenir des résultats, un impact sur le développement et le meilleur rapport coût-résultats.

Figure 4.2 Ressources humaines



en 2017. Pour répondre à certaines questions clefs soulevées dans l'enquête de 2013, nous avons pris des mesures visant à rendre la prise de décisions plus ouverte et transparente, à faciliter les

<sup>2</sup> Le feu vert indique que certaines données ne sont pas disponibles.

communications internes et les rétroactions, et à reconnaître et récompenser les bonnes performances du personnel par des prix décernés à des personnes ou à des équipes.

Le retour de la Banque à son siège en Côte d'Ivoire a été une énorme opération en termes de logistique, ainsi qu'un profond changement pour le personnel et pour les familles. Sur une période de neuf mois, il a fallu préparer le déménagement et l'accueil de plus de mille personnes au total, et mettre en place les services nécessaires. Grâce à la qualité de la planification et de l'exécution, l'opération s'est déroulée dans les meilleures conditions, avec le minimum de perturbations pour nos activités opérationnelles.

Durant le déménagement, le complément de personnel est tombé de 6,4 %, à 2065. Le taux net de vacance de ● **postes de personnels**

**professionnels**<sup>3</sup> a été de 16 %, supérieur à l'objectif de 15 %. Alors que la Banque met en œuvre son exercice stratégique de recrutement, son taux net de vacance a été délibérément maintenu à un niveau élevé. Cette mesure, combinée avec le gel du recrutement, a permis à la Direction de disposer d'une plus grande flexibilité pour réaligner la force de travail avec les objectifs de la Stratégie décennale de la Banque.

Concernant la parité des genres dans le personnel, la proportion de femmes dans les postes professionnels et de direction continue d'augmenter, mais il reste du chemin à parcourir. Nous avons atteint nos objectifs 2014, la ● **part des femmes dans les postes professionnels** étant de 27 %, et de 31 % ● **dans les postes de direction**, contre 24 % en 2012. Globalement, la proportion ● **d'employés occupant des postes opérationnels** était de 66 %, par rapport à un objectif de 70 %. Nous devons donc rester vigilants sur ce point.

Encadré 4.3 **Un nouveau cadre pour mesurer le rapport coût-résultats dans les Banques multilatérales**

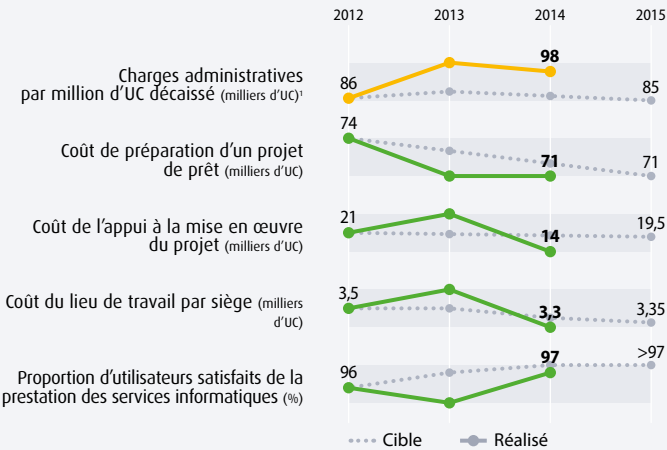
Il est indispensable que les Banques multilatérales de développement obtiennent les meilleurs résultats pour les sommes investies. C'est pourquoi, dirigées par la BAD, elles collaborent à la mise en place d'un nouveau cadre conceptuel permettant d'apprécier ce critère selon une approche commune. Cet exercice déterminera les mesures à prendre pour que chaque banque maximise ses résultats et dispose d'un système pour mesurer sa performance. Les principes seront communs à toutes les institutions, mais chacune les adaptera en fonction des particularités de sa mission, de ses structures, de son régime de gouvernance et de ses activités.

**Optimisation des ressources : améliorer l'efficacité**

La Banque s'engage à obtenir le meilleur rapport coût-résultats dans tous ses investissements en faveur du développement, ce qui implique d'augmenter l'efficacité de ses dépenses pour que ses clients en tirent le maximum d'avantages. Nous travaillons en ce sens pour nos propres opérations mais aussi dans notre travail en coopération avec d'autres banques multilatérales de développement.

Depuis quelques années, nos coûts administratifs ont été bien maîtrisés grâce à une rationalisation de nos processus et de nos procédures.

Figure 4.3 **Optimisation des ressources : améliorer l'efficacité en matière de coûts**



1 Revised after final financial statements

La Banque a mis en œuvre des mesures de rationalisation des coûts comme l'allègement des frais de mission et de consultants, des impressions économiques et l'optimisation de l'utilisation des bureaux. Notre revue stratégique des effectifs permettra d'aligner les efforts en fonction de nos priorités stratégiques et de nos résultats, et devrait également réduire les coûts. En outre, nous améliorons les méthodes comptables pour renforcer le lien entre les ressources investies et les résultats obtenus. À l'avenir, par exemple, nous suivrons soigneusement les coûts et la conception des projets au regard des résultats qu'ils permettent d'obtenir.

Grace à ces mesures, nous avons progressé en maintenant nos coûts à des niveaux raisonnables, en atteignant nos objectifs pour trois des quatre indicateurs d'optimisation des ressources (voir Encadré 4.3).

Nos ● **coûts administratifs par million d'UC décaissé**<sup>4</sup> ont été de 98 000 UC, une amélioration de 4 % par rapport à l'année passée (102 000 UC), bien que supérieur à notre objectif de 87 000 UC. Il est important de noter que cette incapacité d'atteindre cet objectif

3 Le feu jaune indique que nous sommes en retard par rapport à la référence mais avons atteint 80 % de la cible.

4 Cela n'inclut pas les coûts de 2014 de retour au siège, qui sont de 50,6 millions d'UC, pour la plupart des dépenses exceptionnelles telles que les coûts de transport pour le personnel et les familles, les allocations de retour et d'installation, etc.



ne reflète pas une augmentation des coûts mais plutôt des volumes de décaissement qui étaient inférieurs aux objectifs, principalement pour le guichet concessionnel — FAD. Des objectifs plus élevés ont été établis après une augmentation dans les engagements de prêts, mais les pays qui empruntent via ce guichet sont confrontés à des retards dans le traitement de certaines demandes de passation de marchés et de décaissement.

Le **coût de préparation d'un projet de prêt** est passé de 74 000 UC en 2012 à 71 000, et celui du **soutien à l'exécution d'un projet** de 21 000 à 14 000 UC; nous avons donc dépassé notre cible, fixée à 20 000 UC. Une gestion attentive des bureaux, des loyers et des renouvellements de baux, et une augmentation de la capacité des bureaux ont fait baisser le **coût du poste de travail** de 3700 à 3300 UC.



*La gestion et le contrôle attentifs ont permis de faire baisser le coût du poste de travail de 3700 UC en 2013 à 3300 UC*

Une infrastructure informatique de qualité est nécessaire pour permettre aux services décentralisés de la Banque de travailler avec efficacité tout en maîtrisant les coûts. La continuité et l'efficacité des services de TI permettent au siège et aux bureaux extérieurs de travailler de façon efficace, et dans les délais, pour fournir des services à nos clients, pour bien communiquer et pour offrir le soutien et les conseils nécessaires à une prestation rapide et efficace. Grâce à nos efforts, la **part des usagers satisfaits des services informatiques** est de 97 %.

En 2014, le transfert de notre infrastructure informatique à Abidjan a été une réussite. Les procédures mises en place ont facilité les opérations et minimisé les perturbations. En outre, l'amélioration de nos systèmes a contribué à soutenir les réformes introduites par la Direction. Ainsi avons-nous mis en place un système de gestion de la performance du personnel qui simplifie les évaluations. Nous avons aussi amélioré le workflow des passations de marchés pour renforcer leur efficacité et permettre au personnel de collaborer aux achats par-delà les frontières géographiques.

## Conclusion

Depuis plus de dix ans, la décentralisation de notre personnel et de nos fonctions nous a permis d'améliorer notre performance au service

### Encadré 4.4 Adapter la structure de la Banque pour mieux répondre aux besoins émergents des pays

L'une des grandes orientations de notre Stratégie est le développement et la gestion durable des vastes ressources naturelles de l'Afrique. Pour renforcer notre assistance dans ce domaine, nous avons créé un Centre africain des ressources naturelles qui est conçu comme un centre d'expertise et de services spécialisés.

La Banque s'est aussi engagée à se focaliser sur l'inclusion financière. Nous avons créé une nouvelle structure chargée de renforcer les systèmes financiers et l'inclusion financière. En collaboration étroite avec les bureaux extérieurs, la nouvelle unité fera avancer les priorités de développement du secteur financier dans la Stratégie de la Banque.

de nos clients. Pour autant, elle pose des problèmes complexes de gestion. En 2014, nous avons dressé le bilan des progrès réalisés et, en conséquence, nous avons accentué nos efforts pour optimiser les affectations du personnel dans les bureaux extérieurs en fonction des besoins des pays. Nous avons également entrepris des réformes de nos modes de fonctionnement pour contenir les coûts et améliorer notre efficacité.

Les nouvelles initiatives prises dans le domaine des ressources humaines améliorent nos processus de gestion et créent des possibilités d'apprentissage et de développement professionnel susceptibles d'attirer et de retenir des personnes de haut niveau. Nous nous rapprochons de nos objectifs de diversité en augmentant la proportion des femmes dans les postes professionnels et de direction. Nos services informatiques nous ont permis d'améliorer nos processus et nos procédures, et d'assurer un retour en douceur vers notre siège à Abidjan.

Afin d'atteindre les niveaux d'exigence exprimés dans la Stratégie de la Banque, nous devons procéder à une révision continue de notre organisation, chercher les opportunités d'augmenter nos performances et d'améliorer les valeurs pour nos pays partenaires.

Cette période a donc été particulièrement dynamique pour la Banque car nous avons réaligné nos structures et nos ressources pour appliquer cette stratégie (voir Encadré 4.4).

Par ces activités et ces mesures, nous veillons à ce que les opérations de la Banque en Afrique donnent les meilleurs résultats possibles au service du développement. ■



# Conclusion et perspectives

**L'**'Afrique évolue à une vitesse remarquable. L'essor démographique, l'urbanisation, l'avènement des classes moyennes, les nouveaux schémas caractérisant les échanges commerciaux et les investissements au niveau mondial, et, surtout, une croissance économique forte et soutenue ont eu, sur tout le continent, des conséquences spectaculaires sur les vies et les modes de vie. Les perspectives pour les années à venir sont positives. L'abaissement du prix du pétrole compromettra certes la croissance dans certains pays, mais réduira les coûts pour les entreprises et donnera un coup de pouce opportun aux secteurs non pétroliers.

Cependant, les économies africaines n'ont pas encore fait leur mutation. Pour offrir des opportunités à l'ensemble de la population, il importe d'encourager un mode de croissance plus inclusif. Il faut que l'agriculture africaine soit une activité choisie et non subie ; il faut créer des emplois et des activités dans le secteur manufacturier, et pour cela, il faut innover—au niveau des acteurs économiques, des gouvernements et de la société en général—pour faire de l'Afrique la nouvelle frontière de croissance.

## Notre rôle dans la transformation de l'Afrique

La Banque africaine de développement a pour ambition de mettre en place les conditions qui permettront aux Africains de trouver des solutions innovantes à leurs problèmes de développement. Grâce à notre Stratégie 2013–2022, nous avons une vision claire de la manière dont nous pouvons contribuer au mieux au développement de l'Afrique et sur quels secteurs nous devons concentrer nos efforts pour les prochaines années.

**Infrastructures** — Les infrastructures demeurent notre grande priorité. Par nos investissements dans les transports, la production d'électricité et la gestion de l'eau, nous contribuons à créer les conditions de la transformation économique. Nous continuerons de chercher des solutions aux défis que doit relever l'Afrique dans ce domaine, y compris par la voie de nouveaux modes de financement. Nous investirons dans le vaste potentiel hydroélectrique de l'Afrique. Nous aiderons les pays africains à brûler les étapes dans la transition technologique, en identifiant des solutions énergétiques nouvelles et d'un bon rapport coût-efficacité—notamment dans le domaine des énergies propres pour les communautés isolées. Nous continuerons de soutenir le développement des communications par téléphonie mobile en favorisant la création de nouveaux services pour les entreprises comme pour les administrations publiques. Enfin nous investirons dans l'eau propre pour aider le développement du secteur agro-industriel.

**Développement du secteur privé** — Depuis quelques années, l'environnement des affaires s'est beaucoup amélioré dans l'ensemble de l'Afrique, dans des domaines comme l'enregistrement des sociétés, les transactions foncières, le commerce transfrontalier et la protection des investisseurs. De ce

fait, le continent devient une destination de plus en plus attractive pour les investissements. Cependant, il reste beaucoup à faire pour stimuler sa compétitivité d'ensemble. Nous aidons à développer des solutions innovantes pour élargir l'accès à la microfinance sur la base de modèles nouveaux et viables de fonctionnement des entreprises. Nous encourageons également de nouvelles approches des partenariats public-privé et montrons comment les investissements publics peuvent mobiliser la finance privée et accélérer le développement national.

**Gouvernance et responsabilisation** — La qualité de la gouvernance reste un paramètre déterminant pour le développement en Afrique. De nombreux progrès ont été réalisés, notamment en matière de gouvernance économique. Les élections libres sont devenues la norme sur la plus grande partie du continent, mais il reste beaucoup à faire pour que les citoyens aient confiance dans la façon dont sont utilisés leurs impôts. Les pays africains font plus d'efforts qu'avant pour percevoir des impôts et les réinvestir dans le développement national. Nous travaillons à améliorer la collecte des impôts, la budgétisation et la gestion des finances publiques sur des principes de transparence et de responsabilité. Nous intensifions également nos efforts pour renforcer la gouvernance dans nos secteurs prioritaires.

**Intégration régionale** — La fragmentation de l'Afrique en petits marchés nationaux est un grand frein à l'innovation et à la transformation économique. En se rapprochant les uns des autres, et en entrant en relation avec le reste du monde, les entreprises africaines peuvent créer de nouvelles chaînes de valeurs et réaliser des économies d'échelle. Dans notre Stratégie pour l'intégration régionale 2014–2023, nous nous engageons à développer



les infrastructures régionales et à renforcer les échanges transfrontaliers afin d'enclencher le cycle des investissements et de l'innovation nécessaire à une industrialisation rapide et à la création d'emplois. Ces dernières années, nous avons piloté de nouvelles approches de gestion des frontières et encouragé la mise en commun régionale de la production d'électricité ; c'est un secteur dans lequel nous continuerons de renforcer nos investissements dans les prochaines années.

**Compétences et technologie** — L'Afrique n'a plus besoin de dépendre de mesures élaborées dans d'autres pays. Elle a montré qu'elle était capable d'adapter des idées aux particularités de son contexte. Ainsi observe-t-on de nouveaux usages passionnants des technologies de la communication pour créer de nouveaux types de services, notamment financiers. De même, de nouvelles énergies propres permettent de pallier les lacunes des infrastructures. Cependant, le niveau insuffisant des compétences techniques en Afrique demeure une entrave majeure à l'innovation, et c'est pourquoi la Banque a mis la science et la technologie au centre de son soutien à l'éducation et à la formation professionnelle. Nous intensifions donc nos efforts pour doter les jeunes Africains des compétences nécessaires pour réussir dans une économie de la connaissance.

**Renforcer la résilience et la capacité à s'adapter** — Dans les prochaines années, le changement climatique aura d'importantes conséquences sur la productivité agricole, la sécurité alimentaire et l'approvisionnement en eau, et il provoquera des épisodes climatiques extrêmes. L'Afrique doit s'adapter en prenant les mesures nécessaires, notamment par des programmes d'investissement publics ciblés et le renforcement de la résilience des familles et des communautés. Elle doit améliorer sa gestion des ressources naturelles — renouvelables et non renouvelables — et évoluer vers un développement durable qui protège les intérêts des générations futures.

### **Bâtir la BAD dont l'Afrique a besoin**

La BAD est la première institution de financement du développement en Afrique. Pour conserver cette position et répondre à la diversité des besoins de nos pays partenaires, nous n'avons cessé d'améliorer nos stratégies, la qualité de notre portefeuille et nos capacités de fonctionnement en tant qu'organisation.

2014 a été une année difficile à plusieurs titres. La crise d'Ébola en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone a provoqué d'importantes perturbations, et d'autres pays ont été confrontés à des conditions difficiles. Concernant la Banque elle-même, le retour à son siège d'Abidjan a été un défi logistique qu'il a fallu relever et qui ne lui a pas permis de tenir tous ses objectifs pour 2014 ; globalement, la Banque a néanmoins continué de gagner en solidité. Notre Stratégie 2013-2022 a été déclinée en tout un ensemble de stratégies sectorielles et thématiques. Nos stratégies pays, plus fortes que jamais, intègrent des évaluations de fragilité et accordent une grande attention aux priorités transversales comme l'égalité des genres et le changement climatique. Nos portefeuilles pays et nos opérations sont soumis à un ensemble exigeant de mécanismes d'assurance qualité, et ils sont suivis de près afin que les problèmes de mise en œuvre soient rapidement identifiés et résolus. Notre engagement en faveur de l'aide reste fort et, plus qu'avant, il s'appuie sur les systèmes nationaux. Nous produisons une grande variété d'analyses et de travaux de recherche qui contribuent à la qualité du dialogue politique avec nos pays partenaires. Les enseignements tirés de nos opérations sont désormais réunis dans une base de données facilement accessible, par secteur et par domaine thématique.

Le retour à Abidjan étant désormais quasiment terminé, nous lançons d'ambitieuses réformes pour faire de la Banque l'employeur de prédilection des Africains travaillant dans le secteur du développement. Notre Stratégie de gestion des ressources humaines vise à renforcer le leadership et la performance des employés pour créer la force de travail de demain. De plus, nous collaborons étroitement avec d'autres banques de développement pour trouver de nouvelles approches aptes à maximiser le rapport coût-résultats de l'ensemble de nos opérations.

L'année 2015 promet d'être une année charnière pour la communauté internationale du développement. Des décisions devraient être prises sur les nouveaux objectifs du développement durable lors du Sommet des Nations Unies de septembre ; par ailleurs, la 3e Conférence internationale sur le financement du développement, qui se tiendra en juillet à Addis-Abeba, et la Conférence sur le climat, à Paris en décembre, apporteront leur lot de nouveaux engagements. Comme toujours, la BAD sera au centre de ces événements et veillera à faire entendre la voix de l'Afrique ainsi qu'à s'assurer que le continent atteigne les objectifs fixés par ces initiatives de développement. ■



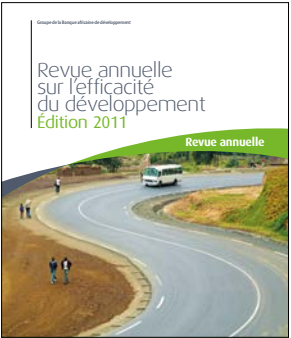


# Notes

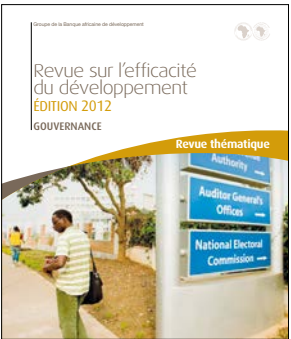
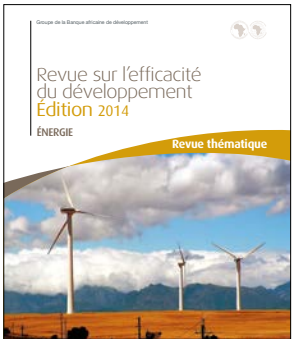


# La collection des Revues sur l'efficacité du développement de la Banque

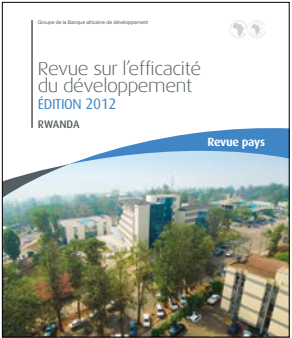
## Revue annuelle



## Revue thématique



## Revue pays









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



### Au sujet de cette publication

La Revue annuelle 2015 sur l'efficacité du développement (RAED) est un rapport exhaustif sur la performance de la Banque africaine de développement (BAD). La RAED offre un aperçu des tendances en matière de développement en Afrique, et montre comment les opérations de la BAD ont contribué aux résultats en matière de développement sur ce continent au cours des trois dernières années. La revue analyse également la manière dont la BAD gère ses opérations et sa propre organisation. La RAED sera publiée chaque année, et sera complétée par des études plus détaillées de certains secteurs ou domaines thématiques particuliers et l'analyse de la situation dans des pays choisis.

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

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



**Banque africaine de développement**

Immeuble CCIA - Avenue Jean-Paul II - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

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

