Groupe de la Banque africaine de développement

Revue annuelle sur l'efficacité du développement

ÉDITION 2013

Vers une croissance durable en Afrique

Revue annuelle

REMERCIEMENTS

La troisième 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. Nous voudrions témoigner notre gratitude à Cécile Ambert, Stefan Atchia, May Ali Babiker, Awa Bamba, Douglas Barnett, Aimée Bella-Corbin, Nejmudin Kedir Bilal, Thomas Ampah Brient, Domina Buzingo, Sarah Cooper, Horia Sohir Debbiche, Mariem Dridi, Gabriele Fattorelli, Henrik Franklin, Gisela Geisler, Azza Gharbi, Henriette Guede, Mouhamed Gueye, Samer Hachem, Helmi Hmaidi, Jonathan Kaliwata, Seung Kook Kang, Mariem Khelifi, Patience Kuruneri, Benson Maina, Luigi Mennella, Jacques Moulot, Joelle Kanyana Murara, Ihcen Naceur, Mahecor Ndiaye, Étienne Nkoa, James Peters Opio-Omoding, Monojeet Pal, Joshua Powell, Alexis Rwabizambuga, Audrey Rojkoff, Alexander Samarin, Richard Schiere, Olivier Shingiro, Frank Sperling, Hadja Tall, Frederik Teufel, Lornah Njok Gituro Wahome, et Georg Weiers.

Nous remercions tout particulièrement le rédacteur en chef Marcus Cox (Agulhas Applied Knowledge), le graphiste Nadim Guelbi (Belmakett), le photographe Arne Hoel, et rédactrices Patricia Rogers et 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 : La construction du pont à péage Henri Konan Bédié à Abidjan apportera une contribution significative au redressement économique de la Côte d'Ivoire, par l'amélioration de la qualité des infrastructures de base et le désengorgement des encombrements du centre-ville.

© 2013 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés. Publié en juin 2013.
Imprimé en Tunisie.

Revue annuelle du Groupe de la Banque africaine de développement
sur l'efficacité du développement, édition 2013

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
Agence temporaire de relocalisation
Angle de l'Avenue du Ghana et des rues Pierre de Coubertin et Hédi Nouira
B.P. 323 - 1002 Tunis - Belvédère

www.afdb.org

Sommaire

La RAED 2013 en 7 chiffres v
Avant-propos 1
Résumé analytique 3
Introduction 11

Niveau 1 : Progrès sur le plan du développement en Afrique 13
Croissance économique et réduction de la pauvreté 13
Développement du secteur privé et climat de l'investissement 15
Intégration régionale et commerce 16
Infrastructure 17
Agriculture et sécurité alimentaire 19
Genre et développement humain 19
Gouvernance et transparence 21
Pays fragiles et affectés par les conflits 22
Environnement et énergie propre 23
Conclusion 24

Niveau 2 : La contribution de la BAD au développement de l'Afrique 27
Mesurer la contribution de la Banque au développement 27
La transformation de l'Afrique 29
Développement du secteur privé et climat de l'investissement 30
Intégration régionale et commerce 31
Infrastructure 33
Agriculture et sécurité alimentaire 35
Genre et développement humain 36
Gouvernance et transparence 36
Pays fragiles et affectés par les conflits 37
Environnement et énergie propre 38
Conclusion 39

Sommaire

Niveau 3 : La bonne gestion des opérations de la BAD **41**
Performance du portefeuille de la Banque 41
Qualité à l'entrée des opérations de la Banque 44
Performance des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide 45
Gestion du savoir 46
Prise en compte des questions de genre à la Banque 47
Changement climatique et énergie propre 47
Conclusion 48

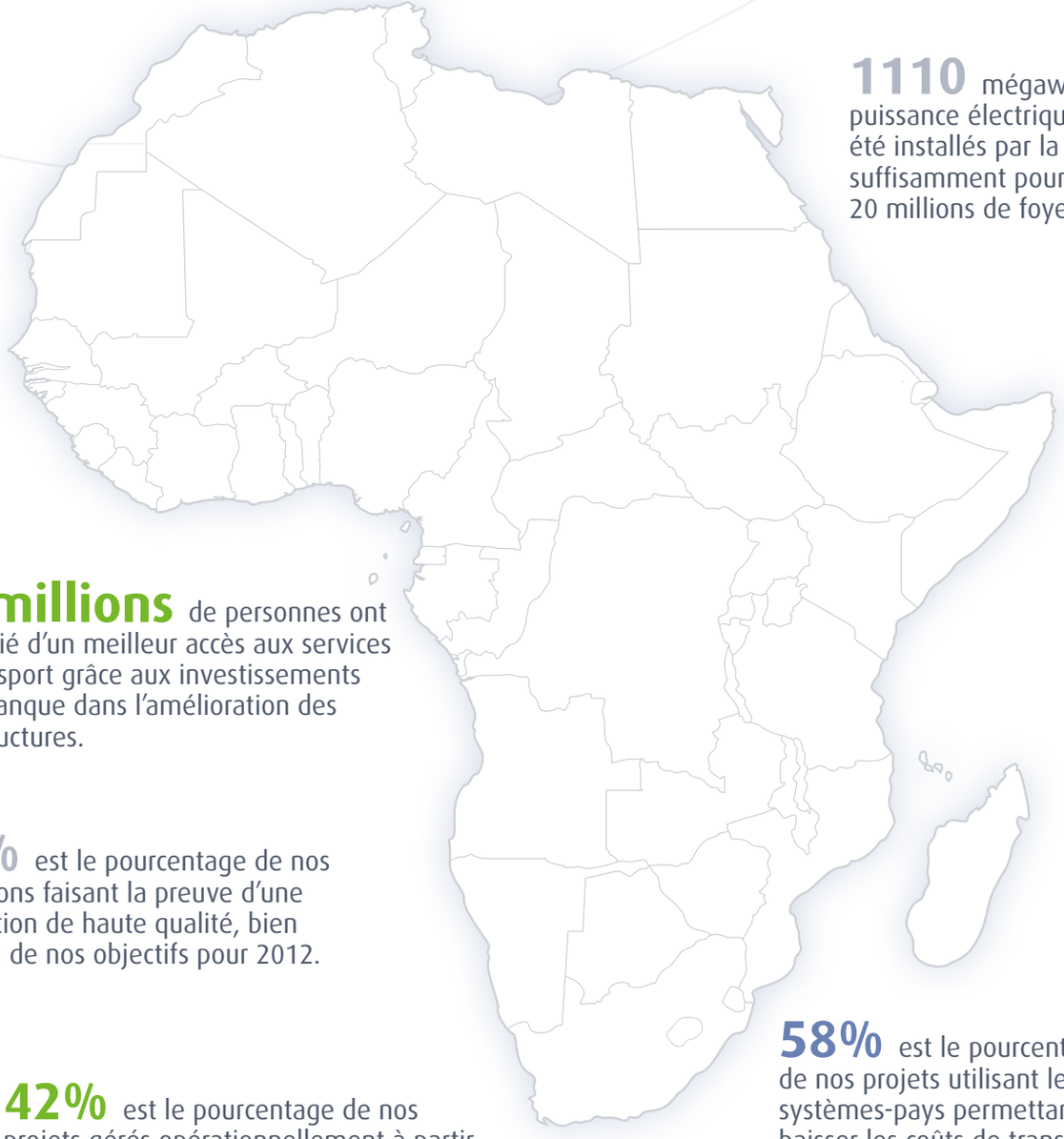
Niveau 4 : L'efficience de la BAD en tant qu'organisation **51**
Ressources humaines 51
Processus et méthodes de travail 53
Technologies de l'information 54
Décentralisation 54
Transparence 55
Conclusion 56

Conclusion et perspectives **59**

La RAED 2013 en 7 chiffres

350 millions
d'Africains gagnent aujourd'hui entre 2 et 20 dollars par jour et rejoignent les rangs de la classe moyenne africaine.

392 milliards de dollars
d'investissements directs étrangers ont été engagés en Afrique depuis 2000, tandis que l'investissement direct annuel quintuplait.



1110 mégawatts de puissance électrique ont été installés par la Banque, suffisamment pour alimenter 20 millions de foyers africains.

34 millions de personnes ont bénéficié d'un meilleur accès aux services de transport grâce aux investissements de la Banque dans l'amélioration des infrastructures.

96% est le pourcentage de nos opérations faisant la preuve d'une conception de haute qualité, bien au-delà de nos objectifs pour 2012.

42% est le pourcentage de nos projets gérés opérationnellement à partir des bureaux extérieurs, près du triple des projets gérés dans les pays en 2009.

58% est le pourcentage de nos projets utilisant les systèmes-pays permettant de baisser les coûts de transaction et d'augmenter l'efficacité de l'aide.

Relier les habitants des villes

La ligne de tramways entre Rabat et Salé, au Maroc, a été inaugurée le 23 mai 2011 et le nombre moyen de ses passagers quotidiens est de 180 000 personnes. Ce système de transport en commun va apporter de nombreux bénéfices économiques et sociaux.

© AfDB, Arne Hoel 2013

Avant-propos

Vers une croissance durable en Afrique

Avec un tiers de ses pays affichant une croissance de plus de 6 %, l'Afrique est aujourd'hui le continent connaissant la croissance la plus rapide au monde. Ce nouveau dynamisme économique est bien plus qu'un essor des ressources, c'est le résultat d'améliorations spectaculaires dans la gestion économique. Plus des deux tiers des pays africains ont amélioré la qualité de leur gouvernance, avec pour conséquences un progrès dans le climat des affaires, l'amélioration des services de base et l'augmentation des opportunités économiques.

Dès lors nous observons des changements structurels profonds. Quelque 350 millions d'Africains gagnent aujourd'hui entre 2 et 20 dollars par jour, rejoignant une classe moyenne en augmentation, disposant d'un revenu disponible plus élevé et faisant du continent un marché de plus en plus attractif pour les investisseurs — qu'ils soient africains ou étrangers.

Ces transformations ouvrent de nouveaux horizons de développement pour l'Afrique. Pour libérer le potentiel de l'Afrique et s'assurer que les bénéfices de la croissance profitent à la génération actuelle comme aux générations futures, le développement doit être géré de façon durable.

Cette troisième Revue annuelle sur l'efficacité du développement de la Banque africaine de développement explore le thème de la transition vers une voie de croissance durable.

Elle examine les efforts et les réussites du Groupe de la Banque pendant l'année passée, relevant les domaines dans lesquels nous avons connu le plus de succès et ceux dans lesquels nous devons nous améliorer. Nous sommes très heureux de constater que nombre des activités de la Banque contribuent déjà à mettre en place les transformations structurelles dont l'Afrique a besoin pour maintenir sa croissance.

Nous travaillons avec nos clients à l'amélioration de la gestion de la terre, des forêts et des ressources en eau — infrastructures naturelles qui sous-tendent aussi bien la croissance que la qualité de nos vies quotidiennes — et au développement de solutions de croissance durable, dont les énergies renouvelables. Et nos investissements aident nos clients à affronter les effets des changements climatiques qui grèvent déjà le potentiel économique des pays africains.

À mesure que nous avançons, nous sommes de plus en plus persuadés de la capacité de l'Afrique à passer directement aux technologies nouvelles et à devenir un chef de file mondial du développement durable. Nous nous engageons à continuer à soutenir et à accompagner cette transformation par des investissements intelligents, des conseils sains et des approches novatrices.

Donald Kaberuka

Président du Groupe de la Banque africaine de développement

1° 15′ 44″ S — 36° 50′ 24.80″ E

Des routes plus rapides et plus rentables pour l'Afrique
La voie à grande vitesse Nairobi-Thika, au Kenya, est un tronçon du grand axe routier reliant Nairobi à l'éthiopie et à la province du Centre du Kenya. La route réalise également une liaison importante avec la grande autoroute transafricaine du nord (Le Cap-Le Caire).

© AfDB, Arne Hoel 2013

Résumé analytique

La **Revue annuelle sur l'efficacité du développement** (RAED) offre une vue d'ensemble de la façon dont la Banque africaine de développement (la Banque ou la BAD) contribue au développement de l'Afrique. La RAED de cette année a pris pour thème directeur la croissance durable. Nous examinons les progrès que fait l'Afrique pour asseoir sa forte croissance actuelle sur des bases durables, et la part que prend la Banque dans cette transition.

La RAED adopte dans son analyse les quatre niveaux du cadre de mesure des résultats de la Banque. Le **niveau 1** présente les progrès du développement africain dans neuf domaines — dont les infrastructures, l'intégration régionale et le secteur privé — en établissant des relations avec le thème de la croissance durable. Le **niveau 2** présente les résultats globaux de nos opérations dans les neuf domaines, avec une sélection d'exemples de projets. Le **niveau 3** évalue la qualité de la gestion de notre portefeuille d'opérations et le **niveau 4** décrit les efforts fournis pour renforcer notre capacité organisationnelle grâce à des initiatives telles que la décentralisation. La RAED intègre systématiquement des données de notre cadre de mesure des résultats, et un système de notation à puces tricolores indiquant les progrès vers la réalisation de nos objectifs.

Œuvrer à la croissance durable des économies africaines

Une croissance forte – L'Afrique est désormais le continent qui connaît la croissance la plus rapide au monde. Le taux de croissance des pays à faible revenu a été supérieur à 4,5 % en 2012 et devrait se maintenir au-dessus de 5,5 % pour les prochaines années. Le PIB collectif de l'Afrique par habitant a atteint 953 dollars, et 26 sur les 54 pays africains ont accédé au rang de pays à revenu intermédiaire. La demande intérieure commence à devenir une source de croissance à part entière.

La solidité de la croissance économique a ouvert une brèche importante dans la faiblesse du niveau des revenus. La part de la population vivant sous le seuil de pauvreté est passée de 51 % en 2005 à 39 % en 2012. Quelque 350 millions d'Africains gagnent désormais entre 2 et 20 dollars par jour, et la classe moyenne constitue un marché de consommateurs de plus en plus attrayant. Le défi consistera à combattre l'inégalité persistante afin que tous les Africains, notamment ceux vivant dans des communautés rurales reculées, dans des quartiers défavorisés ou dans des États fragiles, tirent bénéfice de cette croissance économique. La poursuite d'un programme de croissance inclusive et durable est cruciale pour la réduction de ces inégalités.

Gestion des ressources naturelles – Dans le monde entier, la nature et les ressources naturelles sont soumises à une pression sans précédent — et ceci est particulièrement frappant en Afrique. La transformation de la région se solde par une consommation plus importante des ressources et une augmentation de l'impact sur l'environnement naturel. Dans les prochaines décennies, on s'attend à ce que les effets du changement climatique aggravent ces dommages environnementaux. Le rendement de l'agriculture pluviale pourrait diminuer de moitié, et d'ici 2020, près de 250 millions de personnes risquent de souffrir de pénuries d'eau.

L'Afrique est aujourd'hui le continent qui connaît la croissance la plus rapide au monde, avec une force de travail qui sera plus importante que celles de la Chine et de l'Inde en 2035

Une croissance portée par le secteur privé – Le secteur privé reste le moteur principal de la croissance et de la réduction de la pauvreté en Afrique. Les pays africains ont fait des progrès constants dans l'amélioration du climat des affaires : les coûts de création d'entreprise ont chuté de plus de deux tiers au cours des sept dernières années, tandis que les délais de création ont été réduits de moitié. Ces avancées se sont traduites par une augmentation du commerce et des investissements, avec un taux annuel d'investissement étranger multiplié par cinq depuis 2000. À l'avenir, les améliorations dans des domaines comme l'accès aux financements et la qualité de l'infrastructure contribueront à renforcer la compétitivité de l'Afrique sur la scène internationale.

Le secteur privé génère 90 % des emplois en Afrique, deux tiers des investissements et 70 % de la production

Intégration économique régionale – L'intégration économique régionale est le facteur clé permettant aux producteurs africains de développer des chaînes de valeur régionales, de réaliser des économies d'échelle et de devenir compétitifs au plan international. Les dernières années ont vu naître des initiatives audacieuses, notamment la rationalisation de l'architecture complexe des institutions régionales et le lancement de structures spécialisées de gestion des pools énergétiques et des bassins hydrographiques. Cependant, les exportations concernent toujours principalement les produits de base, et il reste encore beaucoup à faire pour développer le commerce intra-africain.

Infrastructure – Le déficit d'infrastructures en Afrique constitue toujours une entrave majeure à son développement. L'Afrique

Synthèse du tableau de bord de la performance en 2012

NIVEAU 1 : DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE	
Croissance économique et réduction de la pauvreté	Progrès modérés
Développement du secteur privé et climat d'investissement	Progrès accomplis
Intégration régionale et commerce	Progrès modérés
Infrastructure	Progrès accomplis
Agriculture et sécurité alimentaire	Progrès modérés
Genre et développement humain	Progrès modérés
Gouvernance et transparence	Progrès modérés
Pays fragiles et pays affectés par les conflits	Progrès accomplis
Environnement et énergie propre	Progrès modérés

NIVEAU 2 : CONTRIBUTION DE LA BAD AU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE	
Microfinance et secteur social	Progrès accomplis
Secteur privé et commerce	Progrès non mesurables
Intégration régionale	Progrès accomplis
Transport	Progrès accomplis
Agriculture et sécurité alimentaire	Progrès accomplis
Énergie	Progrès accomplis
Eau et assainissement	Progrès modérés
Éducation	Progrès modérés
Santé	Progrès accomplis

NIVEAU 4 : EFFICIENCE DE LA BAD EN TANT QU'ORGANISATION	
Ressources humaines	Progrès modérés
Pratiques et processus opérationnels	Progrès accomplis
Technologies de l'information	Progrès accomplis
Décentralisation	Progrès accomplis
Transparence	Progrès accomplis

NIVEAU 3 : GESTION DES OPERATIONS DE LA BAD	
Performance du portefeuille	Progrès modérés
Qualité à l'entrée	Progrès modérés
Indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide	Progrès modérés
Gestion du savoir	Progrès modérés
Prise en compte de la problématique hommes-femmes	Progrès accomplis
Changement climatique	Progrès modérés

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 revenus bas et intermédiaires). 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 2012 tels qu'ils figurent dans le Cadre de mesures des résultats de la Banque.

- **Progrès accomplis :** amélioration de plus de la moitié des indicateurs du groupe par rapport aux données ou groupes de référence.
- **Progrès modérés :** même nombre d'indicateurs montrant l'amélioration que de signes de ralentissement ou d'arrêt des progrès.
- **Progrès bloqués ou en régression :** plus de la moitié des indicateurs du groupe montrent une stagnation des progrès ou un recul durant deux périodes d'examen ou plus.
- **Progrès non mesurables**

n'investit actuellement que 4 % de son PIB collectif dans l'infrastructure, à comparer avec les 14 % de la Chine. Néanmoins, ce retard présente une occasion pour l'Afrique de faire un bond en avant vers de nouvelles technologies, respectueuses de l'environnement. Les infrastructures durables nécessitent certes des investissements initiaux importants, mais elles s'avèreront rentables sur le long terme.

Près de 70 % des pays africains ont amélioré ces dernières années la qualité globale de leur gouvernance

Eau et assainissement – En Afrique, les progrès accomplis dans l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ont été lents. L'accès à une source d'eau améliorée n'a été que très faiblement optimisé en passant de 64 % en 2005 à 66 % en 2012, comparés à une moyenne de 89 % sur l'ensemble des pays en développement. Dans les pays africains les plus pauvres, seuls 28 % des habitants ont accès à des installations d'assainissement améliorées. L'accès s'améliore progressivement dans les régions rurales, mais il sera indispensable d'investir davantage dans les installations en milieu urbain afin de suivre le rythme de la croissance démographique.

Réseau routier – Les routes exercent un impact direct sur les revenus en milieu rural, en ouvrant l'accès aux marchés et en permettant aux exploitants agricoles de passer de l'agriculture de subsistance à la production commerciale. Plusieurs pays font des avancées significatives dans ce sens. L'Éthiopie par exemple a

réduit la distance moyenne à une route praticable en toute saison de 21 km en 1997 à 12,4 km en 2012. On estime que l'accès à une route praticable par tous les temps a fait reculer la pauvreté de 6,9 % et augmenter la consommation alimentaire de près de 17 %.

Énergie – L'amélioration de l'accès à une source d'énergie fiable et abordable est un facteur clé de la croissance future de l'Afrique. En Afrique, près de 600 millions de personnes ne sont pas raccordées à l'électricité, et le taux d'électrification en milieu rural ne dépasse pas 10 %. Environ 85 % des Africains vivant dans les zones rurales continuent à utiliser des carburants issus de la biomasse, nuisibles pour la santé — notamment celle des femmes — et l'environnement. Pourtant, l'Afrique dispose d'énormes réserves en énergie propre comme l'énergie solaire, éolienne, géothermique, et surtout hydroélectrique. Le potentiel d'énergie hydroélectrique inexploité au Congo, en Éthiopie et au Cameroun peut techniquement répondre aux besoins énergétiques de toute l'Afrique. Pour de nombreuses communautés rurales, des solutions énergétiques hors réseau et de petite taille s'avèreraient à la fois économiques et respectueuses de l'environnement. Ainsi, dotée des investissements appropriés, l'Afrique pourrait occuper une place phare dans le secteur des énergies renouvelables.

Denrées alimentaires – La productivité de la production alimentaire doit s'améliorer afin de réduire la vulnérabilité de l'Afrique face à la hausse mondiale des prix de l'alimentation. En Afrique, près des quatre cinquièmes des terres arables ne sont pas cultivées et la main d'œuvre agricole est abondante. Pour exploiter ce potentiel, il sera nécessaire d'investir massivement dans les infrastructures rurales, dont l'irrigation, ainsi que dans la gestion améliorée des terres et de l'eau pour lutter contre les effets du changement climatique.

Éducation et santé – L'Afrique a accompli d'énormes progrès vers la réalisation de l'objectif d'éducation primaire pour tous, avec un taux d'achèvement qui est passé de 53 % en 2000 à 73 % in 2012 dans l'enseignement primaire. Le nombre d'enfants africains scolarisés dans le secondaire a doublé et l'écart entre filles et garçons dans l'éducation s'est considérablement réduit. Pour tirer pleinement profit de sa démographie, l'Afrique doit mieux préparer ses jeunes à s'insérer dans le marché du travail. Dans le domaine de la santé, les taux de mortalité à la fois infantile et maternelle ont chuté, bien que de façon moins rapide que sur d'autres continents.

Gouvernance économique – La croissance économique en Afrique n'aurait pas pu advenir sans des améliorations majeures dans la gouvernance économique. Plus de deux tiers des pays africains ont enregistré une amélioration générale de la qualité de leur gouvernance au cours des dernières années, avec une capacité accrue à fournir des opportunités économiques et des services de base. Des améliorations ont été apportées à l'environnement des affaires et à la gestion du secteur public, mais les progrès concernant la sécurité publique et la primauté du droit n'ont pas suivi. L'exploitation du pétrole et des ressources minières représente aujourd'hui une source majeure de croissance économique pour un nombre grandissant de pays africains, à condition d'être gérée efficacement et utilisée de manière responsable et transparente. Il est donc encourageant de voir que six pays africains ont atteint les normes requises par l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives, et que onze autres pays ont déposé leur candidature.

Au Rwanda, nous avons soutenu des réformes qui ont hissé le pays du 139e (2006) au 45e (2012) rang mondial pour les activités commerciales

États fragiles – Enfin, pour que l'Afrique dans son ensemble réalise son potentiel, il lui faudra se confronter à la question de la fragilité. Plus d'un tiers des pays africains — soit 19 au total — sont fragiles et accusent un retard au regard de quasiment tous les indicateurs du développement. En entravant le commerce et l'investissement et en désorganisant les services publics, les conflits et la fragilité constituent les facteurs majeurs de la pauvreté. Les filles et les femmes souffrent de façon disproportionnée de leurs effets, à la fois en tant que victimes directes et du fait de la réduction des opportunités économiques. Il existe un lien évident entre les conflits et la fragilité d'une part, et la nécessité de mieux gérer l'environnement d'autre part. La concurrence pour les terres et l'eau peut constituer à la fois une cause et une conséquence de conflit, tandis que la gestion équitable des ressources naturelles est cruciale pour remédier à la fragilité dans les zones riches en ressources.

Contribution de la BAD à la transformation de l'Afrique

La Banque africaine de développement possède une forte tradition de soutien à la transformation de l'Afrique. Grâce à notre portefeuille d'opérations de prêts et à nos nombreuses autres activités, nous soutenons une croissance de nature à la fois inclusive et durable. Les résultats présentés dans cette RAED se fondent sur les priorités établies dans notre Stratégie à moyen terme (2008–2012) : construire les infrastructures essentielles, soutenir l'intégration régionale, renforcer les institutions et encourager le développement du secteur privé. Notre nouvelle Stratégie décennale (2013–2022) se fonde sur ces thèmes tout en affinant notre objectif sur les thèmes de l'inclusion et de la durabilité.

Notre portefeuille énergie a augmenté la capacité de production de 1100 MW et a raccordé 560 000 nouveaux foyers au réseau électrique

Soutenir une croissance inclusive et durable est un défi pluridimensionnel. La Banque possède une forte tradition de choix d'investissements qui stimulent les perspectives de croissance. Ces dernières années, nous avons élargi notre approche afin de garantir que nous encouragions effectivement une croissance inclusive pour tous les groupes sociaux et toutes les régions géographiques. Notre

défi est d'aider les pays africains à adopter des voies durables en termes économiques, sociaux et environnementaux. Comme le démontre cette RAED, nous avons déjà bien avancé dans cette direction. Dans les années à venir, nous intensifierons nos efforts de soutien à l'inclusion sociale et à la transition vers une croissance verte. Forte de ses antécédents opérationnels, la Banque dispose d'un avantage comparatif manifeste dans le développement d'investissements dans des domaines tels que l'énergie propre, le transport durable, l'agriculture intelligente et la gestion intégrée de la terre et de l'eau.

En Gambie, nos investissements ont permis de sextupler la production de riz en quatre ans

Climat des affaires – Nous avons œuvré de concert avec nos pays clients pour améliorer leur climat des affaires. Nos opérations d'appui budgétaire ont fourni des plateformes pour le dialogue sur les choix politiques et les initiatives de réformes. Au Rwanda, nous avons soutenu des réformes qui ont propulsé le pays de la 139e place mondiale en 2006 pour la facilité dans la pratique des affaires à la 45e en 2012. Au Mozambique, nous avons mis en place des guichets uniques pour la fourniture des services publics aux entreprises et aux citoyens. Nous renforçons les systèmes financiers et les marchés de capitaux en Afrique, et nous avons accordé près d'un demi-million de dollars en microcrédits au cours des trois dernières années, au profit d'environ 17 millions de personnes, par le biais de nos activités sociales et de microfinance.

Intégration régionale – Nos Documents de stratégie d'intégration régionale ont adapté aux besoins de chaque région notre soutien à l'intégration régionale. Nous contribuons au renforcement des capacités des communautés économiques régionales, qui jouent un rôle clé dans les initiatives régionales. Nous concourons également à l'harmonisation des réglementations et à la réduction des barrières à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. Nous avons construit 550 km de routes transfrontalières et investi dans des « couloirs de transport » qui relient des centres d'activité économique à des ports, et les populations locales à des marchés et à des services.

Le transfert sur le terrain de personnel et de fonctions a amélioré la supervision de nos opérations, réduisant la proportion de projets à problème de 5 % à 2 %

Infrastructure – Les grands projets d'infrastructure constituent toujours la base de notre portefeuille. Par le biais de 60 projets dans 35 pays, nous avons amélioré l'accès à l'eau potable et à l'assainissement de près de 16 millions de personnes au cours des trois dernières années. Nous avons construit ou réhabilité 14 500 km de routes principales et 5760 km de routes de desserte, et nous soutenons le développement de réseaux urbains de transports en commun respectueux de l'environnement au Kenya et au Nigéria. Notre portefeuille énergétique a augmenté la capacité de production de 1100 MW et raccordé 560 000 ménages supplémentaires au réseau électrique. Nous contribuons également à mobiliser des financements privés pour développer l'infrastructure. Une nouvelle centrale hydroélectrique à la frontière entre le Congo et le Rwanda constituera le premier partenariat public-privé régional dans le secteur de l'électricité en Afrique. Nous avons également financé le développement d'une infrastructure régionale et nationale de communication à haut débit, notamment par le biais d'investissements dans les câbles sous-marins.

Agriculture – Nos projets liés à la productivité agricole et la sécurité alimentaire ont consisté à améliorer la gestion des terres et de l'eau sur près de 1,5 million d'hectares, au profit d'environ 32 millions de personnes. Dans les régions affectées par le changement climatique en Gambie, nos investissements ont permis de multiplier par six la production de riz en quatre ans, et au Cap-Vert nous avons contribué à l'amélioration de la rétention des eaux dans un écosystème vulnérable. Par le biais de notre fonds de réponse à la crise alimentaire en Afrique, nous avons financé des programmes d'urgence à hauteur de 215 millions de dollars pour aider les pays africains à amortir l'impact de la hausse du cours des produits alimentaires, nous avons répondu à la famine dans la Corne de l'Afrique et mobilisé la communauté internationale en faveur d'initiatives visant à éradiquer la famine dans la région.

Éducation – Nous mettons l'accent sur l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Au cours des trois dernières années, nous avons réhabilité près de 50 000 salles de classe et fourni 13 millions de manuels et de matériels pédagogiques afin d'accueillir 1,1 million de nouveaux élèves. Nous soutenons l'Université virtuelle africaine, qui diffuse un enseignement supérieur de qualité sur tout le continent via Internet. Nous avons tenu un rôle clé dans plusieurs nouvelles initiatives de lutte contre le chômage des jeunes, notamment un projet innovant en Tunisie qui propose à de jeunes entrepreneurs des possibilités de formation et des financements de projet. L'égalité des genres est progressivement intégrée à l'ensemble de notre portefeuille. Au Ghana, nous avons soutenu une initiative de budgétisation équitable qui a réduit les disparités hommes-femmes dans le budget, les faisant passer de 25 % en 2008 à 5 % à peine à la fin 2010.

Gouvernance – Dans le domaine de la gouvernance, nous nous concentrons sur les domaines où nous disposons d'un avantage comparatif : les systèmes fiscaux, les finances publiques et l'équité dans la fourniture des services publics. Par exemple, au Bénin nous avons contribué à l'élaboration d'un nouveau cadre législatif pour la gestion des finances publiques et l'établissement d'un budget axé sur les résultats ; au Libéria nous avons renforcé les fonctions d'audit public, et en RDC nous avons soutenu une réforme de l'administration fiscale. Nous défendons vigoureusement l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) et d'autres mesures qui promeuvent la gestion transparente des recettes des ressources naturelles.

États fragiles – La Banque porte un fort intérêt aux États fragiles, les aidant à consolider la paix et stabiliser leur économie. Nous

nous sommes plus particulièrement concentrés sur l'infrastructure et la gouvernance. Les routes de desserte de plus de 850 km de long que nous avons construites dans des États fragiles favorisent la jonction entre les zones rurales et les pôles de croissance, ainsi que l'ouverture de marchés nationaux et régionaux et de voies commerciales. Nous avons contribué au redressement de l'agriculture, rendant ainsi les populations moins vulnérables aux effets du changement climatique. Nous avons entrepris toute une série de recherches et d'analyses à propos de l'impact des flux des recettes des ressources naturelles sur les conflits et la fragilité.

Énergie – Nous avons réalisé une série d'investissements dans le secteur de l'énergie, notamment l'hydroélectricité et l'énergie solaire. Nous contribuons à la construction d'« autoroutes de l'électricité » qui permettent à l'Éthiopie de partager ses énormes capacités de production hydroélectrique avec le Kenya et Djibouti. Notre Fonds pour l'énergie durable en Afrique, initiative conjointe menée avec le gouvernement danois, encourage l'investissement privé dans les projets de petite et moyenne envergure portant sur l'énergie renouvelable, par exemple une centrale hybride hydrosolaire hors réseau à Madagascar et un projet municipal de valorisation énergétique des déchets au Ghana. Nous collaborons avec les communautés économiques régionales et autres mécanismes intergouvernementaux afin de développer leur capacité à gérer les ressources partagées en eau, par exemple le Bassin du Nil, le Lac Victoria et le Lac Tchad.

La bonne gestion des opérations de la BAD

À la fin 2012, le portefeuille de la Banque comprenait 732 opérations d'une valeur totale de 34 milliards de dollars. Au cours des dernières années, afin d'optimiser notre impact, nous avons réduit le nombre de projets et augmenté leur taille moyenne. En décentralisant du personnel et des fonctions de la Banque sur le terrain, nous avons amélioré la supervision de nos opérations : deux tiers de nos projets sont désormais supervisés deux fois par an. Cela nous a permis de réduire le nombre de projets insuffisamment performants, en résolvant tôt les problèmes ou en abandonnant ceux dont les objectifs ne pouvaient pas être atteints.

Nous avons mis en place une série de nouveaux outils de gestion pour vérifier la validité technique de nos projets. Grâce à un contrôle strict, la conception des nouveaux projets a obtenu 96 % de notes satisfaisantes et les documents de stratégie pays 100 %. L'efficacité dans l'exécution de projet a légèrement baissé, avec un délai moyen de 13 mois entre l'approbation du projet et le premier décaissement, mais cela constitue toujours un progrès considérable par rapport à nos données de référence de 21 mois en 2007. Nous continuerons à publier des évaluations d'impact environnemental et social sur notre site Internet, en donnant la possibilité aux bénéficiaires et aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations.

Nous continuons à suivre l'efficacité de notre aide sur la base de plusieurs indicateurs de la Déclaration de Paris (dans l'attente de l'adoption de nouveaux indicateurs suite au Forum de haut niveau de Busan). La part de notre aide inscrite dans les budgets nationaux a augmenté légèrement, mais les progrès restent tributaires du rythme des réformes des systèmes budgétaires nationaux. Notre prévisibilité de décaissement s'est améliorée car nous avons simplifié les conditions, rationalisé les procédures, et éliminé près des deux tiers des cellules d'exécution de projets parallèles. Le recours aux systèmes nationaux de gestion des finances publiques a dépassé les attentes, mais l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés affiche encore du retard. La décentralisation nous permet de jouer un rôle de plus en plus actif dans le dialogue politique et dans les mécanismes de coordination de l'aide.

La proportion des opérations notées comme satisfaisantes a fortement augmenté et a atteint 96 %, contre 77 % en 2009

La génération et le partage des connaissances sont au cœur du processus de développement. Nous utilisons les rapports d'achèvement de projet pour dégager les enseignements tirés de nos opérations et les diffuser. En 2012, nous avons lancé un nouveau site Web d'évaluation permettant d'avoir facilement accès aux enseignements, aux notes et aux recommandations, organisés en fonction de différents secteurs et thèmes. Nous continuons à fournir un large éventail de travaux analytiques spécifiques à chaque pays, et nos publications phares — *Perspectives économiques en Afrique* et le *Rapport sur le développement en Afrique* — constituent d'importants ouvrages de référence sur les tendances du développement en Afrique.

Les budgets réels ont été maintenus aux niveaux de 2010, permettant un meilleur rapport qualité/prix

Nous progressons de façon constante dans l'intégration des thèmes transversaux de l'égalité des genres et de la durabilité dans notre portefeuille. En 2012, 78 % des nouveaux projets ont utilisé des indicateurs ventilés par genre pour suivre les résultats respectifs des femmes et des hommes.

La bonne gestion interne de la BAD

Si nous tenons à rester le premier établissement de financement du développement en Afrique, nous devons être capables d'attirer des collaborateurs hautement qualifiés et de les conserver. Nous avons augmenté la proportion de personnel professionnel, présentant un profil de genre et d'âge plus large, dont les compétences témoignent d'une meilleure adéquation aux besoins de nos opérations. Les améliorations opérées au niveau de nos processus de recrutement ont entraîné une baisse du taux de vacance, et nos efforts pour offrir des possibilités d'avancement de carrière et un environnement de travail positif portent leurs fruits, avec une diminution du taux de départ prématuré des employés.

Dans le cadre de la restriction budgétaire, les budgets réels ont été maintenus à leurs niveaux de 2010 et sont exploités de façon plus rentable. Nous avons néanmoins réussi à augmenter les dépenses dans des domaines prioritaires comme la décentralisation et les technologies de l'information en réalisant des économies dans d'autres secteurs. Une série de mesures visant à rationaliser nos pratiques et processus opérationnels nous a permis d'optimiser nos ressources, avec des frais généraux en diminution. Nous avons œuvré pour l'amélioration des processus de passation de marchés, en ramenant leur durée moyenne de 60 semaines en 2010 à seulement 38 en 2012.

La Banque poursuit sa décentralisation, avec 34 bureaux extérieurs (y compris dans 11 États fragiles) et deux centres régionaux de ressources. Aujourd'hui, 35 % de notre personnel de la catégorie professionnelle dans les départements des opérations est implanté sur le terrain, et 42 % de la gestion de projet est réalisée par les bureaux extérieurs. Cette présence accentuée sur le terrain a contribué à renforcer notre engagement dans les processus mis en œuvre par les pays et les communautés économiques régionales. Notre système de technologie d'information constitue l'épine dorsale de la décentralisation de la Banque. En 2012, nous avons poursuivi la mise à jour de ce système avec les technologies les plus récentes, afin d'assurer des transactions financières sécurisées et de répondre à des besoins opérationnels toujours plus complexes.

Les budgets réels ont été maintenus aux niveaux de 2010, permettant un meilleur rapport qualité/prix

En défenseurs vigoureux du mouvement en faveur d'une transparence accrue dans la fourniture de l'aide, nous avons lancé plusieurs expériences pilotes pour rendre publiques nos dépenses et nos activités selon les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Une étude réalisée en 2012 par Publish What You Fund a classé la BAD au huitième rang sur 58 agences de développement en matière de transparence. En 2011–2012 nous avons révisé notre politique de diffusion des informations conformément aux bonnes pratiques internationales émergentes. Nous avons également renforcé nos capacités de communication et élaboré un nouveau cadre de coopération avec les organisations de la société civile. Par souci de transparence et de responsabilisation vis-à-vis de nos pays membres et des autres parties prenantes, nous nous efforçons de présenter nos publications — comme la RAED — dans un style accessible à tous.

Conclusions et perspectives

Alors que l'Afrique entre dans une période dynamique de son histoire du développement, elle est confrontée à un certain nombre de choix critiques. Adopter une approche plus durable du développement peut générer des bénéfices en termes de sécurité environnementale, de bien-être humain et d'amélioration de la compétitivité. Les choix d'aujourd'hui en matière d'infrastructures, d'énergie et de production alimentaire façonneront les chances et les options de l'Afrique pour longtemps. Les ressources naturelles de l'Afrique nécessitent également une gestion responsable pour constituer une source de croissance pour les générations futures. Conscients de cela, des pays africains en nombre croissant — dont l'Éthiopie, le Mozambique, la Sierra Leone, le Rwanda et l'Afrique du Sud — inscrivent le développement durable dans leurs plans de développement nationaux. Cela implique la création des fondements d'une croissance durable par l'utilisation plus efficace des ressources naturelles, par la réduction des déchets et de la pollution et par l'amélioration de la résilience des foyers, des communautés et des entreprises, au milieu d'un contexte environnemental changeant et d'autres chocs.

Dans notre stratégie décennale (2013–2022), nous nous engageons à travailler à la transformation de l'Afrique grâce à une croissance inclusive et durable. C'est un engagement important qui a des implications dans nos stratégies, nos opérations et notre organisation. Comme l'illustre notre série de RAED, nous avons déjà accompli de grands progrès. Notre développement des connaissances, nos partenariats et notre politique participent à la promotion de la transformation structurelle de l'Afrique toute entière, tandis que nos opérations intègrent de plus en plus des mesures de développement inclusif et durable.

Il reste beaucoup à faire pour susciter des changements profonds. À l'avenir, nous augmenterons nos investissements en faveur du développement d'infrastructures durables, notamment les couloirs de transports régionaux, les liaisons routières en milieu rural et les réseaux de transports en commun. Nous adapterons nos projets d'investissements de façon à réduire le gaspillage et la pollution au minimum. Nous investirons dans l'énorme potentiel d'énergie abordable et propre disponible en Afrique, notamment l'hydroélectricité, l'éolien et le solaire, tout en développant les réseaux de distribution permettant de partager les bénéfices au-delà des frontières nationales. L'électrification rurale et l'élaboration de solutions hors réseau respectueuses de l'environnement dans les zones reculées demeureront un domaine privilégié de nos investissements.

Nous soutiendrons la gestion durable des ressources renouvelables qui constituent le moyen de subsistance d'un nombre considérable d'Africains. Nous continuerons à aider nos clients à mettre sur pied des politiques et des capacités en faveur d'une gestion durable des terres, des forêts et de l'eau, et à encourager des accords coopératifs pour gérer les ressources transfrontalières. Nous appuierons l'introduction de pratiques et de techniques agricoles durables afin d'accroître la sécurité alimentaire et nous aiderons les pays à gérer de manière responsable les recettes des ressources naturelles, en les orientant vers des investissements dans le développement durable au profit des générations futures. Nous nous attacherons encore à promouvoir la résilience face au changement climatique au niveau des pays , des communautés et des ménages, et à renforcer les capacités nationales à répondre aux épisodes climatiques extrêmes.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, nous devons nous transformer en une organisation plus souple et plus efficace. Les réformes organisationnelles considérables de ces dernières années nous ont fourni une base de départ solide. Dans les prochaines années, nous nous efforcerons de mobiliser les ressources financières supplémentaires nécessaires à l'adoption d'une voie de développement inclusive et durable pour l'Afrique. Nous nouerons des partenariats avec de nouveaux acteurs du développement, et nous utiliserons nos propres ressources de manière plus efficace en démultipliant les investissements privés. Nous persévérerons dans nos efforts pour être un partenaire au développement plus réactif et solidaire en rapprochant nos opérations de nos clients par la décentralisation, tout en veillant à être un employeur de choix pour un personnel de haut niveau dévoué au développement de l'Afrique ■

Réduire la dépendance du Cap-Vert à l'égard des importations d'énergie

Le projet de ferme éolienne de Cabeólica est le premier projet de grande envergure dans le domaine des énergies renouvelables au Cap-Vert. En utilisant une source d'énergie abondante, qui remplacera la production des usines thermiques vieillissantes et réduira la dépendance du pays à l'égard des importations d'énergie, il protégera le secteur de l'énergie des fluctuations du prix du pétrole et permettra au pays de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Le projet a été déclaré Meilleur projet renouvelable d'Afrique en 2011.

16° 50' 15" N — 24° 58' 4" W

© Cabeólica 2013

Introduction

La **Revue annuelle sur l'efficacité du développement** (RAED) offre une vue d'ensemble des défis de développement que rencontre l'Afrique et des manières dont la Banque africaine de développement (la Banque ou la BAD) les traite. Elle examine la santé de notre portefeuille d'investissement et nos efforts incessants pour renforcer la Banque comme organisation de développement.

Chaque année nous mettons en avant un thème spécial dans la RAED. L'année dernière nous avons exploré le thème de la croissance inclusive et démontré que la qualité de la croissance économique peut avoir autant d'importance que le rythme de la croissance pour la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité et d'opportunités économiques, et pour la sortie d'un plus grand nombre d'Africains de la pauvreté. Cette année, nous examinons une autre dimension qualitative de la croissance — sa durabilité. Nous étudions les transformations structurelles nécessaires pour engager l'Afrique sur le chemin du développement durable.

La durabilité est un défi multidimensionnel. La flambée de la demande mondiale pour les ressources naturelles africaines a été l'un des moteurs de la croissance économique de la dernière décennie. Si les ressources naturelles d'Afrique doivent être le ressort de la croissance pour les générations futures, elles doivent être gérées de façon à diminuer les déchets et maximiser le rendement du développement. Les revenus doivent être canalisés vers des investissements qui établissent les fondations d'une croissance durable pour l'avenir. Nous devons également mener à bien la transformation structurelle des économies africaines, en réduisant la dépendance à l'égard des ressources naturelles et des autres biens par une diversification accentuée et par des chaînes de valeurs plus élaborées.

Pour évaluer sa performance globale, la Banque utilise un cadre de mesure des résultats (CMR) qui suit environ 120 indicateurs de performance organisés en quatre niveaux (voir Tableau 0). Les quatre chapitres de la RAED correspondent aux quatre niveaux du CMR. Nous examinons ces résultats et leurs implications, à l'aide d'un système de feux tricolores qui signalent les progrès dans la réalisation de nos objectifs.

Le **chapitre 1** étudie les récents progrès de développement accomplis par l'Afrique et les défis qui se présentent à elle, à travers neuf secteurs et domaines thématiques. Il examine les facteurs qui sous-tendent les taux spectaculaires de croissance économique de l'Afrique, ainsi que les progrès dans l'amélioration du climat des affaires et dans la réduction des déficits en infrastructure. Il étudie les liens entre sécurité alimentaire, croissance agricole et variabilité du climat. Il explore les différentes dimensions du développement humain et se penche sur certains résultats positifs dans le domaine de la gouvernance, y compris dans les états fragiles.

Le **chapitre 2** étudie la contribution de la Banque aux résultats du développement, dans les mêmes neuf domaines. Il présente les réalisations consolidées de nos opérations et offre des exemples de notre portefeuille en action, montrant nos contributions à la transformation de l'Afrique. Il décrit également certaines des activités hors prêts de la Banque, de son action comme courtier du savoir à l'aide apportée à l'organisation d'initiatives régionales et continentales.

Le **chapitre 3** examine la santé de notre portefeuille et se penche sur certains de nos outils de gestion dont le but est de garantir la qualité de nos opérations. Le **chapitre 4** évalue l'efficacité de la Banque comme organisation, présentant certaines des actions entreprises ces dernières années pour veiller à ce que nos capacités continuent à évoluer.

La RAED est rédigée dans un style non technique, pour être accessible à nos parties prenantes et par souci de transparence et de redevabilité. C'est également un outil de gestion important pour nous dans notre effort pour garantir que nos opérations, notre portefeuille et notre organisation même soient en constante amélioration. ■

Tableau 0 : **Cadre de mesure des résultats de la BAD**

Niveau 1
Quels sont les progrès sur le plan du développement en Afrique ?

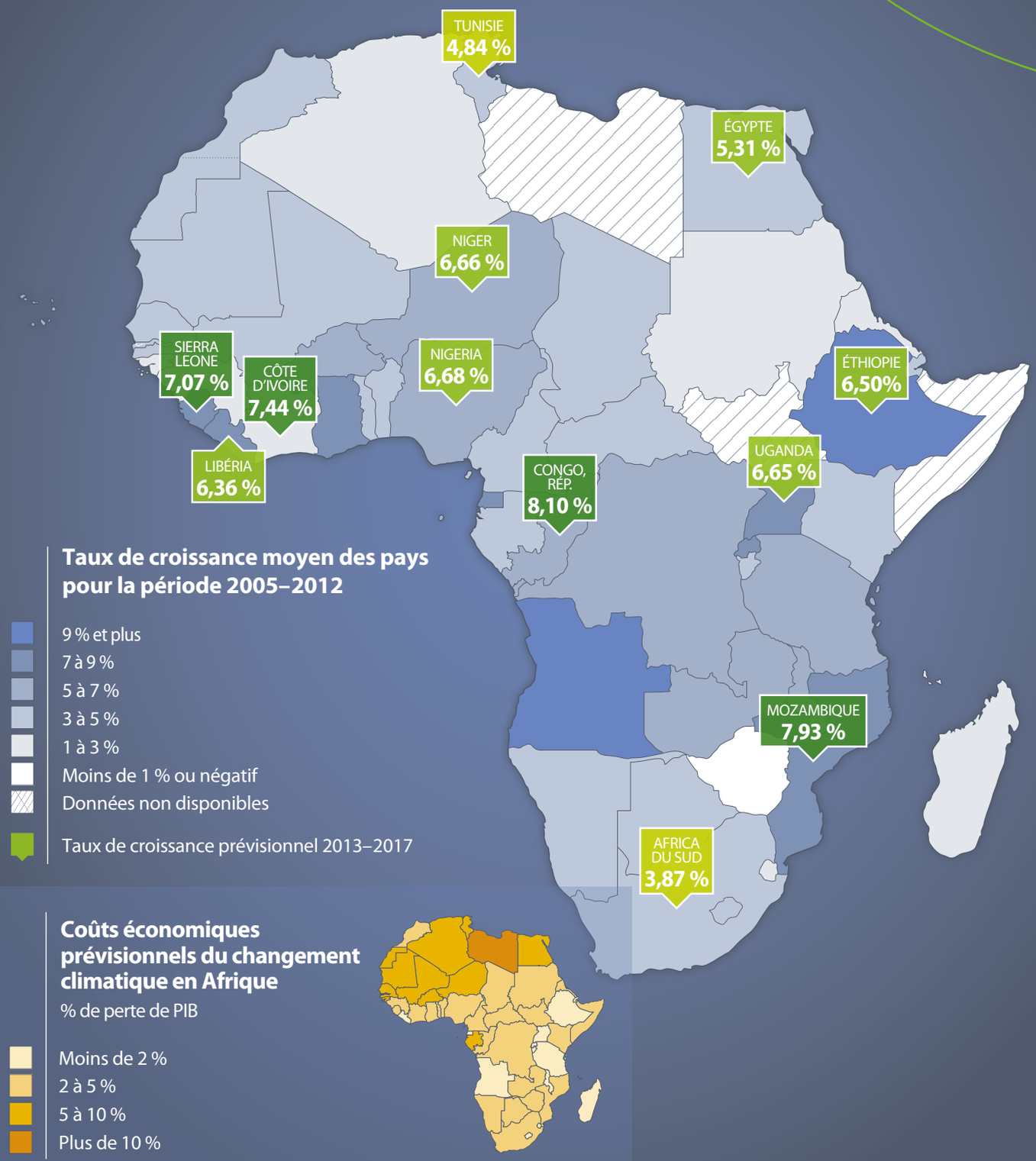
Niveau 2
Dans quelle mesure la BAD contribue-t-elle au développement de l'Afrique ?

Niveau 3
La BAD gère-t-elle efficacement ses opérations ?

Niveau 4
Quelle est l'efficience de la gestion organisationnelle de la BAD ?

L'Afrique est aujourd'hui le continent affichant la croissance la plus rapide du monde

L'Afrique dispose d'un potentiel considérable pour une croissance régulière. Mais elle est également confrontée à des défis énormes, parmi lesquels le changement climatique prend une importance croissante.



Source : BAD, FMI, Institut de Stockholm pour l'environnement

Niveau 1 : Progrès sur le plan du développement en Afrique

L'Afrique croît à grande vitesse. En ce début du XXIe siècle, même lorsque l'économie mondiale connaissait des turbulences, les économies africaines ont continué à atteindre de hauts niveaux de croissance. Parmi les 20 pays du monde ayant connu la croissance la plus rapide en 2012, 13 étaient en Afrique. En 2013, on s'attend à ce que 9 pays d'Afrique atteignent des niveaux de croissance de plus de 7 % et que 19 autres aient un taux entre 5 % et 7 %.

Cette croissance est indispensable si l'on veut que les Africains sortent en plus grand nombre de la pauvreté. Mais elle n'est pas suffisante. Il nous faut également porter une attention toute particulière à la qualité de la croissance. Elle doit être inclusive, générer des opportunités qui profitent à tous les Africains, et elle doit être durable et créer des structures économiques qui utilisent efficacement les ressources et qui soient résilientes, dans un continent de plus en plus touché par le changement climatique. L'année dernière nous avions pris pour thème de la Revue annuelle sur l'efficacité du développement la « croissance inclusive ». Cette année nous examinons les progrès de l'Afrique vers une croissance durable.

Ce chapitre présente un état des lieux de la situation actuelle du développement en Afrique. Il est organisé selon les neuf catégories de notre Cadre de mesure des résultats, avec des indicateurs de progrès associés à chaque rubrique. Tous les indicateurs sont notés selon un système de feux tricolores indiquant les progrès de l'Afrique depuis 2005 par rapport aux autres régions en développement. Un feu vert signale une performance solide, égale ou supérieure à celle des autres régions ; un feu jaune indique une progression, inférieure cependant à d'autres régions. Il est encourageant de constater la présence de seulement deux feux rouges, indiquant un progrès plus faible que dans d'autres régions.

Croissance économique et réduction de la pauvreté

Les pays africains ont continué à se développer à un rythme plus élevé que la moyenne mondiale : parmi les 20 pays dont la croissance est la plus rapide dans le monde, 13 sont africains. Sur les 54 pays que compte l'Afrique, 26 sont à présent des pays à revenu intermédiaire, avec un revenu annuel par habitant supérieur à 1000 dollars. En 2012, le taux de croissance des pays africains à faible revenu dépassait 4,5 %, et ce taux devrait se maintenir au-dessus de 5,5 % dans les années à venir. Alors que la population continue à augmenter et a dépassé le milliard, le **PIB par habitant**[1] de l'Afrique atteint désormais 953 dollars (voir figure 1.1).

La solidité de la croissance économique a ouvert une brèche importante dans la faiblesse du niveau des revenus. En 2012, le **pourcentage de la population vivant avec moins de 1,25 dollar par jour**[2] a baissé à 39 %, de 51 % en 2005. Parmi les dix pays qui se sont développés le plus rapidement pendant la dernière décennie selon l'Indice du développement humain, neuf sont africains. Un nombre croissant de citoyens africains font désormais partie de la classe moyenne, et 350 millions d'Africains gagnent entre 2 et 20 dollars par jour. Il s'agit d'un changement structurel vital pour l'économie africaine : la demande intérieure devient une source à part entière de croissance.

« L'Afrique se relève ! L'Afrique est en transition ! L'Afrique continue de s'engager dans ces processus qui mèneront à la rationalisation de ses propres ressources naturelles, à la redevabilité, à la transparence, à la réciprocité et à la responsabilité. »

Ellen Johnson Sirleaf, Présidente de la République du Libéria

Pourtant, si l'image d'ensemble de l'Afrique apparaît encourageante, des défis subsistent. Les taux de croissance diffèrent selon les pays, et les Africains ne bénéficient pas tous de la croissance. Six sur les dix pays les plus inégaux de la planète

1 Une puce jaune indique que les progrès en Afrique sont présents mais moindres que ceux des pays pairs.

2 Une puce verte indique que les progrès en Afrique sont nets et plus élevés que ceux des pays pairs.

1

Tableau 1: **Développement en Afrique (Niveau 1)**

Le tableau ci-dessous résume les progrès enregistrés par le continent entre 2005 et 2012. Les indicateurs sont ceux du Cadre de mesure des résultats de la Banque. Ils couvrent des domaines où la Banque fournit son appui et son conseil: croissance économique, intégration régionale etc. Pour chaque indicateur, le progrès est mesuré de la manière suivante:

- Les progrès sont nets et plus élevés que ceux des pays pairs;
- Les progrès sont présents mais moindres que ceux des pays pairs;
- Régression par rapport à la situation de référence;
- Données non disponibles.

INDICATEUR		TOUS LES PAYS AFRICAINS		PAYS FAD	
		Référence 2005	Dernière valeur 2012	Référence 2005	Dernière valeur 2012
CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ					
PIB par habitant	($, valeur courante en 2000)	833	953	370	454
Population vivant avec moins de 1,25 $/j à la PPA	(%)	51	39[B]	54	43[B]
Disparités de revenu selon l'indice de Gini	(%)	42	46[B]	42	45[B]
DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ ET CLIMAT DE L'INVESTISSEMENT					
Classement selon l'indice de compétitivité mondiale[1]	(1 à 7)	3.4	3.6	3.1	3.5
Coût du démarrage d'une entreprise	(% du RNB par habitant)	217	64.5	218	78.7
Temps nécessaire pour le démarrage d'une entreprise	(jours)	58	33	58	30
REGIONAL INTEGRATION AND TRADE					
Part de l'Afrique dans le commerce mondial	(%)	2.5	3.1	1.0	1.5
Commerce intra-africain	(milliards de dollars)	47.4	108,4	31,3	68,7
INFRASTRUCTURE					
Accès à une source d'eau améliorée	(% de la population)	64	66[C]	56	59[C]
Accès à des installations d'assainissement améliorées	(% de la population)	40	41[A]	27	28[A]
Accès à une route praticable en toute saison[1]	(% de la population rurale)	43	..	35	..
Taux d'électrification des ménages	(% des ménages)	37,5	41,8[C]	25.9	30,5[B]
Abonnés au téléphone fixe et au téléphone mobile	(pour 1000 habitants)	183	559[C]	86	415[C]
Utilisateurs d'internet	(pour 1000 habitants)	38	131[C]	19	99[C]
AGRICULTURE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE					
Agriculture, valeur ajoutée	(% du PIB)	16,7	17,4[C]	30,5	30,3[C]
Indice de rendement des cultures vivrières	(valeur de 2002 = 100)	110	115[B]	109	113[B]
Utilisation d'engrais	(kilogrammes par ha de terre arable)	42,5	35,1[A]	9,2	8,6[A]
GENRE ET DÉVELOPPEMENT HUMAIN					
Mortalité des enfants de moins de cinq ans	(pour 1000 naissances vivantes)	140	117	157	122
Mortalité maternelle	(pour 100 000 naissances vivantes)	569	531[A]	690	653[A]
Ratio filles-garçons dans le primaire et le secondaire	(%)	87	91[D]	85	91[D]
Taux d'achèvement des études primaires	(%)	63	69[D]	53	67[D]
Ratio emploi-genre	(indice)	0,66	0,67[A]	0,74	0,74[A]
GOUVERNANCE ET TRANSPARENCE					
Indicateurs mondiaux de gouvernance	(note moyenne, barème de notation de -2,5 à 2,5)	-0,69	-0,68[D]	-0,84	-0,8[D]
Initiative pour la transparence dans les industries extractives	(taux de conformité)	33[3]	48	403[3]	50
PAYS FRAGILES ET PAYS AFFECTÉS PAR LES CONFLITS					
Note à l'évaluation des politiques et des institutions pays (EPIP)	(moyenne)	3,3	3,5	3,2	3,5
Nombre de pays fragiles	(nombre)	20	19	20	17
ENVIRONNEMENT ET ÉNERGIE PROPRE					
Combustibles renouvelables et déchets	(% de l'énergie totale)	46	44[C]	79	80[C]

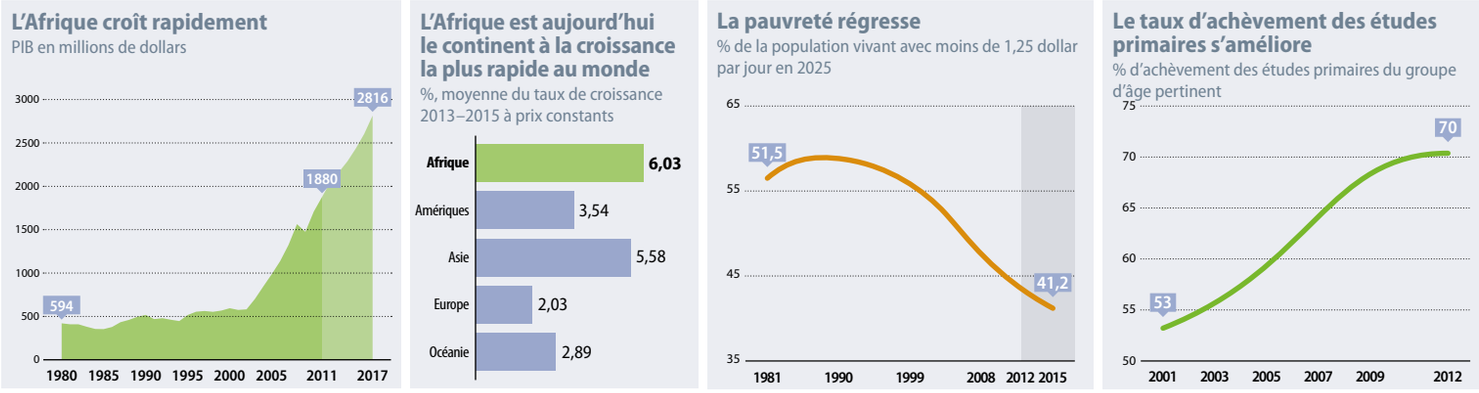
.. = données non disponibles; BAD = Banque africaine de développement; FAD = Fonds africain de développement; PIB = Produit intérieur brut; RNB = revenu national brut; PPA = parité du pouvoir d'achat; $ = dollar des États-Unis (USD).

Les données de référence se rapportent à [1] 2006, [2] 2007, [3] 2009. Dernières données disponibles pour [A] 2008, [B] 2009, [C] 2010, [D] 2011.

Notes: La méthode a été ajustée pour permettre de mieux qualifier les progrès qu'accomplit le continent. Les indicateurs en amélioration apparaissent en gris ou en jaune, selon que l'Afrique fait mieux ou moins bien que les groupes pertinents de pairs. Les indicateurs de baisse sont en rouge ou en jaune, selon que l'Afrique montre des résultats pires ou un recul moindre que les groupes pairs. Les pays bénéficiaires des ressources du FAD sont les 39 pays membres de la BAD éligibles au financement concessionnel. Il s'agit des pays suivants: Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe. Le Cap Vert est un pays en transition.

Source: Banque africaine de développement, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds monétaire international, Organisation pour la coopération économique et le développement, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Groupe de la Banque mondiale, Organisation internationale de l'énergie.

Figure 1.1 Le continent de l'espoir



L'Afrique a crû de façon spectaculaire depuis l'an 2000. Selon les tendances actuelles, elle aura un PIB de 2,8 trillions en 2015 — le double de celui de 2008. Sa croissance actuelle, qui distancie celle de nombreuses régions du monde, a permis de considérablement réduire le nombre des personnes vivant dans l'extrême pauvreté. Les progrès rapides de l'éducation de base posent les fondations d'une croissance et d'une réduction de la pauvreté encore soutenues. Les filles ont été les principales bénéficiaires de ce changement, grâce à la réduction nette du fossé entre les genres dans l'éducation. Les défis pour l'avenir sont de garantir que cette croissance soit à la fois inclusive et durable, et d'étendre ce dynamisme économique aux états fragiles d'Afrique.

Source: Banque africaine de développement, FMI, Banque mondiale, PNUD

sont africains, et on ne voit encore aucun signe de progrès concernant la réduction des **disparités de revenus**[3]. Les taux de pauvreté restent inacceptables, plus de 60 % des Africains vivant avec moins de 2 dollars par jour, la plupart vivant dans des communautés rurales isolées et dans les États fragiles. Mais la pauvreté gagne aussi les villes. Les bidonvilles se multiplient à un rythme alarmant dans les villes africaines, générant de nouveaux problèmes sociaux et environnementaux.

La trajectoire de croissance à long terme de l'Afrique dépend étroitement de la gestion durable de ses ressources naturelles. L'environnement africain subit la pression d'une démographie galopante, d'une forte demande mondiale de matières premières et des effets du changement climatique. Le commerce africain est extrêmement tributaire des produits de base, avec 80 % des exportations issues de l'exploitation de ressources renouvelables ou non renouvelables. Les prix élevés de ces produits étant entretenus par la demande de la Chine et d'autres économies émergentes, la situation va sans doute perdurer: la demande mondiale de ressources naturelles devrait tripler d'ici 2050. Avec une gestion rigoureuse de ces ressources naturelles, la richesse ainsi générée alimentera la croissance en Afrique non seulement pour la génération actuelle, mais aussi pour les suivantes.

C'est pour cette raison que plusieurs pays africains ont d'ores et déjà entrepris de planifier des schémas de développement plus durables. Ils s'efforcent de gérer plus efficacement leurs ressources naturelles, d'optimiser les bénéfices du développement, de limiter les dommages environnementaux et veillent à préserver leurs richesses naturelles pour les générations à venir. C'est un programme ambitieux qui exige une planification méticuleuse, des investissements ciblés et des structures de gouvernance appropriées.

L'Éthiopie, le Rwanda et l'Afrique du Sud font partie des pionniers qui ont introduit la croissance verte dans leurs plans nationaux de développement. Dans la Stratégie 2008–2012 de développement économique et de réduction de la pauvreté du Rwanda, par exemple, les secteurs relatifs aux ressources environnementales et naturelles sont identifiés comme des facteurs clés du développement national, tandis que les ressources du sol, de la forêt et de l'eau occupent une place prioritaire dans les investissements.

Développement du secteur privé et climat de l'investissement

Le secteur privé est le principal moteur de la croissance et de la réduction de la pauvreté en Afrique. Il est à l'origine de 90 % des emplois, de deux tiers des investissements et de 70 % des réalisations. L'établissement et la promotion d'un climat favorable aux affaires et aux investissements sont des facteurs cruciaux pour la croissance et la prospérité des PME d'Afrique.

Des progrès considérables ont été réalisés ces dernières années en Afrique pour la mise en place d'un environnement plus favorable

3 Une puce rouge indique une régression par rapport à la situation de référence.

aux entreprises. Le **coût du démarrage d'une entreprise** a baissé de plus de deux tiers depuis sept ans, et le **temps nécessaire pour le démarrage d'une entreprise** a pratiquement été divisé par deux. Des pays comme le Botswana, le Ghana, Maurice, le Rwanda

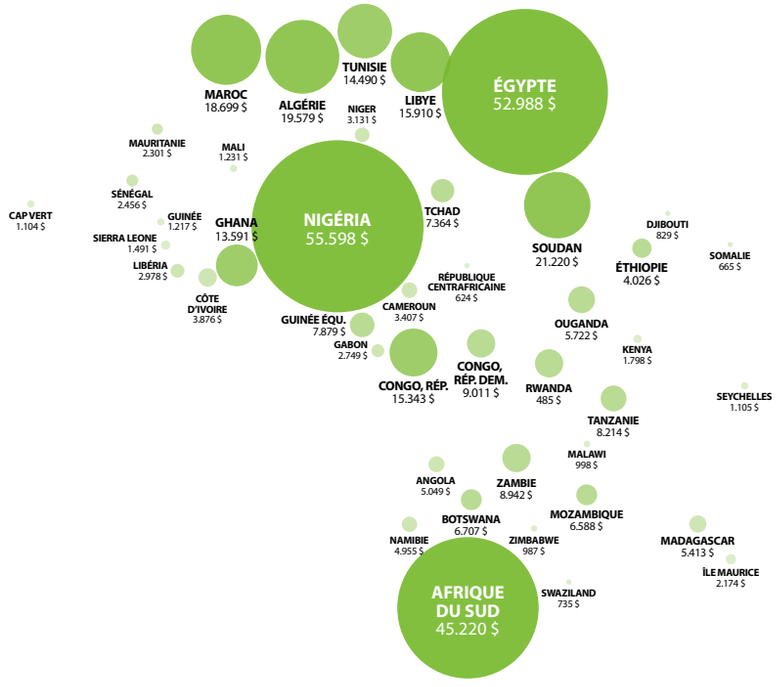
« L'Afrique est aujourd'hui la nouvelle frontière, un pôle de croissance important pour la reprise économique et une destination commerciale attirante pour les capitaux. Le fossé de la perception se comble, et des investisseurs sérieux sont vraiment intéressés par l'Afrique. »

Ngozi Okonjo-Iweala, Ministre nigérian des Finances

et l'Afrique du Sud ont été parmi les premiers à avancer dans cette direction. Leurs initiatives ont été couronnées par un niveau accru d'échanges commerciaux et d'investissements. Sur l'ensemble du continent, l'investissement direct étranger a été multiplié par cinq depuis l'an 2000 (voir figure 1.2).

Figure 1.2 **Depuis 2000, les investissements ont quintuplé en Afrique**

Investissements directs étrangers entre 2000 et 2011
En millions de dollars



Ces dernières années l'Afrique a fait d'énormes avancées dans le développement de son secteur privé. Depuis 2000, l'investissement direct étranger a quintuplé, pour atteindre 46 milliards de dollars. Avec une population active de 500 millions, destinée à doubler d'ici 2040, dépassant aussi bien la Chine que l'Inde, et avec un environnement des affaires en progression, l'Afrique est en position de devenir la prochaine économie émergente du monde.

Source: Banque africaine de développement, Banque mondiale

L'Afrique est en train de devenir de plus en plus attrayante pour les investisseurs. D'ici 2035, sa population active dépassera en nombre celle de la Chine ou de l'Inde. Les dépenses de consommation en Afrique ont presque atteint 600 milliards de dollars en 2010, et en 2020 il est prévu que le marché africain atteigne une valeur de 1000 milliards de dollars. Des politiques favorables, une urbanisation grandissante, une main-d'œuvre nombreuse et éduquée, et des consommateurs plus dépensiers favorisent les opportunités de croissance pour les industries manufacturières et les activités de services. La production de chaussures en Éthiopie et de pièces automobiles au Maroc a, par exemple, permis de créer des milliers d'emplois.

S'il est devenu bien plus facile de lancer une entreprise en Afrique, le continent n'a enregistré qu'une faible amélioration de son **classement selon l'indice de compétitivité mondiale**. La lourdeur bureaucratique reste un sujet de préoccupation pour les investisseurs. La mauvaise qualité des infrastructures de transport, d'énergie et de communication pèse sur le coût des activités des entreprises et nuit à leur compétitivité. Investir dans ces secteurs peut s'avérer très rentable, surtout dans les pays à revenu faible.

Les marchés de capitaux se développent rapidement en Afrique. Le nombre de places boursières est passé de huit en 2002 à vingt-neuf en 2012, tandis que la capitalisation boursière des cinq centres principaux triplait dans le même temps. Nombre de pays africains ont lancé des réformes visant à développer leurs institutions financières nationales et à renforcer leurs marchés financiers. Le secteur financier reste toutefois relativement limité et fragmenté en Afrique, et les PME (majoritaires dans le secteur privé) s'appuient davantage sur leurs fonds internes que sur des prêts bancaires ou sur les marchés financiers. Cette situation les empêche d'exploiter pleinement leur potentiel d'expansion et de diversification.

Intégration régionale et commerce

La division de l'Afrique en 54 espaces économiques distincts, dont un grand nombre de petits territoires enclavés, a longtemps entravé le développement du continent. Les entreprises qui opèrent dans des marchés limités ont du mal à devenir concurrentielles à l'international. L'abolition des obstacles au commerce transfrontalier aiderait les entreprises à créer des chaînes de valeur régionales et à réaliser des économies d'échelle en production, ce qui se traduirait par des créations d'emplois.

L'intégration régionale progresse lentement, mais régulièrement. Les communautés économiques régionales africaines ont lancé récemment plusieurs initiatives hardies en vue de rationaliser l'architecture complexe des institutions régionales en Afrique. Des structures spécialisées ont été établies pour développer des pools énergétiques et des bassins hydrographiques régionaux qui contribueront à améliorer l'accès à l'électricité et à l'eau dans les pays les moins favorisés. La planification intégrée du développement est de plus en plus souvent menée au niveau régional et continental.

Le **commerce intra-africain** est parti d'un niveau très bas pour plus que doubler en sept ans. Si l'on y incluait les échanges transfrontaliers informels — principalement de la nourriture, de l'artisanat et des produits manufacturés simples — ce chiffre serait plus élevé. Mais avec à peine 108 milliards de dollars en 2012 pour le commerce intra-africain, il est évident qu'il faut progresser beaucoup plus vite pour supprimer les barrières commerciales et agrandir la taille des marchés. La demande intérieure de produits alimentaires et d'autres biens est en rapide croissance. C'est une occasion à ne pas manquer pour les entreprises africaines, à condition qu'elles puissent offrir des biens de qualité à faible coût, capables de concurrencer les importations étrangères.

Avec l'intégration croissante des marchés et la baisse des coûts de production, la compétitivité accrue des produits devrait leur ouvrir l'accès aux marchés internationaux. L'Afrique a maintenu sa **part dans le commerce mondial** à 3,1 %. C'est une amélioration par rapport aux 2,5 % de 2005, mais elle est plus lente que dans d'autres régions en développement. Une grande partie de ces exportations (plus de 80 %) est constituée de matières premières comme le pétrole ou les minerais et d'un éventail limité de marchandises de base. Si les pays riches en ressources ont réussi à multiplier par cinq leurs échanges avec la Chine et avec d'autres économies émergentes, l'absence d'intégration économique limite grandement la répartition des bénéfices commerciaux.

Une des clés de l'intégration régionale consiste à investir dans les réseaux de transport, d'électricité et de communication et dans l'infrastructure immatérielle. L'amélioration de l'état des routes et des systèmes d'interconnexion électrique dans toute l'Afrique stimulerait le commerce, la croissance économique et l'intégration, pour le plus grand bénéfice des régions isolées et privées de ressources. Il faut par exemple deux à trois semaines pour transporter le cuivre de la République démocratique du Congo (RDC) au port de Mombasa. La même distance est couverte en 48 heures en Europe. Il suffirait de réduire d'une seule journée le temps de transport en Afrique pour générer une augmentation moyenne des exportations de 7 %.

L'une des priorités essentielles de la croissance durable est l'augmentation de la capacité de l'Afrique à agir ensemble pour les biens publics régionaux, notamment pour gérer des ressources partagées comme des rivières ou des forêts. L'action commune est également indispensable pour faire face à l'impact grandissant du changement climatique et pour développer l'immense potentiel d'énergie renouvelable disponible en Afrique.

Infrastructure

Le déficit en infrastructures est immense en Afrique. Seuls 4 % de son PIB collectif sont investis dans l'infrastructure, à comparer avec 14 % en Chine. On estime que si elle parvenait à combler son déficit en infrastructures, l'Afrique pourrait gagner 2 % de croissance annuelle. Mais elle a aussi une occasion unique de développer une infrastructure respectueuse de l'environnement. Par rapport à d'autres régions plus développées, l'Afrique pourrait adopter directement de nouvelles technologies, plus durables écologiquement, qui profitent des meilleures innovations mondiales. Si l'investissement dans une infrastructure durable et résistante au climat exige des dépenses initiales importantes, il s'avérera très rentable à plus long terme.

La réduction d'une seule journée dans le temps de transport en Afrique augmenterait en moyenne les exportations de 7 %

Eau et assainissement

L'un des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) les plus difficiles à mettre en œuvre en Afrique concerne l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Le pourcentage de la population dans les pays les plus pauvres d'Afrique qui **ont accès à une source d'eau améliorée** est passé de 56 % en 2005 à 59 % en 2012, alors qu'il s'élève à 89 % en moyenne dans les pays en développement. L'assainissement accuse un retard encore plus marqué. Seulement 28 % de la population a **accès à des installations d'assainissement améliorées**, et le taux d'investissement dépasse à peine la croissance démographique. L'accès a progressé dans les zones rurales mais stagné dans les villes, tandis que les disparités entre les quartiers riches et pauvres s'accentuaient.

L'important déficit de l'Afrique en matière d'infrastructures pèse sur sa croissance mais constitue également une opportunité pour passer directement à des technologies nouvelles plus efficaces

Parmi toutes les ressources naturelles, l'eau est sans doute l'une des plus essentielles pour les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire et le développement économique. L'Afrique doit de toute urgence investir dans le développement durable de ses immenses ressources hydrauliques, afin de se protéger contre les conséquences du changement climatique dans les années à venir. Il faudra améliorer la coopération pour gérer en commun les 80 bassins hydrographiques internationaux d'Afrique en s'inspirant de plusieurs modèles réussis comme l'Organisation du bassin du fleuve Sénégal et l'Initiative du bassin du Nil.

Transport

En Afrique, la densité de l'infrastructure de transport est loin d'atteindre celle des autres régions. Cet écart constitue l'une des barrières les plus directes au développement de l'Afrique. Éloignées de leurs fournisseurs et de leurs marchés, les entreprises peinent à concurrencer les exportations. Aujourd'hui, moins de la moitié de la population rurale africaine a **accès à des routes praticables en toute saison**[4]. À cause de la mauvaise

4 Une puce grise indique que les progrès n'ont pu être mesurés.

qualité des accès routiers, les agriculteurs ne parviennent pas à passer d'une agriculture de subsistance à une production commerciale, et des millions de personnes ne disposent que d'un accès limité aux services de base.

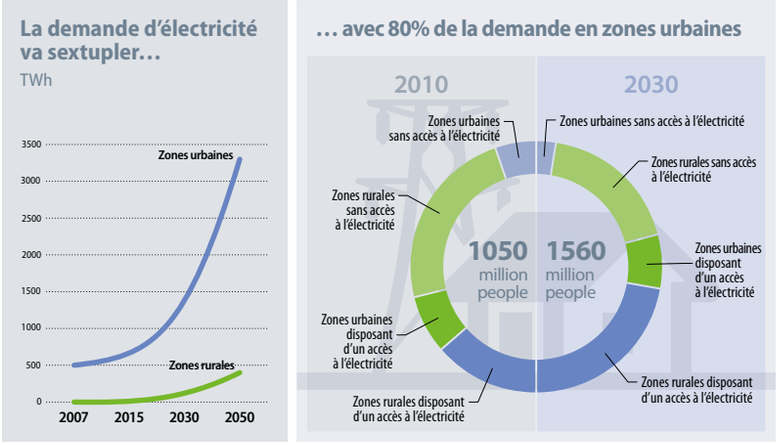
L'accès amélioré aux routes praticables en toutes saisons a fait diminuer la pauvreté de 6,9 % en Éthiopie et a augmenté la consommation alimentaire de près de 17 %

Les taux d'investissement dans les infrastructures de transport ont augmenté, notamment grâce à de grandes initiatives à l'échelle du continent telles que le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA). Plusieurs pays font des avancées significatives dans ce sens. L'Éthiopie par exemple a réduit la distance moyenne à une route praticable par tous temps de 21 km en 1997 à 12,4 km en 2012. On estime que l'accès à une route praticable en toutes saisons a fait reculer la pauvreté de 6,9 % et augmenter la consommation alimentaire de près de 17 %.

Au Kenya, près de 99 % des abonnements Internet concernent les téléphones portables

En raison de l'importance du transport des matières premières en vrac pour beaucoup d'économies nationales, le développement des réseaux ferroviaires et des voies navigables intérieures fait l'objet d'une attention accrue. Dans les villes africaines en rapide expansion, les systèmes de transport en commun, par bus ou par rail, contribuent à soulager les encombrements et à améliorer le climat des affaires. Mais ni les investissements ni la capacité à planifier, concevoir et construire une infrastructure durable de transport ne suivent le rythme des besoins.

Figure 1.3 **Demande d'électricité en hausse en Afrique**



L'augmentation de la demande africaine en électricité met une pression énorme sur les systèmes nationaux d'électricité. Trente pays connaissent des pénuries régulières d'énergie, frein majeur au développement. Si la fourniture d'une électricité fiable et bon marché aux zones urbaines est essentielle pour le développement des affaires, les zones rurales ne doivent pas être oubliées.

Source: Agence internationale de l'énergie

Énergie

L'absence d'une source d'énergie abordable et fiable constitue un autre obstacle majeur au développement de l'Afrique. Malgré des améliorations, le **taux d'électrification des ménages** dans les pays africains à faible revenu se monte à 30,5 % seulement, ce qui signifie que 590 millions de personnes n'ont aucun accès à l'électricité (voir figure 1.3). Les régions rurales se placent loin derrière la moyenne, avec un taux d'électrification d'à peine 10 %. Environ 85 % des Africains vivant dans les zones rurales continuent à employer des carburants issus de la biomasse, nuisibles pour la santé et l'environnement et très chronophages pour les femmes et les enfants.

Pourtant, l'Afrique possède des réserves d'énergie énormes. Selon la Banque mondiale, si l'Afrique réinvestissait seulement 5 % des revenus de l'exportation de son pétrole et de son charbon, elle pourrait atteindre l'objectif de fournir de l'énergie à tous en 2030. L'Afrique possède également un potentiel immense d'énergie propre et bon marché. On connaît le potentiel en énergie hydraulique de l'Afrique centrale et de l'Est, dont à peine 10 % est aujourd'hui exploité. L'Afrique de l'Est possède un gros potentiel de géothermie, tandis que l'Afrique du Nord, l'Afrique australe et la Corne de l'Afrique présentent des conditions favorables pour l'énergie éolienne et solaire. Avec un investissement bien moins important que pour la génération d'énergie conventionnelle sur les autres continents, l'Afrique peut passer au-dessus des anciennes technologies et devenir directement un leader mondial dans le domaine de l'énergie renouvelable.

Télécommunications

L'Afrique poursuit sa croissance spectaculaire dans le secteur des télécommunications. Plus de la moitié des Africains possèdent à présent un téléphone portable — une évolution extraordinaire depuis la dernière décennie. Cette avancée a généré des innovations dans les domaines du commerce électronique, des paiements électroniques, de l'apprentissage en ligne et des services de gouvernement en ligne (voir figure 1.4).

L'utilisation d'Internet continue à se développer. Les réseaux de données africains ont bénéficié de l'augmentation rapide du nombre de câbles sous-marins de transmission de données, qui ont mis à la portée de nombreux Africains des bandes passantes internationales. L'Internet est de plus en plus utilisé via les téléphones portables. Au Kenya par exemple, pratiquement 99 % des abonnements Internet concernent des téléphones portables. Le fait de pouvoir se connecter aux marchés internationaux par des moyens de télécommunication est vital pour les communications commerciales, et indispensable pour le développement des entreprises. Il faut toutefois renforcer les efforts pour permettre aux pays enclavés d'accéder aux moyens de communication dont ils ont besoin à des tarifs abordables.

Agriculture et sécurité alimentaire

L'Afrique est riche de 733 millions d'hectares de terres arables, plus que l'Asie ou l'Amérique latine. Avec les quatre cinquièmes de ses terres agricoles encore inexploitées et la quantité de main-d'œuvre agricole disponible, le potentiel de croissance est énorme. L'agriculture, même à son niveau actuel, soutient l'économie africaine, surtout dans les pays les plus pauvres. En Afrique subsaharienne, l'agriculture représente 34 % du PIB et emploie 70 % de la population.

En dépit d'une augmentation globale depuis quelques dizaines d'années, grâce à l'extension des terres cultivées et à de meilleurs rendements, la production alimentaire ne parvient pas à suivre le rythme de la croissance démographique. Les pays africains importent pour 30 milliards de dollars de denrées alimentaires chaque année, et sont de ce fait extrêmement vulnérables face aux fluctuations des prix mondiaux. Le prix élevé des denrées alimentaires, comme ce fut le cas ces dernières années, oblige les ménages les plus défavorisés à consacrer l'essentiel de leur revenu à la nourriture, avec pour conséquence un accroissement de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire. Dans plusieurs pays, l'urbanisation accélérée a encore aggravé la vulnérabilité de la population face au prix de la nourriture (voir figure 1.5).

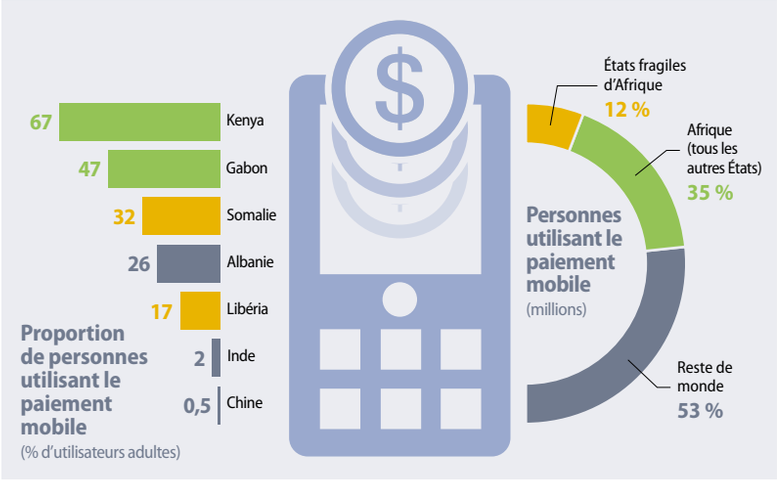
Avec une population atteignant 1,6 milliard d'habitants en 2030 et avec l'expansion urbaine, la demande alimentaire va monter en flèche en Afrique. Il faut donc prévoir d'accroitre de façon substantielle la productivité agricole. Actuellement, **l'indice de rendement des cultures vivrières** est pratiquement statique pour plusieurs raisons. Seulement 7 % de l'agriculture africaine est irriguée (3,6 % dans les pays à faible revenu), ce qui entraîne une forte dépendance aux pluies qui sont de plus en plus imprévisibles, avec des variations de 30 à 40 % au Sahel. L'agriculture utilise 97 % de l'eau consommée, mais la capacité de stockage de l'eau reste extrêmement faible, moins de 3 % de celle de l'Amérique du Nord. L'usage de moyens technologiques comme la mécanisation, **l'utilisation des engrais et pesticides**, est encore la plus limitée du monde. Un investissement substantiel est nécessaire pour développer l'infrastructure et les services d'information. Confrontés à de multiples difficultés dans les échanges et le transport, les agriculteurs africains doivent surmonter des obstacles de coûts bien plus élevés que leurs confrères sur d'autres continents pour amener leurs produits alimentaires jusqu'aux consommateurs.

Les écarts et le changement climatiques aggravent encore la situation. Les modifications des niveaux d'hydratation du sol risquent de diviser par deux les récoltes dans certains pays, faisant de la gestion des terres et de l'eau un sujet encore plus critique. Beaucoup de régions subissent plus fréquemment des conditions climatiques extrêmes, avec, entre autres, des épisodes de sécheresse, des inondations ou des cyclones qui aggravent les problèmes chroniques tels que la famine dans la Corne de l'Afrique ou les inondations au Mozambique et à Madagascar.

En conséquence, le défi pour l'avenir consiste à transformer radicalement l'agriculture africaine de subsistance pour l'orienter vers la production commerciale. Cela exige de développer les investissements dans l'irrigation. Cela exige aussi d'améliorer l'accès aux marchés, aux intrants agricoles et aux technologies. Cela exige enfin de mettre en place des chaînes de traitement pour valoriser la production agricole, favoriser la diversification et rentabiliser l'économie rurale. Il sera tout aussi important d'introduire des méthodes de gestion du sol et de l'eau qui respectent l'environnement. Tout cela ne sera possible qu'avec le développement d'institutions agricoles nationales et régionales plus fortes, capables d'accompagner les fermiers avec des services de recherche et d'extension, et de les aider à se conformer aux normes en vigueur.

7 % seulement de l'agriculture africaine est irriguée, la rendant très dépendante des pluies

Figure 1.4 **Pionniers pour le paiement mobile**



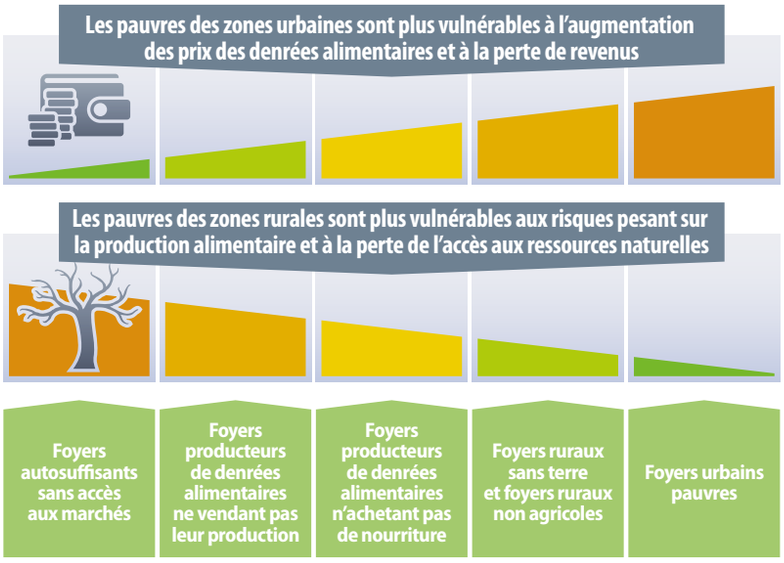
L'extension extraordinaire de l'usage du téléphone portable en Afrique a ouvert la voie du « paiement mobile » — l'utilisation des téléphones portables comme moyen de paiement. L'Afrique est aujourd'hui le leader mondial du paiement mobile et compte 47 % des usagers mondiaux. Dans certains pays comme le Kenya, plus de 90 % de la population adulte utilise le système. En 2015, le volume des transactions sera probablement de 200 milliards de dollars par an. La technologie a permis la généralisation des services financiers de base auprès de populations considérées auparavant comme « non bankables ».

Source : Banque africaine de développement, Banque mondiale

Genre et développement humain

Pendant la dernière décennie, à côté de ses efforts vers la croissance économique, l'Afrique a aussi investi massivement dans le développement humain, avec quelques résultats remarquables. C'est dans l'éducation primaire universelle que les progrès ont été les plus marqués, surtout pour les groupes les plus défavorisés. Les taux nets de scolarisation dans les

Figure 1.5 **Les foyers urbains et ruraux sont soumis à des vulnérabilités différentes dues à l'augmentation des prix ou aux risques de production**



En Afrique, la pauvreté et la vulnérabilité sont étroitement associées. De nombreux foyers africains vivent en dessous ou juste au-dessus du seuil de pauvreté. Les pauvres des villes sont particulièrement vulnérables aux augmentations des prix des dentées alimentaires ou à la perte de revenus. Les pauvres des campagnes sont plus vulnérables à la perte de l'accès aux ressources naturelles et aux perturbations dans la production alimentaire pour cause de conditions atmosphériques extrêmes — risque en augmentation du fait du changement climatique.

Source: Banque africaine de développement, FAO

pays les plus pauvres d'Afrique ont bondi, tandis que le **taux d'achèvement des études primaires** passait de 53 % en 2005 à 67 % en 2012. Si les places dans l'enseignement secondaire ont doublé dans les pays à revenu faible, l'Afrique reste le continent où le taux de scolarisation secondaire est le plus faible du monde, à 40 %. Compte tenu du fait que deux tiers du milliard d'habitants de l'Afrique ont moins de 25 ans, cette extension de l'accès à l'éducation de base est particulièrement impressionnante.

« Nous possédons une population en plein essor, dynamique, ingénieuse et jeune, qui dispose des compétences critiques nécessaires pour mener la transformation de l'Afrique. »

Nkosazana Dlamini Zuma, Président de la Commission de l'Union africaine

Les filles ont été vivement encouragées à aller à l'école et à y rester. Cela s'est traduit par une amélioration significative du **ratio filles-garçons dans le primaire et le secondaire**. Diverses stratégies fructueuses ont aidé à améliorer l'infrastructure scolaire, à sensibiliser les communautés, à renforcer la prise de conscience des enseignants et à combattre la violence liée au genre.

Si l'accès à l'éducation a connu un développement spectaculaire, la qualité reste très préoccupante, puisqu'un tiers des élèves quittent l'école sans maîtriser les bases de la lecture et du calcul. Sans ces connaissances élémentaires, leurs perspectives d'avenir sont extrêmement limitées.

On estime qu'en 2030, l'Afrique aura produit 137 millions de diplômés du secondaire et 12 millions de diplômés de l'enseignement supérieur. Ces jeunes gens instruits constitueront une ressource précieuse pour l'Afrique si leur énergie et leur créativité sont canalisées dans des emplois productifs. Environ 73 millions d'emplois ont été créés entre 2000 et 2008, mais seuls 16 millions étaient destinés aux jeunes. Beaucoup de jeunes Africains sont actuellement au chômage ou relégués dans des emplois mal payés dans le secteur informel. Ces problèmes d'emploi inadaptés font que 72 % des jeunes Africains vivent avec moins de deux dollars par jour. Il s'agit non seulement d'un terrible gâchis d'une ressource économique, mais également d'un enjeu social et politique majeur pour les décennies à venir. Nous avons vu, en Afrique du Nord, où pouvait mener le mécontentement généré par le chômage des jeunes.

Malgré les progrès de l'éducation des filles en Afrique, la part des femmes dans les emplois du secteur formel reste stationnaire, tout comme le **ratio emploi-genre**. Beaucoup de femmes exercent toujours des emplois non rémunérés dans le secteur agricole, où elles représentent 70 % de la main-d'œuvre et produisent 90 % des denrées alimentaires. Toutefois, la présence croissante des femmes sur la scène politique constitue un signe encourageant. Les femmes sont en effet bien représentées dans plusieurs parlements nationaux: elles sont 45 % en Afrique du Sud, 35 % en Ouganda et 56 % au Rwanda (la proportion la plus élevée au monde).

La **mortalité maternelle** a baissé de 47 % en vingt ans dans l'ensemble de l'Afrique, avec 531 décès pour 100 000 naissances. Mais, freinée par le manque de soins professionnels à l'accouchement dans les zones rurales, cette amélioration reste néanmoins plus lente que dans d'autres régions en développement.

Des progrès similaires ont été accomplis pour la mortalité infantile, même si l'Afrique reste à la traîne par rapport aux autres régions. La **mortalité des enfants de moins de cinq ans** se situait à 117 pour 1000 naissances vivantes en 2012, une baisse par rapport au chiffre de 140 en 2005. La qualité de l'eau potable constitue un facteur clé de l'amélioration de la santé des enfants. La mise à disposition de sources d'eau potable et de toilettes pour tous les enfants dans les pays les plus pauvres permettrait d'éviter plus de 50 décès pour 1000 enfants. La lutte contre la pollution de l'air due à des foyers inefficaces permettrait aussi de prévenir plus de 1,5 million de décès prématurés (voir encadré 1.1).

Encadré 1.1 Éviter la mort prématurée de millions de personnes

Environ 85 % d'Africains utilisent la biomasse pour faire cuire leur nourriture. Un foyer traditionnel ou feu ouvert est inefficace pour la cuisson. Il fait peser un fardeau tout particulier sur les Africaines qui sont obligées de consacrer du temps à la recherche du bois à brûler. Il cause également une pollution de l'air domestique, à laquelle les femmes sont particulièrement vulnérables. On estime que 1,5/2 millions de décès sont dus chaque année à des méthodes de cuisson peu sûres. Des foyers améliorés et des types plus modernes de biomasse sont en cours d'introduction dans certains pays africains, apportant des bienfaits à la santé, à la productivité domestique et à l'environnement.

Gouvernance et transparence

Le nouveau dynamisme économique de l'Afrique n'aurait pas pu advenir sans des améliorations majeures dans la gouvernance économique. La gestion macroéconomique saine et l'amélioration de l'environnement des affaires ont joué un rôle crucial pour la croissance. Mais la mauvaise qualité de la gouvernance, en particulier dans les États fragiles, reste l'un des défis critiques, contribuant grandement à la pauvreté et l'inégalité.

Globalement, la qualité de la gouvernance s'est améliorée dans près de 70 % des pays africains ces dernières années, mais des différences substantielles demeurent entre les pays et les différents indicateurs. La plupart des pays ont accru leur capacité à proposer des opportunités économiques durables et à favoriser le développement humain. Les progrès concernant le renforcement de la sécurité publique et de la primauté du droit ont été plus lents, même si quelques pays ont obtenu de bons résultats (voir figure 1.6). Dans l'ensemble, les résultats des **indicateurs mondiaux de gouvernance** de l'Afrique n'ont enregistré qu'une amélioration marginale au cours des cinq dernières années.

C'est un fait reconnu que le développement a plus de chances de se produire dans des pays disposant d'institutions politiques réactives et responsables face à tous leurs citoyens, y compris les plus défavorisés. On constate de nets progrès à ce niveau partout en Afrique. Les indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale relatifs à la voix citoyenne et à la responsabilité ont progressé ces dernières années, tout comme l'indice Mo Ibrahim qui évalue la participation et les droits de l'homme. La grande majorité des nations africaines se sont aujourd'hui dotées de constitutions démocratiques et organisent régulièrement des élections.

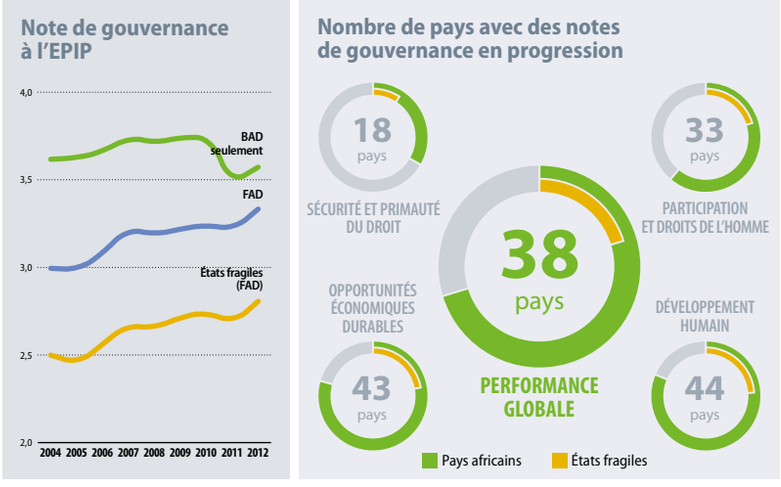
On a également assisté récemment à une avancée majeure dans la transparence en matière de gouvernance financière, améliorant ainsi la capacité des citoyens à demander des comptes à leur gouvernement. Les budgets nationaux sont devenus plus crédibles, même si le contrôle des dépenses et les fonctions d'audit interne restent encore insuffisants. On estime qu'avec des institutions plus efficaces, les États africains pourraient doubler leurs recettes fiscales. Les institutions de vérification générale et les comités parlementaires de suivi des comptes publics deviennent de plus en plus actifs. Parvenir à faire fonctionner efficacement ces mécanismes de responsabilisation représente un objectif crucial. Si les gouvernements africains parviennent à continuer à démontrer à leurs citoyens qu'ils utilisent efficacement les recettes publiques, un cercle vertueux pourra se mettre en place : les citoyens accepteront plus volontiers de payer des impôts, mais seront également plus déterminés à demander à l'État de rendre compte de la façon dont les recettes fiscales sont utilisées.

« L'Afrique est un continent en marche. Un nombre encore jamais atteint de pays africains s'engage dans des processus démocratiques. »

Mo Ibrahim, Fondateur du Prix Mo Ibrahim pour le leadership d'excellence en Afrique

La corruption continue à gangréner beaucoup de pays africains, avec un impact corrosif sur la croissance et la réduction de la pauvreté. Les plus pauvres, forcés de payer pour avoir accès aux services de base, supportent une part disproportionnée du fardeau de la corruption. L'indice de perception de la corruption de Transparency International

Figure 1.6 Gouvernance en amélioration dans la plupart des pays africains

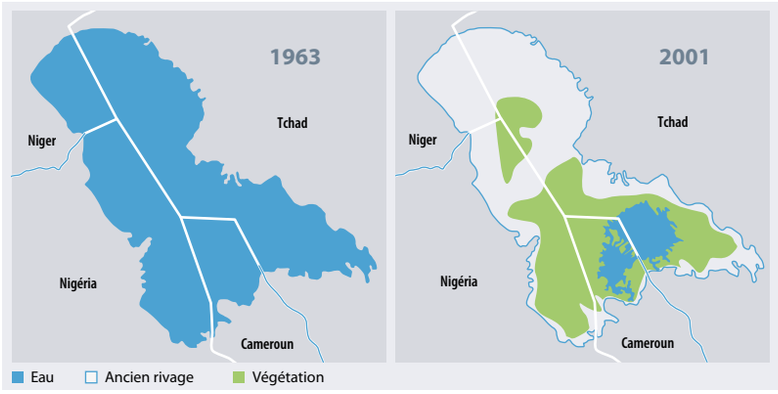


La gouvernance a toujours été considérée comme le talon d'Achille de l'Afrique. Mais cette image est en train de changer rapidement. Parmi les pays à bas revenus et les états fragiles, les taux moyens à l'EPIP augmentent régulièrement depuis 2005, témoignant d'améliorations significatives dans l'environnement politique. Dans les chiffres de la BAD, l'impact du Printemps arabe se fait sentir, mais les résultats remontent. Les états fragiles font de nets progrès cependant ils demeurent en retard sur leurs pairs. Quatre pays africains sur cinq ont fait la preuve de leur capacité à réaliser un développement humain et à offrir des opportunités économiques durables. Les progrès dans le domaine de la sécurité et de la primauté du droit sont cependant moins bons.

Source : Banque africaine de développement, Fondation Mo Ibrahim

a enregistré une amélioration modeste récemment, mais la plupart des pays africains ne dépassent pas la note de 3 sur 10.

Figure 1.7 **Le recul du lac Tchad**



Le lac Tchad était un vaste lac intérieur alimenté abondamment par les eaux du fleuve Chari et bordé par quatre pays: le Nigéria, le Niger, le Tchad et le Cameroun. Dans les années 1960, le lac Tchad couvrait une superficie de 26 000 km², ce qui faisait de lui le 4e plus grand lac d'Afrique. En 2000, il ne mesurait plus que 1500 km², et sa profondeur moyenne n'était plus que de 1,5 mètre. Ainsi, entre les années 1960 et l'an 2000, 95 % du lac ont disparu. Un rapport de 2007 estime sa taille actuelle à 500 km² et prévoit sa disparition dans les deux prochaines décennies.

Source: UNEP, GRID- Arendal

La découverte de ressources pétrolières et minières dans un nombre croissant de pays africains a une énorme incidence sur le développement du continent. Mais elle peut aussi engendrer une hausse brutale du niveau de corruption et de risque de conflit. En outre, l'envolée des ressources naturelles risque aussi de stopper la croissance dans d'autres secteurs de l'économie, phénomène souvent désigné comme le « syndrome hollandais », aggravant la pauvreté et l'inégalité. Plusieurs pays africains ont pris des mesures visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles en souscrivant à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) qui accroît la transparence des flux de revenus. En 2012, six pays africains (le Libéria, la République centrafricaine, le Mali, le Niger, le Nigéria et le Ghana) étaient pleinement conformes à l'ITIE, et onze autres avaient déposé leur candidature. Globalement, le **score ITIE** de l'Afrique a augmenté, passant de 33 % de conformité en 2005 à 48 % aujourd'hui. Certains pays comme la Libye, l'Angola, le Ghana et le Nigéria ont créé des fonds souverains garantissant que les recettes provenant des ressources naturelles sont utilisées pour des investissements productifs, profitables aux générations futures.

Gérer les ressources naturelles de manière équitable et durable est fondamental pour surmonter les conflits et les situations de fragilité dans plusieurs parties de l'Afrique

Pays fragiles et affectés par les conflits

La fragilité de l'État et les conflits constituent des obstacles majeurs au développement en Afrique. L'Afrique regroupe plus de la moitié des pays fragiles du monde. Ceux-ci sont en retard sur les autres pays du continent pour presque tous les indicateurs de développement, et plus de la moitié de leur population vit dans la pauvreté. Les effets des conflits débordent des frontières nationales, perturbant le commerce, provoquant un afflux de réfugiés et propageant l'instabilité via le commerce d'armes légères. On considère qu'un conflit dans un pays peut ralentir la croissance d'un demi-point dans les pays voisins.

En 2012, on dénombrait 19 **pays fragiles** en Afrique — un seul de moins qu'en 2007. Si certains pays, tels que São Tomé-et-Principe, la Gambie et Djibouti, sortent du conflit et commencent à progresser, d'autres comme le Mali deviennent plus fragiles. Bien que les indicateurs de gouvernance des pays fragiles d'Afrique ne montrent qu'une légère amélioration, l'indice Mo Ibrahim indique que ces pays ont amélioré leur capacité à créer des opportunités économiques durables et à favoriser le développement humain (voir figure 1.6).

Le revenu moyen dans les États fragiles est passé de 300 dollars en 2005 à 333 dollars en 2011. Ce changement, certes plus lent que dans d'autres pays à revenu faible, a toutefois eu un impact notable sur les personnes vivant avec moins de 1,25 dollar par jour, population concentrée dans les États fragiles.

Les conflits et l'instabilité politique peuvent avoir des conséquences dramatiques sur le développement. Ils entravent le commerce et l'investissement, et désorganisent les services publics. Ils affaiblissent les institutions et conduisent à la négligence des infrastructures essentielles, entraînant une dégradation rapide des réseaux de transport et d'électricité. Des

Encadré 1.2 **Ordre du jour durable pour la prospérité en Sierra Leone**

La Sierra Leone est le premier état fragile à s'engager dans un processus d'intégration de la résilience comme priorité dans son Ordre du jour national pour la prospérité. Elle dispose d'un champ considérable de développement de ses ressources en énergies renouvelables et de gestion de la terre, de l'eau et des forêts d'une façon durable, pour un « triplé gagnant » — augmentation de la productivité, sécurité alimentaire, amélioration de la résilience du climat et réduction des émissions. Pour la Sierra Leone, une stratégie axée sur la problématique climatique fait sens du point de vue économique.

Le Document de stratégie de réduction de la pauvreté en Sierra Leone (2013–2017) inclura probablement le développement de la durabilité des infrastructures, de l'énergie et des villes; la gestion efficace des ressources naturelles renouvelables et non renouvelables; et la construction de la résilience pour le bien-être des citoyens du pays. L'objectif sera de mettre à profit les opportunités pour améliorer l'efficacité, pour innover, pour se concentrer sur la qualité de la croissance et renforcer le capital naturel, social, physique et humain.

poches d'exclusion se créent alors, isolant encore davantage la population. Les filles et les femmes souffrent de façon disproportionnée des effets des conflits, à la fois en tant que victimes directes et du fait de la diminution des opportunités économiques.

Il existe un lien évident entre les problèmes liés aux conflits et à la fragilité d'une part, et la nécessité de mieux gérer les ressources naturelles d'autre part. La compétition pour les terres et l'eau peut constituer à la fois une cause et une conséquence de conflit. La gestion équitable et durable des ressources naturelles est essentielle si l'on veut surmonter la fragilité, surtout dans les zones riches en ressources. (L'encadré 1.2 décrit l'évolution d'un pays fragile vers une croissance plus résiliente.) Plus que d'autres pays africains à revenu faible, les États fragiles dépendent fortement des importations alimentaires et sont particulièrement vulnérables aux variations des prix. Il est indispensable de renforcer le secteur agricole et les industries associées pour encourager la croissance et combattre toutes les formes d'insécurité dans ces pays.

Environnement et énergie propre

En Afrique, les dommages causés à l'environnement et la destruction des richesses naturelles se poursuivent à grande échelle. Entre 2000 et 2010, le continent a perdu 4 millions d'hectares de forêts chaque année, avec la biodiversité qui les accompagne. Une grande partie des sols a déjà été altérée dans beaucoup de pays africains, avec pour conséquence des rendements réduits et davantage d'insécurité alimentaire ; aujourd'hui, près de 200 millions d'Africains vivent sur des terres dégradées. La désertification avance, menaçant 37 % du continent.

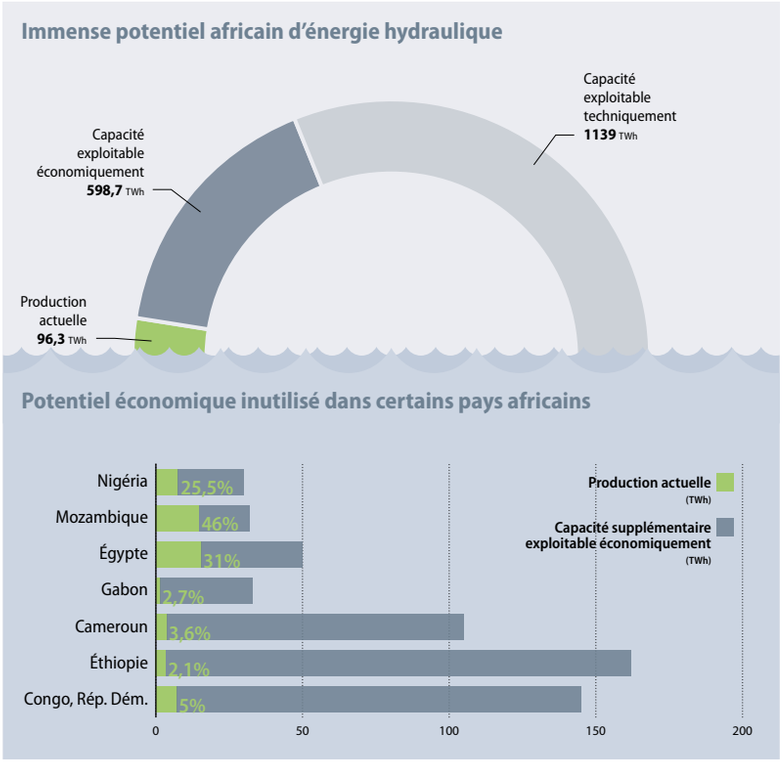
Il est indispensable de trouver des moyens de promouvoir l'utilisation durable des ressources naturelles pour protéger les perspectives économiques de l'Afrique, surtout celles des populations rurales pauvres. Les pauvres sont affectés de façon disproportionnée par les menaces environnementales : eau souillée, installations d'assainissement inadéquates et pollution de l'air dans les foyers générée par des poêles traditionnels ou des feux de cuisson. Dans les pays les plus pauvres d'Afrique, 80 % de la consommation énergétique provient de combustibles renouvelables et de déchets, taux très supérieur à la moyenne mondiale.

Si aucune mesure n'est prise pour y remédier, les pertes environnementales vont probablement s'accélérer de manière spectaculaire dans les décennies à venir en raison des effets du changement climatique, notamment à cause de la fréquence croissante d'événements météorologiques violents ainsi que des changements de température et de pluviométrie. Pour un continent qui dépend autant de ses ressources naturelles renouvelables, les coûts économiques seront extrêmement lourds. Le rendement de l'agriculture pluviale pourrait baisser de moitié. En 2020, jusqu'à 250 millions de personnes risquent de souffrir de stress hydrique à cause du changement climatique. Les conséquences sur la production agricole et la sécurité alimentaire seront importantes.

Avec deux foyers sur trois dépourvus d'accès à l'électricité dans les pays africains à revenu faible, il est indispensable d'investir dans l'énergie propre pour protéger l'environnement et combattre la pauvreté rurale. Pour les communautés rurales non reliées aux réseaux d'électricité, il existe des solutions énergétiques hors réseau, de petite taille, à la fois économiques et respectueuses de l'environnement. Moins chères pour les ménages, elles impliquent cependant des coûts initiaux élevés — un investissement dans la durabilité qui en vaut la peine.

Le commerce régional de l'énergie sera un élément clé pour développer une électricité propre et abordable. L'Afrique du Sud, qui possède beaucoup de charbon, pourra importer de

Figure 1.8 **L'immense potentiel inexploité d'énergie hydraulique en Afrique**



L'Afrique dispose d'un potentiel énorme, en grande partie inexploité, d'énergie propre, dont l'énergie hydraulique, la géothermie, l'énergie éolienne, l'énergie solaire et la biomasse. Les ressources hydrauliques du Cameroun, du Congo et de l'Éthiopie, par exemple, ont le potentiel technique de répondre aux besoins en énergie de l'Afrique tout entière (quoiqu'il ne soit peut-être pas rentable de développer toutes ces ressources avec les technologies actuelles). Le développement de ces ressources exigera une vision politique claire, des investissements substantiels et des arrangements de coopération entre les états tels que des pools énergétiques qui permettent à des pays riches en énergie d'en fournir à leurs voisins.

Source : Banque africaine de développement, Agence internationale de l'énergie

l'hydroélectricité plus propre du Mozambique, de Zambie et de la République démocratique du Congo, pour rendre son mélange énergétique plus « vert » (voir figure 1.8). Les Sud-

Pour les communautés rurales, des solutions énergétiques propres, à petite échelle et hors-réseau sont à la fois économiques et écologiques, mais elles nécessitent un investissement de départ significatif

Africains prévoient de réduire l'électricité fondée sur charbon de 90 % du total à 65 % en 2030 en construisant de nouvelles centrales électriques à basse émission et en important 2,6 GW d'hydroélectricité des pays de la région.

Conclusion

Ces dernières années constituent sans nul doute la période de développement la plus dynamique de l'histoire de l'Afrique. Ce dynamisme résulte en grande partie de la capacité dont ont fait preuve un nombre croissant de pays africains pour établir de bons fondamentaux — garantissant un environnement macroéconomique stable, un climat des affaires sain et le développement de l'infrastructure indispensable. Il s'explique aussi par l'abondance des ressources naturelles de l'Afrique, sollicitées par une demande internationale grandissante.

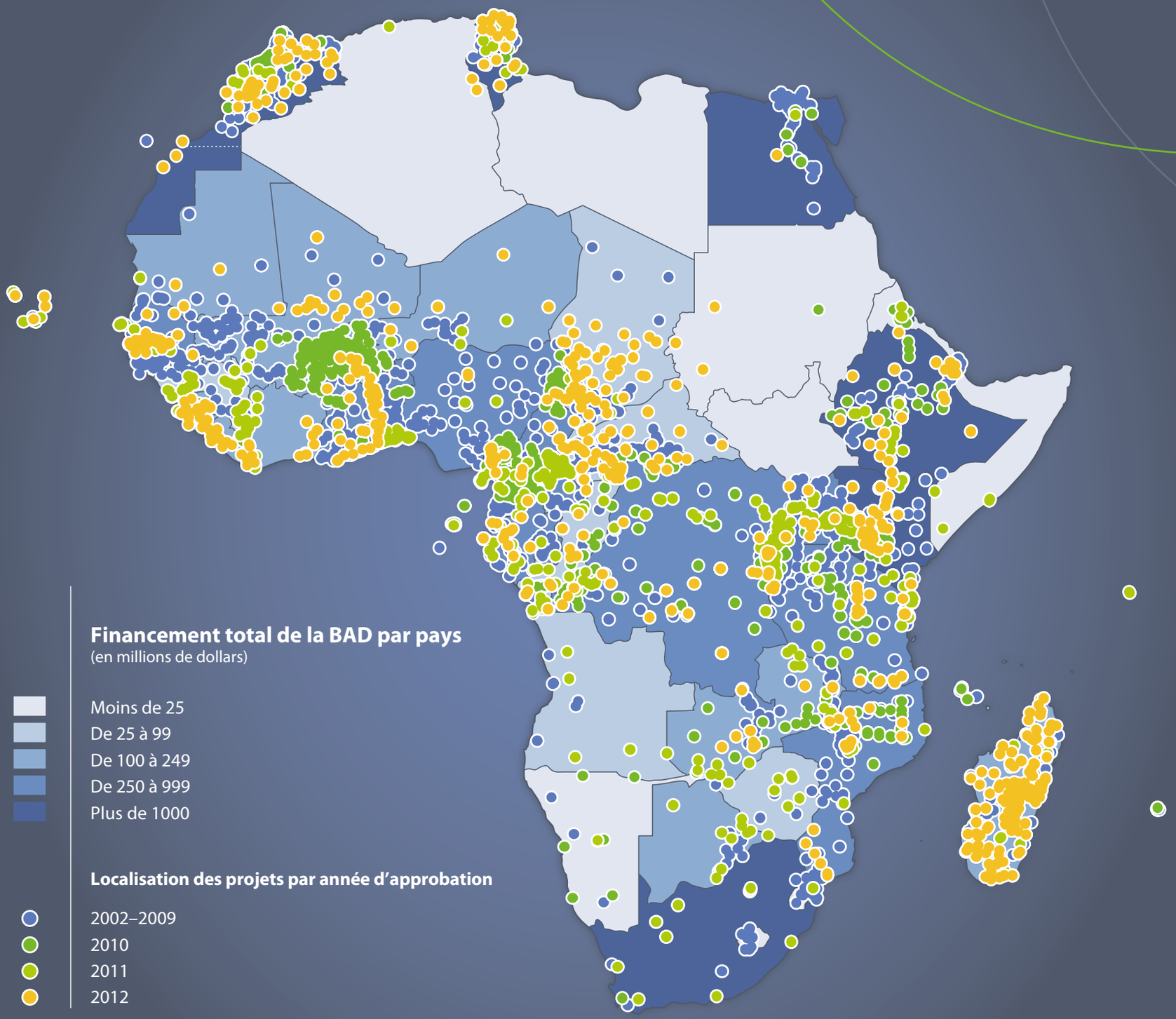
Sa richesse en ressources naturelles représente une chance extraordinaire pour l'Afrique. Mais pour alimenter la croissance à long terme et la réduction de la pauvreté, et ne pas se limiter à un boom éphémère, elles doivent être gérées avec prudence. Dans le cas contraire, une grande proportion de la richesse naturelle risque d'être gaspillée en une génération, laissant de nombreuses parties du continent toujours en proie à la pauvreté.

En conséquence, trouver un mode de croissance plus durable pour l'Afrique est une démarche sensée du point de vue économique. Cela permettra de partager équitablement les bénéfices des richesses naturelles sur l'ensemble du continent et avec les générations futures. C'est également essentiel pour les populations africaines pauvres, fortement dépendantes des ressources naturelles renouvelables telles que les forêts, les terres et les activités de pêche, et extrêmement vulnérables aux conséquences de la variabilité et du changement climatiques.

C'est aussi une occasion à saisir pour l'Afrique. Le continent dispose d'une large part du potentiel mondial d'énergie propre. Dans les années à venir, avec l'augmentation des investissements d'infrastructure, l'opportunité se présentera pour l'Afrique de se dispenser des technologies anciennes et de faire un bond en avant en investissant dans de nouvelles technologies propres et efficaces. Les coûts à court terme risquent d'être élevés, mais les profits seront substantiels ■

2

La Banque africaine de développement a investi 21 milliards de dollars dans le développement de l'Afrique



La Banque africaine de développement a approuvé environ 21,3 milliards de dollars de prêts et de subventions entre 2010 et 2012 (61 milliards de dollars depuis 2002). Pour augmenter la transparence de ses opérations et mieux allouer ses ressources dans tout le continent, la Banque procède à la codification géographique de tout son portefeuille. Cette carte signale la localisation géographique des 219 opérations de la Banque approuvées entre 2010 et 2012 (514 depuis 2002). Les projets qui ne peuvent pas être attribués à une localisation géographique sont signalés par le symbole ●.

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

En tant que première institution financière de développement, la Banque africaine de développement contribue à la réduction de la pauvreté dans toute l'Afrique, en encourageant un développement économique durable et le progrès social auprès de tous ses pays membres régionaux. À cette fin, nous investissons environ 6 milliards de dollars chaque année dans une vaste gamme d'opérations, que nous soutenons également avec des conseil politiques et de l'assistance technique. Nous sommes aussi très engagés dans des initiatives aux niveaux régional, continental et international, dans le but de promouvoir le développement de l'Afrique.

Ce chapitre montre comment la BAD contribue au développement de l'Afrique. Il examine les résultats de nos opérations dans une gamme de secteurs et de domaines thématiques allant de l'infrastructure et du développement du secteur privé à l'agriculture et à l'égalité des genres. Il présente les résultats dans les même neuf domaines que le chapitre précédent.

Mesurer la contribution de la Banque au développement

Mesurer la contribution globale de la Banque au développement est une entreprise ambitieuse. Comme l'a montré le chapitre précédent, le développement est un processus complexe. La demande croissante de matières premières de la part des pays à revenu intermédiaire soutient la croissance de l'Afrique, mais la dégradation des richesses naturelles de l'Afrique et les impacts du changement climatique peuvent la freiner. Les performances du développement sont très influencées par les problèmes structurels, notamment le nombre croissant de jeunes sur le marché du travail, ainsi que par les chocs externes comme la hausse internationale des cours des denrées alimentaires. En outre, la Banque n'est qu'un acteur parmi les nombreux autres promouvant le développement en Afrique, aux côtés de ses pays membres régionaux, d'autres partenaires au développement, des entreprises et des organisations de la société civile.

Dans ce contexte, s'agissant du développement, il est difficile d'attribuer des résultats globaux en matière de développement aux

Encadré 2.1 La voix de l'Afrique dans les négociations internationales sur le climat et le développement durable

Sous l'impulsion de la Banque, de l'Union africaine et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, les pays africains et leurs institutions ont réussi à relever le niveau de leur participation dans les forums internationaux. Grâce à ce partenariat, un Pavillon de l'Afrique a été constitué lors des négociations internationales sur le climat, à Durban en 2011. Également, un processus panafricain a mis en valeur la participation de l'Afrique à Rio+20, en particulier le développement de la Déclaration consensuelle africaine.

Les conclusions politiques clés qui ont émergé de la réunion de Durban comprenaient la nécessité de soutenir l'élan pris par l'Afrique grâce à sa prise de position unique sur le changement climatique ; d'articuler une stratégie du continent tout entier pour faire face au changement climatique en Afrique ; et de fournir un meilleur accès au financement en matière de climat. Le Pavillon de l'Afrique a permis aux décideurs africains de plaider pour les messages clés de l'Afrique, et aux voies africaines de se faire entendre dans l'arène du changement climatique. La réunion a demandé aux dirigeants africains d'intégrer efficacement et correctement le changement climatique dans les politiques, les programmes et les projets de développement, en tirant parti des opportunités de financement et de renforcement des capacités qui existent grâce à la CCNUCC, et de continuer à améliorer les capacités des institutions africaines à construire des réseaux opérationnels de services de climat et à tirer un meilleur parti des informations sur le climat pour les planifications du développement.

À Rio+20, le partenariat a apporté des contributions techniques permettant la participation effective de l'Afrique aux discussions et aux négociations, ainsi qu'à l'organisation d'une importante Journée de l'Afrique à laquelle ont participé plusieurs chefs d'état et des décideurs de haut niveau. La réunion a eu pour résultat une augmentation de la prise de conscience et de la compréhension des priorités et des inquiétudes de l'Afrique en matière de développement durable ; le développement de messages politiques clés et de recommandations sur l'accélération des progrès vers le développement durable afin de documenter les discussions de Rio+20 ; une augmentation de l'adhésion et du soutien envers les positions de l'Afrique dans les négociations de Rio+20 ; et le renforcement des partenariats pour le progrès de l'ordre du jour du développement durable de l'Afrique.

2

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

Le tableau ci-dessous présente la contribution de la BAD au développement de l'Afrique au travers de ses opérations. La performance de la Banque est évaluée en comparant les résultats prévus et réalisés pour toutes les opérations achevées.

- Les opérations ont atteint 95 % ou plus de ce qui était initialement prévu ;
- Les opérations ont atteint moins de 60 % de ce qui était initialement prévu ;
- Les opérations ont atteint 60 % à 94 % de ce qui était initialement prévu ;
- Pas de données disponibles pour mesurer la performance.

INDICATEUR		2010–2012			2013–2015
		Prévisions	Réalisations	% de réalisation	Prévisions
ÉNERGIE					
Longueur des lignes de transport et de distribution réhabilitées ou installées	(km)	13 129	14 458	110%	20 551
Postes de distribution et transformateurs construits ou réhabilités	(nombre)	972	1961	202%	6039
Puissance installée	(MW)	1128	1110	98%	11 330
Personnel formé/recruté pour la maintenance des installations d'énergie	(nombre)	1963	1972	100%	2081
Personnes bénéficiant d'un nouveau raccordement au réseau électrique	(nombre)	203 602	559 502	275%	1 045 622
Population bénéficiaire des nouveaux raccordements au réseau électrique	(nombre)	6 499 000	7 922 000	122%	29 217 000
TRANSPORT					
Routes construites, réhabilitées ou entretenues	(km)	14 449	13 237	92%	10 985
Routes de desserte construites ou réhabilitées	(km)	7783	5540	71%	13 932
Personnel formé/recruté pour l'entretien routier	(nombre)	13 848	14 147	102%	8 690
Personnes formées à la sécurité routière et au mode de transmission du VIH	(personnes)	810 000	828 474	102%	1 241 475
Personnes ayant un meilleur accès aux services de transport	(personnes)	35 029 000	34 069 000	97%	35 105 000
EAU ET ASSAINISSEMENT					
Forages et puits creusés/réhabilités et équipés	(nombre)	41 321	20 419	49%	46 754
Conduites de transport et de distribution d'eau potable construites	(km)	3560	3358	94%	7615
Capacité de stockage d'eau potable créée	(m^3 de réservoirs/jour)	170 214	163 341	96%	351 108
Latrines construites ou réhabilitées	(nombre)	78 615	82 831	105%	1 145 932
Ouvriers formés à la maintenance des installations d'eau	(nombre)	28 697	34 850	121%	163 291
Personnes bénéficiant d'installations nouvelles ou améliorées d'accès à l'eau et à l'assainissement	(personnes)	14 370 000	14 851 000	103%	42 016 000
ÉDUCATION					
Salles de classe et installations d'appui à l'éducation construites/réhabilitées	(nombre)	5592	4501	80%	1533
Manuels et matériels didactiques fournis	(nombre)	6 557 411	10 452 031	159%	44 100
Enseignants et autres personnels éducatifs recrutés/formés	(nombre)	65 374	56 767	87%	46 218
Élèves nouvellement inscrits	(nombre)	616 543	656 406	106%	252 900
Étudiants et universitaires touchés	(étudiants)	4 565 000	4 138 000	91%	1 125 000
SANTÉ					
Centres de santé primaires, secondaires et tertiaires construits/équipés	(nombre)	642	580	90%	656
Personnels de santé formés	(nombre)	36 319	35 295	97%	86 334
Sessions de formation et d'éducation sanitaires	(nombre)	8688	8682	100%	214
Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé	(personnes)	27 025 000	26 645 000	99%	18 613 000
MICROFINANCE ET SECTEUR SOCIAL					
Équipements sociaux, foyers communautaires construits et équipés	(nombre)	7704	7727	100%	367
Emplois créés	(nombre)	50 149	65 830	131%	1 181 815
Personnels de l'administration et des ONG formés à la gestion des structures de microfinance	(nombre)	9480	9480	100%	1976
Microcrédits octroyés	(nombre)	644 677	477 112	74%	42 224
Microentreprises créées	(nombre)	73 000	74 668	102%	11 100
Clients de la microfinance formés à la gestion d'entreprise	(nombre)	396 435	397 572	100%	47 010
Personnes bénéficiant des activités de microfinance et des activités sociales	(personnes)	16 928 000	16 746 000	99%	7 633 000
AGRICULTURE					
Installations rurales de commercialisation et de production construites ou réhabilitées	(nombre)	5984	4937	83%	6725
Terres bénéficiant d'une meilleure gestion de l'eau, mises en valeur ou réhabilitée	(ha)	107 346	96 709	90%	365 460
Terres dont l'utilisation a été améliorée : terres replantées, reboisées, aménagées, etc.	(ha)	1 080 984	1 250 137	116%	1 017 099

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

INDICATEUR		2010–2012			2013–2015
		Prévisions	Réalisations	% de réalisation	Prévisions
Têtes de bétail fournies/vaccinées	(nombre)	1 544 575	1 535 207	99%	547 372
Plants introduits : semis, arbres, etc.	(nombre)	2 775 953	2 848 359	103%	8 169 410
Équipements sociaux créés ou réhabilités	(nombre)	1320	1206	91%	1104
Intrants agricoles fournis : engrais, semis, etc.	(tonnes)	283 040	306 716	108%	16 940
Projets agricoles communautaires exécutés	(nombre)	4051	4581	113%	5222
Population rurale formée/recrutée utilisant des technologies améliorées	(personnes)	1 586 235	2 313 018	146%	1 620 125
Ménages ruraux touchés	(ménages)	3 099 914	3 308 428	107%	4 162 759
Population totale touchée	(personnes)	29 593 000	31 672 000	107%	40 266 000
INTÉGRATION RÉGIONALE					
Routes transfrontalières construites ou réhabilitées	(km)	471	550	117%	2698
Lignes transfrontalières de transport d'électricité construites ou réhabilitées	(km)	597	594	99%	769
SECTEUR PRIVÉ ET COMMERCE[2]					
Devises économisées	(en millions d'USD)	..	1282	..	12 497
Recettes publiques générées par les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements	(en millions d'USD)	..	12 528	..	18 620
Effet sur les PME (chiffre d'affaires généré par les investissements)	(en millions d'USD)	..	704	..	33 205
Emplois créés pour les projets et sous-projets bénéficiant d'investissements	(emplois)	..	167 491	..	364 180
Emplois créés pour les femmes	(emplois)	..	28 532	..	91 244

.. = données non disponibles; ha = hectares; km = kilomètres; MW = mégawatts; m^3 = mètres cubes; ONG = organisation non gouvernementale; PME = petite et moyenne entreprise; USD = dollar des États-Unis.

[1] La performance est mesurée sur la base des projets achevés tels que retenus dans le RAP et ne tient pas compte des progrès récents en matière d'eau et d'assainissement. Les chiffres basés sur les opérations en cours montrent que la Banque a dépassé ses objectifs.

[2] Pour le secteur privé, les prévisions sont relatives aux opérations approuvées seulement à partir de 2009 quand l'évaluation a priori des effets de développement et de l'additionalité (ADOA) a débuté. Les nombres peuvent donc être inférieurs à ceux qu'ils sont réellement. Les prévisions augmenteront dans les années prochaines à mesure que les opérations approuvées à partir de 2009 atteignent leur maturité opérationnelle. Ceci permettra également d'établir une situation de référence pour les opérations achevées pour évaluer l'atteinte des objectifs.

NB : Les chiffres en UC ont été convertis en dollars au taux de 1 UC = 1.53 dollar.

Source : Banque africaine de développement.

activités d'une seule organisation. Par conséquent, nous évaluons nos résultats en dressant un tableau de notre soutien au niveau des projets. Les 51 indicateurs du niveau 2 de notre Cadre de mesure des résultats rendent compte de cette contribution. Ils présentent les résultats consolidés des projets achevés entre 2010 et 2012 et pour lesquels nous disposons des Rapports d'achèvement de projet (RAP).

Ces dernières années, notre portefeuille s'est modifié pour s'orienter davantage vers nos priorités clés, définies en premier lieu dans la Stratégie à moyen terme et à présent dans la nouvelle Stratégie décennale. Le développement de l'infrastructure nationale et régionale étant l'une de nos priorités principales, nous avons réduit le nombre de nos nouveaux engagements dans la santé, l'éducation de base ou d'autres secteurs dans lesquels d'autres acteurs du développement sont mieux placés que nous ; et ce changement d'orientation commence à être visible au niveau des indicateurs de résultats.

La transformation de l'Afrique

La Banque africaine de développement possède une forte tradition de soutien à la transformation de l'Afrique. Grâce à notre portefeuille d'opérations de prêts et à nos nombreuses autres activités, nous soutenons une croissance de nature à la fois inclusive et durable. Les résultats présentés dans cette RAED se fondent sur les priorités établies dans notre Stratégie à moyen terme (2008–2012) : construire les infrastructures essentielles, soutenir l'intégration régionale, renforcer les institutions et encourager le développement du secteur privé. Notre nouvelle Stratégie décennale (2013–2022) se fonde sur ces thèmes tout

On considère que les coûts de la réaction au changement climatique en Afrique se chiffreront à 40 milliards de dollars par an jusqu'en 2030 — bien plus que le taux actuel d'investissement.

en affinant notre objectif sur les thèmes de l'inclusion et de la durabilité.

Soutenir une croissance inclusive et durable est un défi pluridimensionnel. La Banque possède une forte tradition de choix d'investissements qui stimulent les perspectives de croissance. Ces dernières années, nous avons élargi notre approche afin de garantir que nous encouragions effectivement une croissance inclusive pour tous les groupes sociaux et toutes les régions géographiques. Notre défi est d'aider les pays africains à adopter des voies durables en termes économiques, sociaux et environnementaux. Comme le démontre cette RAED, nous avons déjà bien avancé dans cette direction.

Nous avons développé de nouvelles politiques et de nouvelles stratégies. Pour préparer le sommet du G20 de Mexico en juin 2012, nous avons travaillé conjointement avec la Banque mondiale, les Nations Unies et l'OCDE à la production d'outils de politique sur le thème de la croissance inclusive et verte. Ces outils, que nous allons continuer à enrichir à mesure que de nouveaux éléments et instruments se développeront, encourageront des approches communes chez les partenaires au développement. Nous agissons également comme courtier des savoirs sur la croissance verte, en soutenant la conception et le partage des recherches, des informations et des idées politiques en Afrique.

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients pour les aider à intégrer la résilience dans leurs stratégies de développement nationales. Par exemple, nous aidons le gouvernement du Mozambique en organisant des consultations de parties prenantes à propos du futur Plan d'action pour une croissance verte, réunissant le gouvernement, le secteur privé, la société civile, les universités et les partenaires au développement.

Au Burkina Faso, notre opération d'appui budgétaire a aidé à réduire le temps nécessaire à la création d'une entreprise de 34 à 13 jours

Nous soutenons la voix de l'Afrique dans les débats politiques mondiaux tels que le G20 et les négociations internationales sur le climat (voir encadré 2.1). Lors des négociations internationales sur le climat à Durban en 2011 et de la conférence de Rio+20 en 2012, nous avons aidé à introduire les thèmes de l'agriculture et de la sécurité alimentaire dans le débat sur le changement climatique.

On estime que, d'ici 2030, le prix de la réaction au changement climatique en Afrique atteindra 3 % du PIB du continent, soit 40 milliards de dollars par an. Pour notre part, nous allons investir 6,4 milliards de dollars entre 2011 et 2015 dans le cadre de notre Plan d'action pour le climat, avec des ressources provenant de nos fonds internes, de fonds en dépôts bilatéraux et des financements internationaux pour le climat. Nous développons de nouveaux instruments financiers efficaces et adaptés aux questions de climat, et nous soutenons nos pays clients pour la mobilisation de leurs ressources nationales. Nous aiderons également les pays africains à avoir accès aux financements internationaux destinés à l'adaptation au changement climatique. Aujourd'hui, l'Afrique ne bénéficie que très peu des mécanismes financiers internationaux, et a reçu en 2010 à peine 4 % des fonds multilatéraux consacrés à la réponse au changement climatique.

Développement du secteur privé et climat de l'investissement

Le développement du secteur privé est au cœur du mandat de la Banque. La création et la promotion d'un climat d'affaires et d'investissement sain permettent aux PME d'Afrique de croître et de prospérer. Cette infrastructure « immatérielle » ou institutionnelle est tout aussi importante que l'infrastructure physique pour assurer un écosystème vivant d'entreprises privées et d'intermédiaires financiers, reliés dans des chaînes de valeur efficaces (voir encadré 2.2).

C'est là un domaine où les pays africains font des progrès importants. Les données du chapitre 1 font état de réductions spectaculaires du coût et du temps nécessaires pour créer des entreprises, qui ont conduit à une augmentation significative de l'investissement direct étranger. Ce qui laisse entendre que nos efforts dans ce domaine commencent à porter leurs fruits.

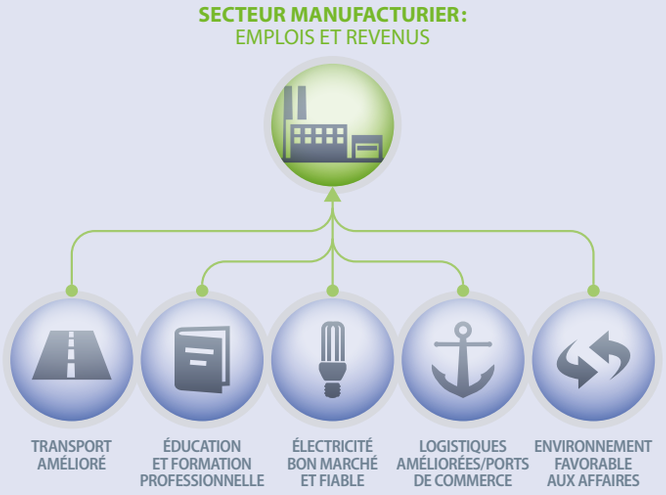
Une de nos focalisations stratégiques concerne la création d'un environnement plus propice aux affaires, principalement par le dialogue sur les politiques au sein de nos opérations de soutien budgétaire. Par exemple, le Rwanda a été un leader en Afrique et dans le monde entier concernant l'amélioration de l'environnement pour les entreprises. Par une série d'opérations générales d'appui budgétaire, nous avons aidé le gouvernement à introduire tout un éventail de réformes, y compris un système d'enregistrement en ligne des entreprises et un registre foncier électronique. Le Rwanda est ainsi passé du 139e au 45e rang mondial pour la facilité dans a pratique des affaires entre 2006 et 2012. Au Burkina Faso, notre quatrième programme de soutien à la stratégie de réduction de la pauvreté a mis l'accent sur l'amélioration de la compétitivité comme élément majeur de développement du secteur privé. Dans le cadre d'une opération de soutien budgétaire de 40 millions de dollars, nous avons aidé à promouvoir un réseau de services intégré pour le centre national d'enregistrement des entreprises, ramenant le délai nécessaire à la création d'une entreprise de 34 jours en 2007 à 13 jours actuellement.

Le soutien que nous avons fourni au Mozambique est un autre exemple de réforme du secteur public visant à faciliter le développement du secteur privé. Nous avons notamment appuyé la décentralisation et la restructuration de services essentiels pour les entreprises et les citoyens. Nous avons facilité l'ouverture de six guichets uniques dispensant tout un éventail de services, notamment sur l'identification nationale, les questions de fiscalité et de sécurité sociale, les

Encadré 2.2 Le secteur manufacturier en Afrique : l'Éthiopie peut offrir un coût du travail cinq fois moindre que celui de la Chine

Pour mettre à profit sa force de travail jeune et pleine d'énergie, l'Éthiopie doit se constituer une base industrielle capable d'offrir des emplois sur une très large échelle. Avec 1,6 million de chômeurs, elle peut offrir un coût du travail correspondant à 1/5e du coût chinois. Mais cet avantage comptable est contrecarré par un transport très cher, une énergie peu fiable et chère, un faible accès aux marchés mondiaux et une productivité du travail médiocre.

La Banque travaille avec l'Éthiopie et ses voisins pour surmonter ces défis. Elle finance un certain nombre de liaison routières clés, comme le couloir routier Mombasa-Nairobi-Addis-Abeba qui va réduire les coûts d'importation des matières premières et d'exportation des produits manufacturés. Ses projets énergétiques, comme la ferme éolienne d'Assela et les lignes de transport de l'électricité entre l'Éthiopie et Djibouti, aident à fournir aux populations une énergie fiable et bon marché. La Banque a participé au financement du port à conteneurs le plus moderne d'Afrique à Djibouti, faisant du lieu la plaque tournante des transports pour la région. Le soutien à l'éducation supérieure et à la formation professionnelle aide à améliorer la productivité du travail et à fournir aux jeunes un accès à l'emploi. La Banque continue à aider les gouvernements de la région à alléger le fardeau des réglementations et à créer un environnement dans lequel les entreprises existantes et les nouvelles peuvent s'épanouir. L'ensemble de ces efforts permet à l'Éthiopie de devenir plus compétitive dans le domaine manufacturier, de créer des opportunités de croissance, de revenus et d'emplois.



fonctions notariales, l'enregistrement des entités juridiques, l'enregistrement des titres de propriété et la délivrance d'autorisations aux entreprises.

Nous avons approfondi l'accès aux marchés financiers et aux marchés des capitaux grâce à une gamme de projets d'investissement, de lignes de crédit et d'opérations basées sur des programmes, pour la plupart mis en œuvre conjointement avec d'autres partenaires au développement. Nous parrainons l'initiative La finance au service de l'Afrique, qui renforce les partenariats et favorise l'échange des connaissances sur le développement du secteur financier en Afrique. Nous assurons aussi des prêts non garantis par l'État (secteur privé) en utilisant des titres de créance assimilables à un titre de participation afin d'abaisser le coût ou le profil de risque pour les investisseurs privés. Nos projets d'investissement ces trois dernières années ont conduit à 1,3 milliard de dollars ● **d'économies de devises**[1] et généré 12,5 milliards de dollars de ● **recettes publiques**.

Le fait que nous continuions d'accorder la priorité à l'accès des petites et moyennes entreprises à des financements est un autre aspect important du développement du secteur privé. Cela s'avère déterminant pour leur permettre de se développer et de recruter davantage de personnel. Ces deux dernières années, nous avons accordé près d'un demi-million de ● **microcrédits**[2] et soutenu la création de 75 000 ● **microentreprises**[3] en ● **formant près de 400 000 clients à la gestion d'entreprise**. Cette aide a permis de ● **créer 66 000 emplois**.

Intégration régionale et commerce

La Banque est le principal bailleur de fonds des projets régionaux de l'Afrique. Ces dix dernières années, nous avons intensifié notre appui et développé une approche plus systématique et ciblée pour nos efforts régionaux, conformément aux priorités de l'Union africaine et du NEPAD. La majorité de nos ressources a été consacrée au développement de l'infrastructure des secteurs de l'énergie et du transport. Parallèlement, nous avons prêté notre concours à des projets « d'infrastructure immatérielle » portant sur des aspects réglementaires et sur le renforcement des capacités, ainsi que sur des services consultatifs techniques. Nous avons aussi activement soutenu le secteur financier et le développement du secteur privé.

Les postes frontière à bureau unique ont fait la preuve de leur efficacité à réduire les coûts du commerce transfrontalier

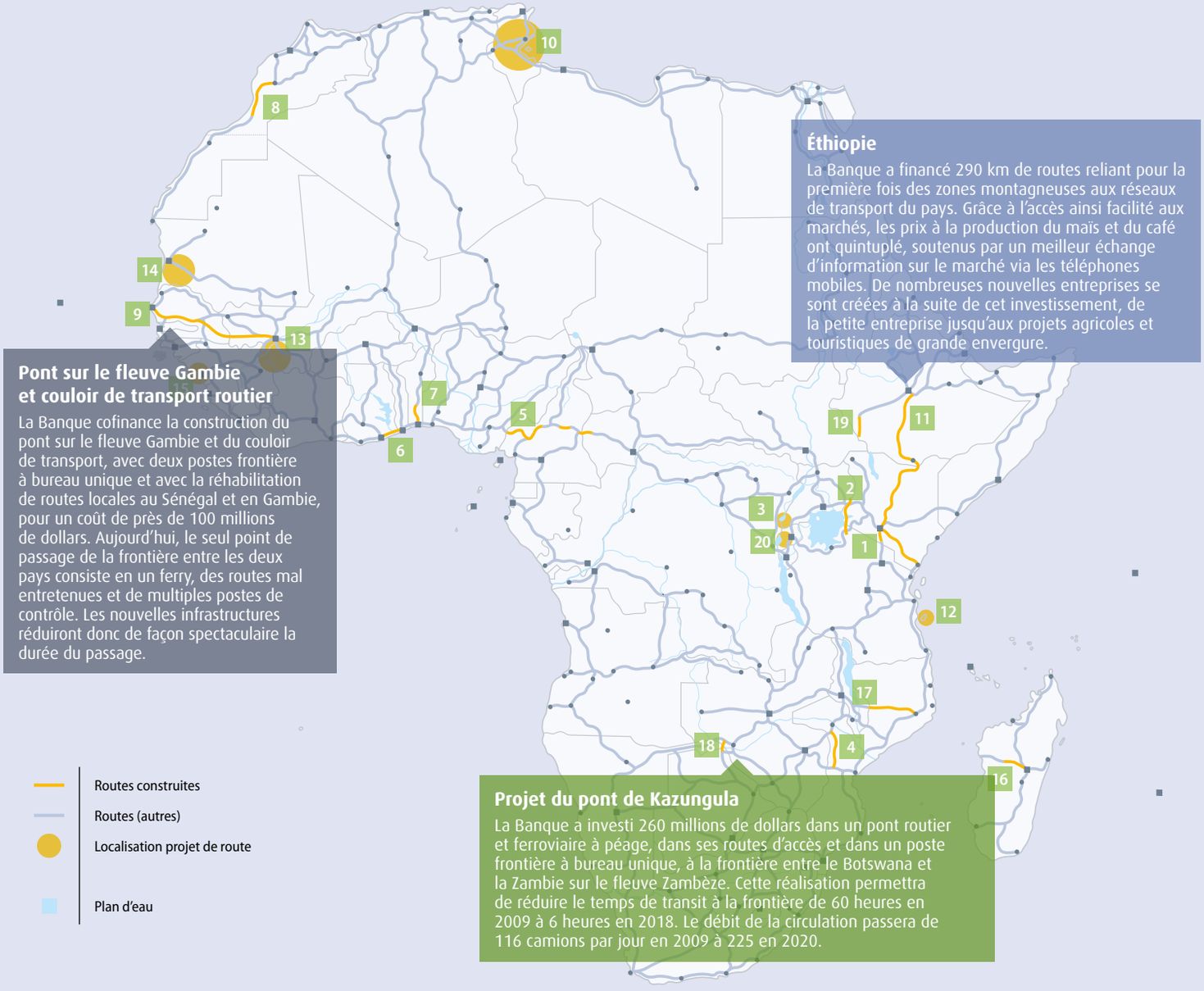
Nous avons préparé des Documents de stratégie d'intégration régionale pour quatre groupements régionaux (Afrique de l'Est, Afrique australe, Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ; le document pour l'Afrique du Nord a été différé en raison de la situation politique), en étroite collaboration avec les communautés économiques régionales et leurs États membres. Nous avons aidé à renforcer la capacité des communautés économiques régionales, qui jouent un rôle clé dans la planification et la mise en œuvre des initiatives d'intégration régionale. Notre objectif est de promouvoir la libre circulation des marchandises, des services, des capitaux

1 Une puce grise indique que les progrès n'ont pu être mesurés.
2 Une puce jaune indique que les opérations de la Banque ont atteint 60 % à 94 % de ce qui était initialement prévu.
3 Une puce verte indique que les opérations de la Banque ont atteint 95 % ou plus de ce qui était initialement prévu.

Encadré 2.4 De meilleurs transports pour stimuler les activités économiques et améliorer la vie des communautés

La BAD est en première ligne des initiatives visant à augmenter les investissements dans les transports aussi bien à l'intérieur des pays qu'à travers le continent. Au niveau local, nous facilitons les déplacements des communautés isolées grâce à des routes praticables en toutes saisons. Au niveau régional nous mettons l'accent sur les « couloirs de transport », avec des investissements joints dans les routes, les voies ferrées et les ports. Nous soutenons également les mesures visant à améliorer les infrastructures immatérielles ou institutionnelles nécessaires pour alléger le fardeau des réglementations et pour faciliter le commerce.

De meilleurs transports peuvent stimuler les activités économiques et transformer la vie des communautés. La moitié de la population rurale africaine n'a pas accès à des routes praticables en toutes saisons. Les relier aux infrastructures de transport leur ouvre un accès aux marchés et aux services publics. De la même façon, les couloirs de transport reliant les centres d'activités de deux ou plusieurs pays favorisent le commerce et la croissance équitable. Ils réduisent les temps et les coûts d'expédition des biens, et donnent aux producteurs un accès à des marchés plus importants. Ils aident également à garantir que les communautés rurales puissent avoir leur part des bénéfices de la croissance des centres urbains.



1 Arusha (TZ) – Namaga Athi River (KE); 2 Kyotera (Uganda) – Mutukula (Tz); 3 Kabale (Uganda) – Bunaganda (DRC) – Kyanika (Rwa); 4 Vanduzi – Changara (Mozambique); 5 Cameroun: 80 to 100% done; 6 Ghana: Tema – Aflao (Akatsi-Aflao) and Akatsi – Akanu roads; 7 Carte Pobè – Ketou – Illara (Benin); 8 Marrakech – Agadir (Maroc); 9 Corridor Dakar Bamako; 10 Tunisia: aménagement de réseau routier IV; 11 Multinational: Kenya Ethiopia; 12 Tanzania – Zanzibar roads project; 13 Multinational: Guinea – Mali Kankan – Kouremal – Bamako; 14 Mauritania: Rosso – Boghe road project; 15 Guinea: Projet de réamenagement de la route Tombo-Gbessia; 16 Madagascar: RNIBIS - road project; 17 Zambia: Projet de corridor routier de Nacala; 18 Kazungula bridge project; 19 Ethiopia: Wacha – Maji road project; 20 Rwanda: Gitarama – Ngororero

et des personnes en supprimant les barrières entre les pays et en harmonisant les principales politiques économiques et financières.

Malgré des défis de taille, notamment une pénurie générale de financements pour des initiatives régionales, et malgré les complexités liées à la mise en œuvre des projets au niveau régional, des progrès importants ont été accomplis. Nos projets ont permis la construction de 550 km de **routes transfrontalières**. Nos investissements dans l'infrastructure de transport adoptent de plus en plus l'approche des « couloirs de transport », axes de transport majeurs reliant les centres d'activité économique aux ports, tandis que les routes de desserte étendent les avantages ainsi acquis aux régions environnantes (voir encadré 2.4). Ces investissements génèrent des bénéfices tout au long du processus grâce à l'intensification de l'activité économique et à l'amélioration de l'accès aux services.

Dans le cadre de nos couloirs de transport, nous avons mis au point les « postes frontières à guichet unique ». Actuellement, les procédures complexes en vigueur aux frontières nationales provoquent des retards et alourdissent les coûts. Les postes frontière à guichet unique offrent un bureau unique permettant d'avoir accès aux services de différentes instances gouvernementales, réduisant ainsi les coûts de transit et améliorant l'accès aux marchés régionaux (voir encadré 2.3). La Banque travaille aussi conjointement avec l'Organisation mondiale des douanes afin de renforcer les capacités sur le continent et d'améliorer les opérations douanières.

Nous avons aussi atteint notre objectif de fourniture de 594 km de **lignes transfrontalières de transport d'électricité**. Cet investissement soutient le développement de pools énergétiques régionaux permettant aux pays voisins de relier leurs réseaux électriques en un seul réseau de transmission. Un pool énergétique élargi permet aux participants de partager, et parfois de différer, les investissements dans de nouvelles capacités grâce à une répartition des charges et un appui de secours, améliorant ainsi l'efficacité et réduisant les coûts d'exploitation.

Infrastructure

L'eau et l'assainissement sont un domaine d'intervention nouveau mais qui prend de plus en plus d'importance pour la Banque. Nous possédons actuellement un portefeuille de 60 projets actifs d'eau et assainissement dans 35 pays. Ces trois dernières années, ces projets ont apporté à près de 15 millions de personnes **des installations nouvelles ou améliorées d'accès à l'eau et à l'assainissement**. Nous avons dépassé nos objectifs pour les **ouvriers formés à la maintenance des installations d'eau**, y compris à la construction et à la réhabilitation des latrines.

Eau et assainissement

Nous continuons à investir auprès des communautés rurales dans le cadre de l'initiative sur l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural. Nous évaluons l'incidence de chaque projet sur les ressources en eau et la manière dont celui-ci sera affecté par le changement climatique. Nous hébergeons le secrétariat de la Facilité africaine de l'eau, qui met l'accent sur une gestion intégrée et transfrontalière des ressources en eau, contribuant à élaborer des mécanismes de partage équitable et de gestion durable de l'eau.

Nous avons fourni un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement à quelque 15 millions de personnes

Nous fournissons aussi des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement aux populations urbaines pauvres vivant dans les villes africaines en rapide expansion. Par exemple, nous avons investi dans l'amélioration du drainage des eaux d'orage à Yaoundé et des systèmes d'égouts à Accra. Conjointement à l'apport d'un appui aux capacités institutionnelles et politiques, ces investissements aident à améliorer la santé et le bien-être des communautés urbaines.

Transport

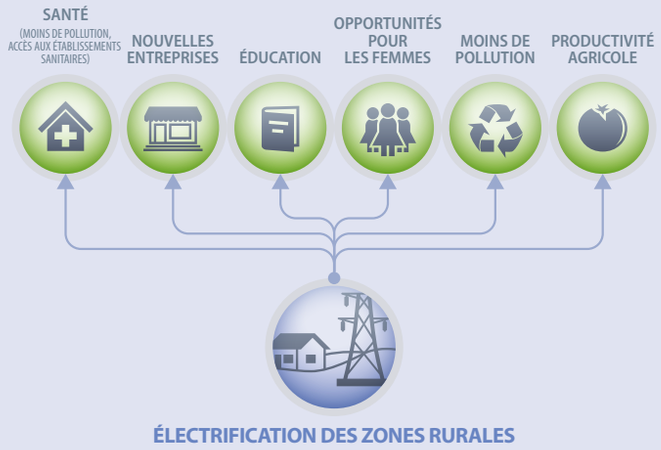
Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, le déficit d'infrastructures de transport en Afrique constitue l'un des obstacles les plus immédiats au développement du continent. C'est également un domaine dans lequel la BAD possède un portefeuille très étoffé. Ces trois dernières années, nos opérations ont fourni un **meilleur accès au transport** à près de 35 millions de personnes. Cette réalisation majeure a été accomplie grâce à la construction, à la réhabilitation ou à l'entretien de 13 237 km de **routes principales** et de 5540 km de **voies de desserte**. Nos investissements ont été complétés par le renforcement des capacités des institutions nationales chargées de l'entretien des routes, ainsi que par des campagnes d'éducation publique sur la **sécurité routière et le VIH** en faveur de plus de 800 000 personnes.

Nos projets de couloirs de transport permettent de rapprocher les producteurs africains des marchés mondiaux tout en offrant des opportunités économiques aux populations situées le long des routes

Encadré 2.3 Infrastructures immatérielles et chute des barrières

En Afrique, le coût du commerce transfrontalier est le plus cher du monde. La plus grande partie de cette charge est absorbée par l'inefficacité bureaucratique aux postes frontière. Pour faire face à ce problème, un poste frontière à bureau unique a été créé pour la première fois à Chirundu, sur la frontière Zimbabwe-Zambie. Sur un principe qui est maintenant largement imité, il offre un seul guichet pour les services de base, diminuant considérablement le temps d'attente. La région d'Afrique australe possède 35 grands points de passage de frontières, dont 16 sont à l'étude pour devenir des postes frontière à guichet unique dans les années à venir.

Encadré 2.5 L'électricité arrive dans les zones rurales béninoises



Le taux d'électrification des zones rurales au Bénin n'était que de 2 %, et la plupart des communautés rurales du pays n'avaient aucun accès à l'électricité. Les foyers dépendaient des lampes à kérosène, source lumineuse chère, inefficace et malsaine. La première phase du projet soutenu par la BAD a été de contribuer à agrandir le réseau avec 390 km de lignes de transport d'électricité, raccordant 7000 nouveaux foyers et 28 centres ruraux.

Une évaluation indépendante a confirmé que l'investissement avait eu un effet transformateur. Le projet a permis l'installation d'une large gamme de nouvelles entreprises, soudure, couture, coiffure et artisanat. Les femmes ont spécialement bénéficié de la réduction du temps passé à chercher du bois pour le feu et à chercher à conserver les denrées périssables. Elles disposent aujourd'hui de plus de temps à consacrer à des activités génératrices de revenus et à accorder à leurs familles et leurs communautés. L'accès à l'électricité a offert aux enfants des zones rurales de meilleures conditions d'étude, avec pour conséquence l'amélioration nette des résultats scolaires. La pollution provenant des groupes électrogènes diesel et de la combustion domestique d'énergies fossiles a été réduite.

Dans le cadre de notre portefeuille de projets de transport, nous sommes constamment à la recherche d'opportunités permettant de promouvoir des réseaux et des systèmes de transport durables. Nous finançons actuellement avec la SADC une étude sur la faisabilité de la réouverture de la voie de navigation Shire-Zambèze (Mozambique/

Notre portefeuille énergie a augmenté la capacité de production de 1100 MW et a raccordé 560 000 nouveaux foyers au réseau électrique

Malawi). Nous contribuons à étendre la capacité de la principale ligne de chemin de fer Tanger-Marrakech au Maroc, afin d'accroître la compétitivité des transports. Au Kenya et au Nigéria, nous soutenons le développement de systèmes de transports en commun permettant de réduire les niveaux de pollution. Par exemple, nous avons obtenu une subvention du Fonds d'investissement pour le climat pour préparer un projet visant à réorganiser les services de transit d'Abuja. Outre le fait qu'il améliorera la qualité et l'accessibilité de l'infrastructure et réduira son coût, ce projet permettra de doter la capitale d'une infrastructure résistante au changement climatique et de réduire les émissions.

Énergie

La Banque a obtenu de bons résultats par rapport à ses objectifs dans le secteur énergétique, avec des progrès satisfaisants dans l'amélioration de l'infrastructure de production et de transport, ainsi que dans le renforcement de la capacité de maintenance. Grâce à nos opérations, 560 000 **nouveaux raccordements électriques** ont été effectués, soit plus du double de notre objectif. Nous avons aidé à installer 1110 MW de **capacité nouvelle de génération d'électricité** et installé ou réhabilité 14 460 km de **lignes de transport et de distribution**. Notre contribution à l'électrification rurale du Bénin illustre la manière dont de tels projets ont apporté un vaste éventail d'avantages, depuis une meilleure irrigation des cultures jusqu'à la création de nouvelles entreprises, en passant par une réduction de la pollution produite par les combustibles fossiles (voir encadré 2.5).

Nous pensons que le secteur privé a un rôle central à jouer dans le développement de l'infrastructure africaine, en particulier dans le domaine énergétique. Nous dispensons des conseils aux entreprises et aux pouvoirs publics sur la structuration des projets énergétiques ainsi que sur des questions d'ordre juridique et réglementaire. Par exemple, la nouvelle centrale hydroélectrique sur le fleuve Ruzizi à la frontière entre le Rwanda et la RDC, à laquelle contribue la Banque, sera le premier partenariat public-privé régional dans le secteur énergétique en Afrique, attirant près de 200 millions de dollars d'investissement privé. Elle contribuera à réduire les coûts de l'électricité dans les deux pays en diminuant leur dépendance à des centrales thermiques de faible capacité.

Télécommunications

La Stratégie de la Banque en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) appelle à un accroissement de l'investissement dans l'infrastructure des TIC, afin de renforcer la compétitivité et de réduire la fracture numérique dans et entre les pays. Nous finançons le développement d'infrastructures haut débit nationales et régionales, en particulier par des investissements dans les câbles sous-marins. Par exemple, nous soutenons MainOne, câble sous-marin de fibre optique allant du Portugal à l'Afrique du Sud, avec de nombreux points de débarquement sur sa route. Ce système relie le Portugal, le Ghana et le Nigéria, avec des unités de raccordement aux Îles Canaries, au Maroc, au Sénégal et en Côte d'Ivoire, et possède une capacité de 1,92 térabit par seconde. Des investissements tels que celui-ci ont eut un rôle de catalyseur pour la mobilisation de l'investissement du secteur privé dans les TIC.

L'existence de marchés dynamiques et compétitifs dans les services des TIC est essentielle pour réaliser des bénéfices à partir de ces investissements d'infrastructure. Nous soutenons donc aussi les réformes réglementaires et politiques visant à réduire les distorsions des marchés et à attirer les financements privés.

Agriculture et sécurité alimentaire

Les opérations de la Banque dans le secteur de l'agriculture ont pour but d'accroître la productivité agricole, d'augmenter les revenus et d'améliorer la sécurité alimentaire, tout en assurant une meilleure gestion des ressources naturelles. Sur la période 2010–2012, notre soutien a touché plus de trois millions de **ménages ruraux** et bénéficié à une **population totale** de plus de 31 millions de personnes. Nous avons **amélioré la gestion de l'eau** sur plus de 97 000 ha de terres et la **gestion des terres** sur une superficie de 1,25 million d'hectares. Nous avons construit ou réparé près de 5000 **installations de commercialisation et de production** et plus de 1200 **structures à vocation sociale**. Nous avons aussi fourni des vaccins ou vacciné plus de 1,5 million de **têtes de bétail**, distribué 307 000 tonnes **d'intrants agricoles** et promu un vaste éventail de projets communautaires (voir encadré 2.6).

Notre action dans le domaine des ressources naturelles renouvelables vise à améliorer la gestion des forêts, des terres, des ressources en eau et des activités de pêche. Au niveau politique, nous aidons les pays africains à intégrer la problématique de l'adaptation au changement climatique dans leur plan de développement national. Nous aidons des projets pilotes à promouvoir une infrastructure résistante aux aléas climatiques dans le secteur agricole ainsi que de nouvelles techniques et technologies agricoles permettant de réduire les répercussions du changement climatique.

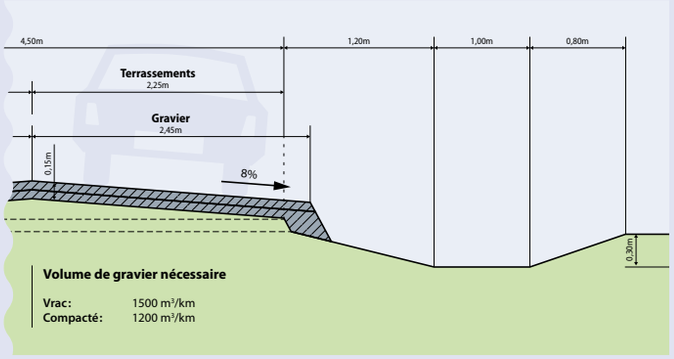
Nous contribuons à améliorer la productivité agricole et la sécurité alimentaire par une meilleure gestion de l'eau et des terres. En Gambie, par exemple, le changement climatique a provoqué un assèchement des sols et une diminution du rendement des cultures vivrières de base, en particulier du riz. En investissant dans un système permettant d'améliorer la gestion des sols et de l'eau, la Banque a contribué à multiplier par six la production agricole dans la zone du projet sur une période de quatre ans. Au Cap-Vert, nous avons aidé à rétablir les bassins hydrographiques, à réhabiliter les terres agricoles et à améliorer la rétention des eaux dans un écosystème particulièrement vulnérable. Nos activités se sont accompagnées de programmes éducatifs sur la préservation des sols, les pratiques agricoles viables et l'agroalimentaire.

En investissant dans un système d'amélioration des sols et de gestion de l'eau en Gambie, la Banque a aidé à sextupler les récoltes

Parallèlement à ces opérations, nous avons travaillé avec tout un éventail de partenaires afin d'échanger nos connaissances ainsi que les bonnes pratiques dans le cadre de plateformes de connaissances réunissant de multiples intervenants comme TerrAfrica (plateforme pour la gestion durable des terres), le programme Climat pour le développement de l'Afrique et le consortium de l'Initiative sur les politiques foncières. Nous gérons le Fonds forestier du bassin du Congo, qui aide les États et les communautés à gérer et à préserver leurs forêts.

Enfin, nous aidons nos pays membres régionaux à faire face aux répercussions du prix élevé et fluctuant des denrées alimentaires. La Réponse à la crise alimentaire en Afrique contribue à réduire la vulnérabilité des populations pauvres par un investissement dans la productivité agricole et l'amélioration des marchés de produits alimentaires. Elle tente également de résoudre les problèmes de commercialisation et de politique agricole, tout en assurant un meilleur environnement pour le secteur privé. Au titre de cet instrument, la Banque a versé 215 millions de dollars à 18 pays.

Encadré 2.6 Établissement de normes pour la construction de routes d'accès communautaires en Ouganda



Il existe une relation directe entre transport rural, sécurité alimentaire et moyens de subsistance ruraux. En Ouganda par exemple, les trois quarts de la population rurale vivent à plus de deux heures d'un centre de marché. Les coûts élevés du transport peuvent ajouter 75 % au prix de la nourriture, rendant la commercialisation des produits de la ferme à la fois difficile et chère. Dans les lieux où les infrastructures sont faibles et les services financiers inexistants, les fermiers doivent vendre à bas prix au moment de la moisson et acheter au prix haut en période de soudure, ce qui augmente leur vulnérabilité à l'instabilité des prix alimentaires. Ainsi, un investissement dans les transports ruraux peut procurer des résultats immédiats.

Notre programme de modernisation de l'agriculture en Ouganda, financé avec le Fonds international de développement agricole, possède une importante composante d'infrastructure. En mettant en valeur des méthodes de construction durable dans la région du projet au sud de l'Ouganda, le programme a aidé à susciter un changement de politique important dans les normes nationales de construction pour les voies d'accès communautaires. Dans le passé, les routes rurales étaient seulement compactées et nivelées. Avec les importantes pluies ougandaises, elles duraient à peine deux ou trois ans. Les voies d'accès sont aujourd'hui composées de deux couches de gravier, avec de la terre compactée entre les deux. Elles sont maintenant aux normes des routes toutes saisons, avec un entretien réduit et une durabilité meilleure. Elles permettent aux populations rurales d'accéder plus facilement aux marchés et aux services publics.

Genre et développement humain

L'acquisition de compétences, la création d'emplois, l'apport de services inclusifs et équitables et la mise en place de filets de sécurité sociale pour protéger les plus pauvres constituent des domaines d'action importants. Nous travaillons à l'amélioration de l'accès, la qualité, l'équité et de la possibilité de se faire entendre en matière de prestations de services publics, en particulier pour les femmes et les jeunes.

Par nos investissements dans l'éducation, la science et la technologie, nous avons construit ou réhabilité 4500 **salles de classe** et avons fourni plus de dix millions de **manuels scolaires et de matériels pédagogiques**, ce qui a dépassé de loin notre objectif. Globalement, nous avons rendu possible plus de 656 000 **inscriptions scolaires nouvelles** et apporté un soutien à près de 4,2 millions **d'élèves déjà scolarisés**.

Notre vaste expérience dans l'éducation supérieure et la formation nous place en bonne position pour traiter du chômage des jeunes qui devient l'un des défis de développement les plus urgents pour l'Afrique

Nous continuons à soutenir l'Université virtuelle africaine, qui favorise l'accès à un enseignement supérieur de qualité sur tout le continent. Cette entreprise passionnante favorise l'intégration des marchés du travail régionaux, et promeut la participation des étudiantes aux cours de sciences et de mathématiques.

Encadré 2.7 Création d'emplois pour les jeunes Africains

L'emploi des jeunes est une des questions de développement les plus urgentes affrontées par l'Afrique aujourd'hui. Parmi les chômeurs africains, 60 % ont entre 16 et 25 ans. Le chômage des jeunes est le double du taux moyen. Et la plupart des jeunes qui travaillent ont des emplois à faible productivité dans le secteur informel et peu de perspectives de progrès. Le problème est particulièrement grave dans les pays a revenu moyen, avec 23 % de jeunes au chômage en Afrique du Nord et 48 % en Afrique du Sud. Dans des contextes difficiles, le manque d'opportunités économiques pour les jeunes peut être un facteur d'instabilité.

La BAD a pris comme un de ses thèmes de travail principaux l'emploi des jeunes. Nous participons à l'initiative conjointe pour l'emploi des jeunes en Afrique avec un programme de recherche et d'analyse des réponses politiques et des réformes du marché du travail. Nous avons utilisé notre pouvoir de mobilisation pour réunir des institutions africaines et des partenaires au développement, récemment à une conférence régionale à Dakar sur l'emploi des jeunes. En Tunisie, où l'exclusion sociale et le chômage des jeunes ont été parmi les facteurs déclencheurs de la Révolution de jasmin, nous menons une initiative multi donateurs, du nom de Soul-at-Tanmia, qui offre une formation et des subventions à des jeunes pour monter des entreprises, les mettant en contact avec des soutiens financiers du secteur privé. En 2013, cette expérience pilote novatrice sera reproduite dans divers pays, dont la Zambie, l'égypte et le Sénégal.

Avec plus de 40 millions de jeunes Africains sans emploi, le chômage des jeunes apparaît comme l'un des défis de développement les plus urgents de notre époque. Grâce à notre vaste expérience dans l'enseignement supérieur et la formation, nous sommes bien armés pour relever ce défi. Conjointement avec l'Organisation internationale du travail, la CEA et l'Union africaine, nous avons soutenu la création de l'Initiative conjointe en faveur de l'emploi des jeunes en Afrique. En 2013, nous avons organisé une conférence régionale à Dakar, afin d'examiner l'état des connaissances en matière de création d'emplois et d'exposer les programmes et les politiques efficaces. L'encadré 2.7 décrit notre travail dans ce domaine.

Nos investissements dans le secteur de la santé ont permis à près de 27 millions de personnes de bénéficier de **meilleurs services de santé**, grâce à la construction ou à l'équipement de 580 **centres de santé primaires**, secondaires et tertiaires, à la formation de plus de 35 000 **agents de santé** et à l'organisation de 8 700 **sessions de formation** et d'éducation sanitaires. Ces résultats ont tous été atteints conformément aux objectifs.

Nous citerons à titre d'exemple de notre travail dans le secteur de la santé un projet de santé rurale au Kenya, qui a allié des investissements dans des établissements de santé ruraux à un appui destiné à aider les écoles à collecter les eaux de pluie et à construire des latrines. L'amélioration de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement dans les écoles a réduit à la fois les maladies et le taux d'absentéisme, et certaines écoles ont également mis en place des programmes d'alimentation et d'internat pour les filles. Notre projet de santé au Sénégal a fait appel aux organisations non gouvernementales locales pour le renforcement des capacités et la formation des services de santé et des communautés, dans la mesure où ces ONG étaient mieux à même d'avoir accès à des communautés isolées vivant dans un contexte culturel spécifique.

L'égalité des genres est un thème omniprésent dans ces opérations et dans beaucoup d'autres. Dans le secteur de la santé, nous favorisons l'accès des femmes aux soins de santé par un éventail de mesures, notamment à travers la formation d'agents de santé féminins. Nos programmes agricoles et de microcrédits basés sur la communauté ont une orientation marquée en direction des femmes.

Gouvernance et transparence

Sans des institutions solides, l'Afrique ne pourra élaborer et appliquer des politiques visant à promouvoir une croissance et un développement durables. Les pouvoirs publics africains doivent également répondre aux attentes de leurs populations, auxquelles ils sont tenus de rendre des comptes pour démontrer qu'ils demeurent attentifs au bien public, et qu'ils veillent à ce que l'ensemble des citoyens partagent les bénéfices de la croissance à la fois maintenant et dans le futur.

La gouvernance reste une priorité majeure de la Banque. Dans ce domaine, elle met l'accent sur les finances publiques et la fourniture de services publics dans des conditions équitables (voir encadré 2.8). Du fait de notre avantage comparatif, nous nous concentrons sur la gouvernance économique et financière. Notre objectif consiste à renforcer la capacité des pouvoirs publics et à accroître la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques, notamment concernant les finances publiques et les ressources naturelles.

Encadré 2.8 Des budgets partagés équitablement entre les hommes et les femmes

Certaines initiatives de la Banque concernant le genre sont conçues pour offrir des bénéfices immédiats aux femmes et aux filles grâce à des investissements concrets. D'autres ont un effet au niveau national, en influençant les politiques et les stratégies des gouvernements. Au Ghana, un des objectifs de notre opération de soutien au budget a été de garantir que l'égalité des genres était bien intégrée dans la stratégie de développement nationale. Une initiative clé a été l'introduction de la budgétisation réceptive au genre. En introduisant des indicateurs sensibles à la dimension de genre, nous avons aidé le gouvernement à identifier si les bénéfices des dépenses de développement étaient partagés équitablement entre les femmes et les hommes. Le programme a réussi à réduire les disparités de genre dans le budget de 25 % en 2008 à 5 % seulement en 2010.

Nous continuons cependant à rencontrer des difficultés pour saisir le véritable impact de nos opérations à l'égard des hommes et des femmes, et nous devons aller plus loin dans le suivi des données ventilées par sexe.

Par exemple, nous avons aidé le Bénin à élaborer son cadre législatif pour la gestion des finances publiques et à mettre en œuvre une budgétisation axée sur les résultats. Nous avons également aidé le Libéria à renforcer la gestion de ses finances publiques, avec notamment des audits internes et externes, et nous avons travaillé avec la RDC afin d'améliorer son administration fiscale aux niveaux tant central que régional.

Reconnaissant l'importance des industries d'extraction pour une croissance et un développement équitables, la Banque a soutenu en 2012 l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) dans dix-huit pays, par des programmes d'appui budgétaire (Guinée, République centrafricaine, Sierra Leone et Tanzanie), des programmes de soutien institutionnel (Guinée, Libéria, Sierra Leone et Togo) et des fonds fiduciaires consacrés à la gouvernance (Zambie et Congo). Tous ces pays se sont attachés à améliorer leur gestion des secteurs de l'extraction tout au long de la chaîne de valeur, depuis les réformes juridiques et institutionnelles jusqu'aux clauses de sauvegarde environnementale et sociale, aux droits des communautés, à la fermeture de la mine et à la remise en état du site.

Nous avons en outre aidé la Sierra Leone à réformer sa gestion des ressources minières et la Guinée-Bissau à se doter d'un cadre politique et réglementaire régissant l'industrie extractive. Plus généralement, nous avons investi dans la Facilité africaine de soutien juridique, qui aide les pays à moderniser leur

Nous aidons nos pays clients à être plus transparents et responsables dans la gestion de leurs finances publiques, y compris dans les revenus de leurs ressources naturelles

législation sur l'extraction des ressources naturelles et leur apporte un appui lors de la négociation avec les compagnies internationales.

Pays fragiles et affectés par les conflits

La Banque a créé sa Facilité en faveur des États fragiles pour pouvoir injecter des ressources supplémentaires dans ces États. Il s'agit d'un mécanisme de décaissement rapide, simple et flexible, conçu pour aider les États fragiles à consolider la paix, à stabiliser leur économie et à jeter les bases d'une réduction durable de la pauvreté. Par l'intermédiaire d'un certain nombre de guichets, nous fournissons un financement complémentaire pour la gouvernance, le renforcement des capacités et la reconstruction de l'infrastructure de base ; l'apurement des arriérés de la dette pour permettre aux États fragiles de normaliser leurs relations avec la communauté internationale ; et un appui ciblé sous forme de conseils et de services d'experts essentiels. Nous avons alloué 7,5 % des ressources du Fonds africain de développement (FAD) à cette Facilité, dont peuvent bénéficier les États fragiles en supplément de leur allocation ordinaire au titre du FAD.

Dans les États fragiles, nous nous sommes plus particulièrement concentrés sur les secteurs de l'agriculture et de l'infrastructure, ainsi que sur la gouvernance. Les pays qui sortent d'un conflit prolongé souffrent généralement d'un déficit massif d'infrastructure en raison des dommages causés par la guerre et des années de négligence. Dans tous les pays, la Banque accorde une grande priorité (plus de 40 % du montant total de ses prêts) au développement de l'infrastructure. Dans les États fragiles, nous promouvons la croissance inclusive en reliant les zones rurales aux centres en expansion et en ouvrant des routes commerciales et des marchés nationaux et régionaux. Nous avons construit ou réhabilité plus de 850 km de routes de desserte dans les États fragiles, qui ont aidé à relier les producteurs agricoles à leurs marchés.

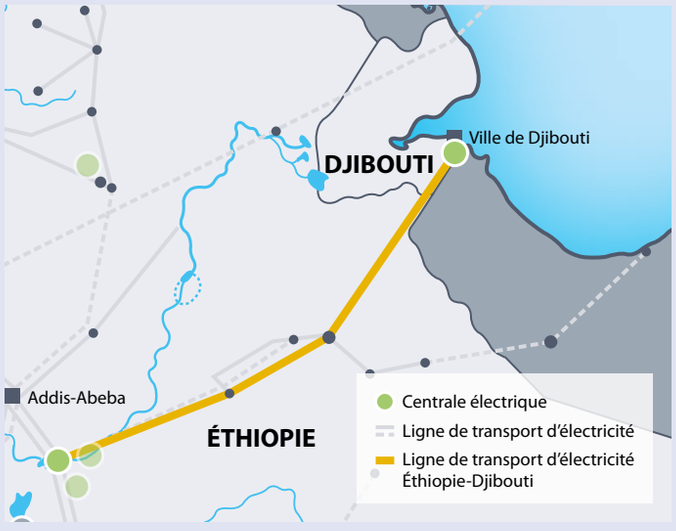
Nous avons mobilisé des fonds supplémentaires pour aider les pays africains sortant de conflits ou d'une situation de fragilité à restaurer les services et les infrastructures de base

En raison de leur forte dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires, les États fragiles d'Afrique sont exposés aux augmentations des prix des produits de base. Dans les conflits prolongés, la perturbation des activités agricoles peut provoquer une insécurité alimentaire et une famine généralisées qui touchent

durement la population. Nous avons contribué à stimuler la productivité agricole en améliorant les pratiques d'utilisation des terres sur 26 000 ha, en construisant plus de 1100 marchés et centres de stockage ruraux et en creusant ou réparant 3000 forages. Nous avons formé plus de 3200 agriculteurs, dont 60 % de femmes, aux technologies agricoles et à l'occupation des sols. Nous avons financé la préparation du Projet de résistance aux sécheresses et de moyens d'existence durables dans la Corne de l'Afrique, dont bénéficieront 12 millions de personnes à Djibouti, en Érythrée, en Somalie, au Soudan et au Soudan du Sud. Ce projet contribuera à atténuer les effets des sécheresses récurrentes en renforçant la résilience à long terme, en stabilisant l'environnement naturel et en restaurant les moyens d'existence des populations.

Nous participons au financement d'une des plus grandes centrales solaires à concentration du monde, au Maroc, qui apportera de l'énergie propre à l'Afrique du Nord

Encadré 2.9 **Partage d'une électricité propre et bon marché**



Pour un pays comme Djibouti, le réseau électrique national est tout simplement trop petit pour rentabiliser la production d'électricité. La solution la plus économique est d'acheter l'électricité à l'Éthiopie voisine. L'Éthiopie dispose d'un énorme potentiel en énergie hydraulique, qui est plus abordable que les alternatives fondées sur le carbone. La Banque a donc financé le projet d'interconnexion entre l'Éthiopie et Djibouti. Le projet a augmenté le taux de connexion des foyers à Djibouti de 50 % à 60 %, tout en réduisant les tarifs de plus de 60 % et en générant pour l'Éthiopie des revenus d'au moins 1,5 millions de dollars par mois. Il a également connecté quatre villes et 8500 foyers du côté éthiopien de la frontière.

En 2012, nous avons mené une analyse détaillée afin de comprendre l'impact des revenus issus des ressources naturelles sur les États fragiles. Cette analyse a abouti à la publication de deux rapports majeurs qui nous ont aidés à structurer nos stratégies et nos opérations dans les pays. Pour les pays jouissant de revenus élevés provenant de leurs réserves minières ou pétrolières, les études ont souligné le risque d'une croissance faible et d'un chômage élevé dans les secteurs autres que ceux de l'extraction. Pour éviter cet écueil, les pouvoirs publics doivent gérer les revenus provenant de leurs ressources naturelles de manière juste et transparente, en les utilisant pour des investissements bénéficiant à l'ensemble de la population. À cette fin, l'accent mis par l'ITIE sur la transparence et la responsabilité est essentiel, et nous avons aidé le Libéria à devenir le premier pays d'Afrique à se conformer aux prescriptions de l'ITIE.

Nous finançons également tout un éventail de programmes de gouvernance cruciaux et spécifiques dans les États fragiles, au niveau tant national que régional. Nous avons ainsi aidé la Somalie à préparer son premier budget depuis près de 20 ans et avons jeté les bases du renforcement de ses capacités dans la gestion des finances publiques. Au niveau régional, nous participons au renforcement de la capacité institutionnelle et des systèmes internes de l'Union du fleuve Mano qui promeut la paix et la sécurité ainsi que l'intégration régionale entre la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone. En RDC, nous avons apporté notre concours à la démobilisation des anciens combattants. Nous espérons qu'en soutenant à la fois les anciens combattants et les communautés locales, en leur accordant des terres et en construisant des routes, des écoles et des dispensaires, nous faciliterons leur intégration dans la communauté et réduirons la probabilité de les voir reprendre les armes.

Environnement et énergie propre

Outre ses investissements dans de grands projets hydroélectriques régionaux, la Banque aide l'Afrique à développer d'autres technologies énergétiques propres. Nous travaillons avec la Commission de l'Union africaine et la CEA sur des initiatives visant à générer des connaissances et des financements afin de soutenir un développement neutre en carbone et une adaptation au changement climatique.

Nous avons encouragé les pays membres de la région à intégrer l'énergie propre à leurs plans de développement nationaux et nous avons élaboré une méthodologie permettant aux pays africains d'obtenir des financements du Mécanisme pour un développement propre (MDP).[4] Au Maroc, nous avons investi dans une centrale mixte thermique et solaire à Ain Ben Matha, augmentant de 472 MW la capacité de production d'énergie propre du pays. La

4 Le Mécanisme pour un développement propre (MDP) prévu par le Protocole de Kyoto est un mécanisme standard de compensation des émissions qui permet à un pays en développement d'acquérir des crédits d'émissions pouvant être vendus en mettant en œuvre un projet de réduction des émissions comme un projet d'électrification rurale utilisant des panneaux solaires.

centrale émettra 33 500 tonnes de CO_2 de moins qu'une centrale alimentée au fioul lourd. Nous participerons aussi au financement d'une centrale solaire à concentration à Ouarzazate qui, avec une capacité de 500 MW, sera la plus importante de cette nature au monde. La centrale est cofinancée par six partenaires au développement et par l'État marocain. Au final, elle sera intégrée à un réseau de centrales solaires qui seront reliées à l'Algérie, à la Tunisie, à l'Égypte et à la Jordanie par une infrastructure de transmission.

Nous encourageons également toute une gamme d'autres investissements dans l'énergie propre, comme l'énergie éolienne, les foyers sans fumées et les technologies qui économisent de l'énergie. Le Fonds pour l'énergie durable en Afrique (SEFA), initiative conjointe menée avec le gouvernement danois, encourage l'investissement privé dans les projets de petite et moyenne envergure portant sur l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique. Il a par exemple couvert les coûts de développement initiaux d'une installation hybride hydrosolaire hors réseau à Madagascar.

Beaucoup de nos projets ont pour but de renforcer la gestion environnementale et l'utilisation durable des ressources. Ainsi, nombre de nos projets électriques régionaux contribuent à améliorer le rendement des investissements dans les énergies renouvelables. Le potentiel considérable de l'Éthiopie en matière d'hydroélectricité est actuellement partagé dans toute l'Afrique de l'Est grâce au développement des « autoroutes de l'électricité » fournissant un courant fiable et abordable à des zones rurales du Kenya et de Djibouti (voir encadré 2.9). Notre appui aux communautés économiques régionales et autres mécanismes intergouvernementaux consiste à renforcer leurs capacités de gérer des ressources environnementales communes. Les ressources en eau les plus importantes de l'Afrique — bassin du Nil, Lac Victoria et Lac Tchad — sont communes à deux ou plusieurs pays. Nous apportons notre aide pour tenter de résoudre certains des problèmes complexes de gouvernance créés par cette situation.

Conclusion

Il est clair que 2012 a été une année riche pour la Banque africaine de développement dans les nombreux secteurs et domaines thématiques de ses opérations. Nous avons atteint ou dépassé la majorité de nos objectifs, apportant une contribution importante au développement de l'Afrique.

À travers la construction d'infrastructures dans les secteurs de l'électricité, des transports et de l'approvisionnement en eau, nous avons apporté des résultats concrets à plus de 50 millions d'Africains en matière de développement. Nous avons aidé à relier les entreprises africaines à leurs fournisseurs et à leurs marchés, en Afrique et dans le monde entier. Nous travaillons avec les communautés économiques régionales à la suppression des barrières entre les pays et à l'harmonisation des politiques et des réglementations. Notre travail dans l'agriculture contribue à augmenter la sécurité alimentaire et les revenus ruraux, tandis que notre appui à l'enseignement supérieur et professionnel aide à remédier au problème du chômage des jeunes. Nous avons aidé nos pays membres de la région à améliorer nettement leur gouvernance économique, et avons accru les perspectives de paix et de prospérité durables dans les pays sortant d'un conflit et d'une situation de fragilité.

Notre portefeuille est de plus en plus orienté vers le soutien à des approches visant une croissance durable. Nous investissons dans le potentiel énergétique de l'Afrique et dans l'élaboration de mécanismes régionaux permettant de gérer les ressources transfrontalières. Nous œuvrons à assurer une utilisation durable des terres, des forêts et autres ressources, et à réduire le gaspillage et la pollution. Nos investissements d'infrastructure sont de plus en plus adaptés au changement climatique afin d'assurer la durabilité de leurs résultats. Nous aidons les pouvoirs publics, les entreprises, les communautés et les ménages africains à améliorer leur résilience face au changement climatique.

Pour renforcer notre engagement dans ce domaine, nous investissons dans la recherche et les analyses pour faire émerger de nouvelles politiques et approches. Nous aidons nos pays partenaires à intégrer la résilience et la durabilité dans leurs politiques nationales de développement et à faire entendre leur voix collective dans les forums internationaux. Nous investissons près de 10 milliards de dollars dans des programmes portant sur le changement climatique, tout en aidant les pays africains à accéder à des financements additionnels, émanant de sources internationales et du secteur privé.

Nous reconnaissons que ce n'est là qu'un début. Avec nos pays membres et nos partenaires internationaux, nous avons encore beaucoup à faire pour aider l'Afrique à réaliser une transformation durable ■

7° 50′ 55″ N — 5° 34′ 16″ W

Améliorer les revenus en zone rurale

Alphonse Kofi Yao (35 ans) travaillait comme chauffeur de minibus à Bouaké, Côte d'Ivoire. Quand il a entendu parler des nouvelles pratiques agricoles introduites par le projet de la Banque, il a décidé de rentrer dans son village natal de Zangokro pour cultiver la terre de sa famille et lancer un petit commerce dans le village. Il dispose aujourd'hui d'un revenu bien plus élevé.

© AfDB, Anne Hoel 2013

Niveau 3 : La bonne gestion des opérations de la BAD

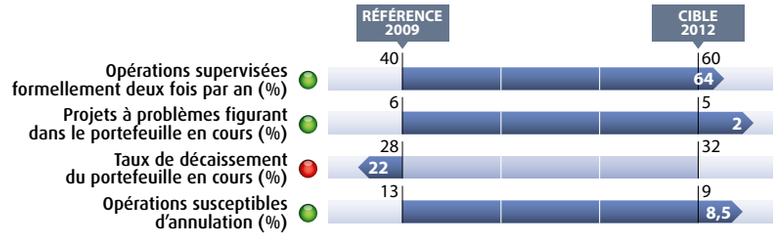
La Banque africaine de développement doit fournir un portefeuille hautement performant afin d'optimiser son impact sur le développement. Nos investissements doivent être bien conçus et soumis à une supervision régulière. Si des problèmes sont mis en évidence, nous devons agir rapidement pour les résoudre.

Ce chapitre décrit dans quelle mesure nous réussissons à bien gérer nos opérations. Il utilise les 21 indicateurs du troisième niveau de notre Cadre de mesure des résultats. Il traite aussi de notre performance au regard de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et évalue les progrès accomplis s'agissant de promouvoir des domaines thématiques tels que la gestion des connaissances, la prise en compte de la parité hommes-femmes et le changement climatique dans l'ensemble de notre travail.

Performance du portefeuille de la Banque

À la fin de 2012, le portefeuille de la Banque comprenait 732 opérations d'une valeur totale de 34 milliards de dollars. Les opérations allaient d'investissements d'infrastructure de grande ampleur à des projets de gestion des terres et de l'eau renforçant la résilience au changement climatique ; et de la facilitation du commerce au renforcement des capacités de gestion des bassins hydrographiques. Nous avons à présent un nombre inférieur de projets d'une taille moyenne plus importante, reflet de notre décision d'optimiser l'impact des projets et de mobiliser les fonds du secteur privé. Nous avons également décidé de clore rapidement tout projet qui ne produit pas les résultats escomptés.

Figure 3.1 **Performance du portefeuille**

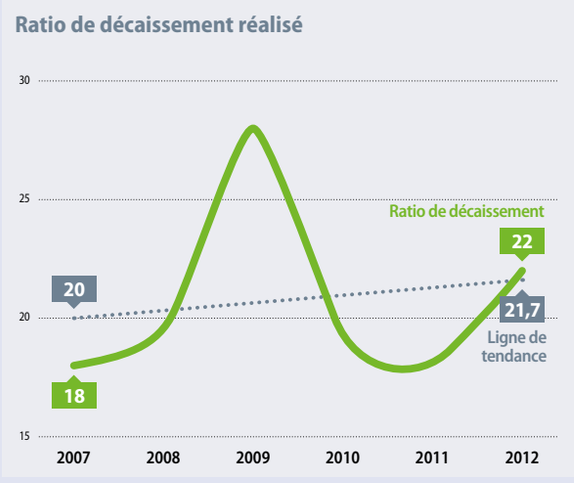


Nous continuons à améliorer la gestion de notre portefeuille (voir figure 3.1). Toutes nos opérations doivent être rigoureusement supervisées, si possible deux fois par an.

Encadré 3.1 **Améliorer le ratio de décaissement de la Banque**

Le ratio de décaissement est un élément important de mesure de la performance opérationnelle de la Banque car il suit le rythme auquel nous mettons les ressources à la disposition de nos clients. Un ratio de décaissement de 20 %, par exemple, signifie qu'en moyenne la Banque décaisse les fonds sur six ans. Un ratio de décaissement de 32 % — qui était notre objectif pour 2012 — signifie que nous décaissons les fonds sur quatre ans. Depuis 2007 les ratios de décaissement de la Banque ont été assez instables d'une année à l'autre, allant d'un faible 18 % en 2007 à un bon 28 % en 2009 lorsque la Banque a accéléré les décaissements en réponse à la crise financière mondiale.

En 2012, notre taux de décaissement a été de 22 %, nettement meilleur que les deux précédentes années. (à titre de comparaison, le taux de décaissement de la Banque mondiale a été de 20 % en 2012.) Mais ce n'est pas suffisant. La Direction a pris un certain nombre de mesures pour améliorer encore ces performances. Nous procédons à une décentralisation et nous améliorons nos services de gestion financière publique de sorte que nos opérations fournissent des biens et des services de façon plus rapide, tout en étant conformes à nos normes fiduciaires strictes. Ces réformes portent déjà leurs fruits : notre ratio de décaissement public s'est amélioré de 15 % à 24 %. À l'avenir, la Direction continuera à accorder une attention spéciale à l'amélioration de cette mesure de performance.



3

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

Le tableau ci-dessous présente les progrès de la Banque dans l'atteinte de ses objectifs de gestion de portefeuille pour 2012.

🟢 Progrès appréciables, en bonne voie pour atteindre l'objectif ; 🟡 Progrès limités ; en risque de non atteinte des objectifs ;
🔴 Aucun progrès ou régression ; ⚪ Pas de données disponibles pour mesurer les progrès.

INDICATEUR		TOUS LES PAYS AFRICAINS			PART DES PAYS BÉNÉFICIAIRES DU FAD		
		Référence 2009	Dernière valeur 2012	Cible 2012	Référence 2009	Dernière valeur 2012	Cible 2012
PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE							
🟢 Opérations supervisées formellement deux fois par an	(%)	40	64	60	61	64	65
🟢 Projets à problèmes figurant dans le portefeuille en cours	(%)	6	2	5	6	2	5
🔴 Taux de décaissement du portefeuille en cours	(%)	28	22	32	18	18	20
🟢 Opérations susceptibles d'annulation	(%)	13	8.5	9	20	9.5	10
QUALITÉ À L'ENTRÉE							
🟡 Appui budgétaire décaissé selon le calendrier prévu	(%)	70	75	81	60	66	75
🔴 Temps écoulé entre l'approbation et le premier décaissement	(mois)	12	13	10	13	12	11
🟢 Opérations qui ont communiqué les EIES à temps	(%)	85	92	90	82	90	90
🟢 DSP jugés satisfaisants	(%)	..	100	95	..	100	95
🟢 Opérations jugées satisfaisantes[1]	(%)	77	96	95	78	96	95
🟢 Opérations régionales jugées satisfaisantes[1]	(%)	75	100	90	75	100	90
INDICATEURS DE L'EFFICACITÉ DE L'AIDE DÉFINIS PAR LA DÉCLARATION DE PARIS							
🟡 Ressources de développement inscrites au budget	(%)	57	67	85	57	67	85
🟡 Prévisibilité des décaissements	(%)	54	72	80	54	72	80
🟢 Utilisation des systèmes nationaux	(%)	39	58	53	39	58	53
🟢 Cellules d'exécution de projet parallèles	(nombre)	113	35	40	113	35	40
GESTION DU SAVOIR							
🟢 Projets sortant du portefeuille dont le RAP est remis à temps	(%)	90	91	90	92	91	90
🟡 RAP jugés satisfaisants	(%)	75	75	80	72	74	80
🔴 Nouvelles EES et documents connexes	(nombre)	60	31	112	52	..	73
INTÉGRATION DES QUESTIONS DE GENRE							
🟡 RAP comportant des données ventilées par genre	(%)	54	69	75	56	67	75
🟢 Nouveaux projets comportant au moins un indicateur sur le genre	(%)	59	78	70	61	75	70
🟢 Nouveaux DSP comportant au moins un indicateur sur le genre	(%)	44	75	70	40	70	70
CHANGEMENT CLIMATIQUE							
🟡 Projets mis à l'épreuve du climat	(%)	0	65	75[2]	0	65	75[2]

.. = données non disponibles ; BAD = Banque africaine de développement ; FAD = Fonds africain de développement ; DSP = Document de stratégie par pays ; EIES = Étude d'impact environnemental et social ; ESW = études économiques et sectorielles ; RAP = Rapport d'achèvement de projet.

[1] Année de référence 2010.

[2] Quand l'indicateur a été introduit, nous lui avons attribué un objectif modeste. Puis nous avons acquis de l'expérience et nous donnons dorénavant la priorité à la mise en œuvre, aussi l'objectif a été revu pour plus d'ambition.

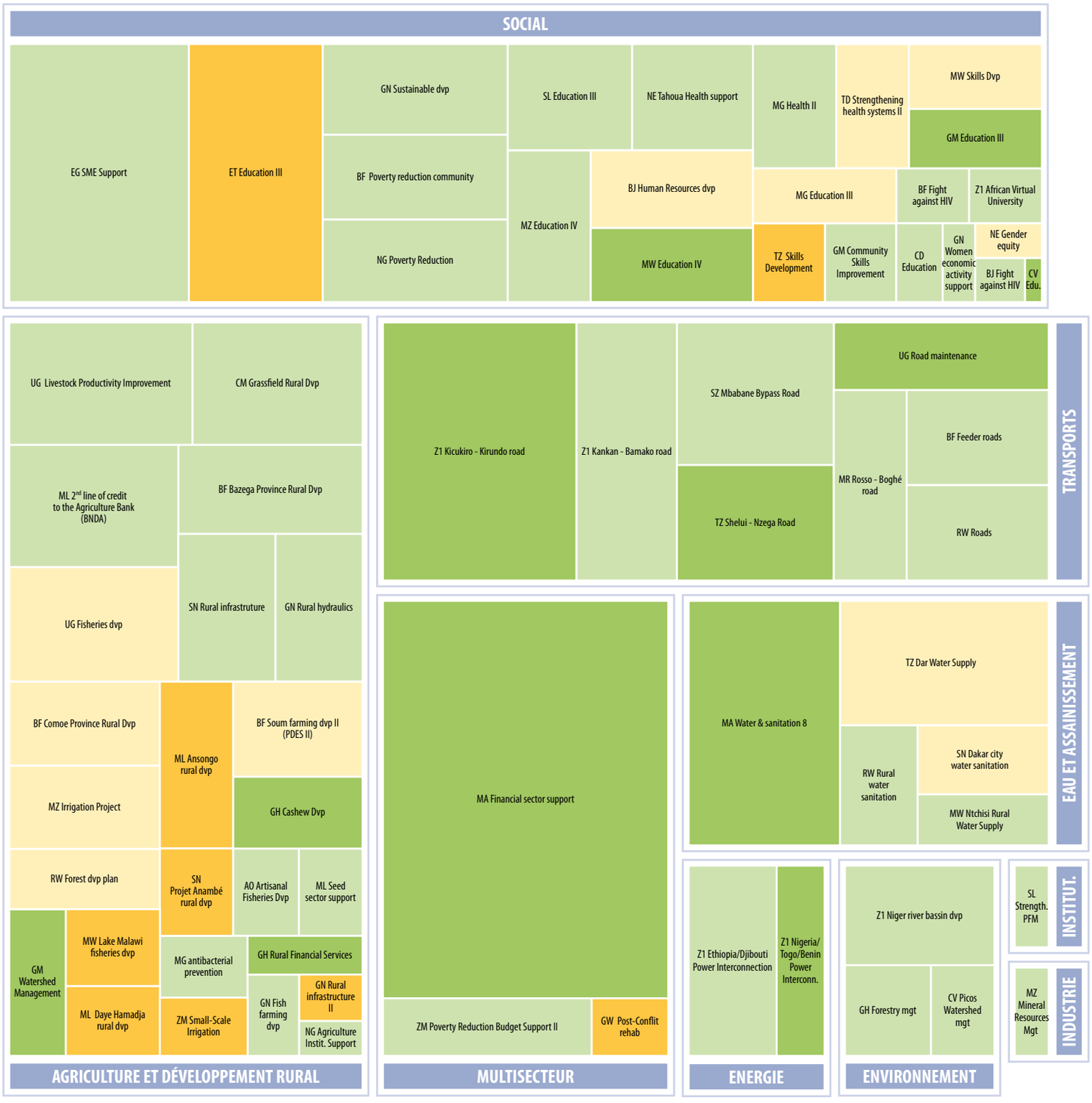
Notes : Les pays bénéficiaires des ressources du FAD sont les 39 pays membres de la BAD éligibles au financement concessionnel. Il s'agit des pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tomé et Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe. Le Cap Vert est un pays en transition.

Source : Banque africaine de développement.

Notre stratégie de décentralisation a permis la supervision de davantage de projets par du personnel de terrain. Par conséquent, en 2012 64 % des 🟢 **opérations ont été formellement supervisées deux fois par an**[1], soit plus que notre objectif de 60 %. De plus, grâce à des supervisions plus approfondies et plus fréquentes, nous n'avons eu que 2 % de 🟢 **projets à problèmes dans le portefeuille en cours** — soit une nette amélioration par rapport aux 5 % de l'an dernier. 68 % des projets à problèmes de l'année précédente ont amélioré leur note. Si la proportion des 🟢 **opérations susceptibles d'être annulées** a légèrement augmenté par rapport à 2011, passant à 8,5 %, elle reste dans la limite de l'objectif fixé de 9 %. Nous

1 Une puce verte indique que des progrès appréciables ont été accomplis et que nous sommes en bonne voie pour l'atteinte de notre objectif.

Figure 3.2 Une évaluation indépendante de 72 projets clôturés de 2010–2011 montre que 71 % d'entre eux ont atteint leur objectif et sont notés comme bons ou très bons



Ce graphique montre le classement par le département de l'évaluation des résultats des projets clôturés en 2010 et 2011. Chaque pavé représente un projet. La taille du pavé montre sa part dans la valeur des projets de la Banque tels que révisés par le département de l'évaluation : plus le pavé est grand, plus la part est grande. Les couleurs indiquent le degré de réalisation des résultats attendus du projet. Les projets sont regroupés par secteurs.

continuons ainsi à améliorer la santé de notre portefeuille chaque année. (La figure 3.2 résume la qualité du portefeuille.)

Le transfert sur le terrain de personnel et de fonctions a amélioré la supervision de nos opérations, réduisant la proportion de projets à problème de 5 % à 2 %

Nous surveillons aussi notre performance en matière de décaissements, afin d'évaluer dans quelle mesure nos ressources sont effectivement utilisées. Le taux de décaissement que nous visons est de 32 %, ce qui signifie que nos projets seraient achevés en moyenne en trois ans. Quelques opérations de plus grande envergure sont en retard, ce qui ramène notre **taux de décaissement**[2] à 22 %, mais représente néanmoins une

La proportion des opérations notées comme satisfaisantes a fortement augmenté et a atteint 96 %, contre 77 % en 2009

amélioration par rapport à l'année précédente (voir encadré 3.1). Nous continuerons à insister fortement sur l'exécution des projets dans les délais prévus.

Qualité à l'entrée des opérations de la Banque

L'utilisation d'un outil d'examen de la qualité à l'entrée, qui nous informe si les projets sont bien conçus, est l'un des moyens utilisés par la Banque pour promouvoir une performance élevée. Les notes conceptuelles des avant-projets sont évaluées au regard de certains critères au moyen d'un examen de l'état de préparation. Cette année, toutes les notes conceptuelles ont été jugées suffisamment satisfaisantes pour que les projets passent à la seconde étape. À la suite de la conception détaillée, nous procédons aussi à un examen de l'état de préparation des rapports d'évaluation de projet. La proportion des **opérations jugées satisfaisantes** a considérablement augmenté, passant de 77 % en 2009 à 96 %, tandis que 100 % des **opérations régionales ont été jugées satisfaisantes** (voir figure 3.3).

Nous utilisons aussi un certain nombre d'autres outils de contrôle de la qualité tout au long du cycle de projet. Le rapport de progression de la mise en œuvre et des résultats suit et évalue les progrès de l'exécution du projet, tandis que les rapports d'achèvement de projet évaluent les résultats par rapport aux objectifs. Tous ces outils ont été revus et actualisés ces dernières années. De nouvelles recommandations sur les rapports d'achèvement de projet, les dernières d'une série d'outils de contrôle de la qualité, ont été approuvées en 2012. Au niveau stratégique, 100 % des **Documents de stratégie pays ont été jugés satisfaisants**, la note moyenne de l'examen de l'état de préparation s'améliorant, passant de 4,2 sur 6 en 2011 à 4,7 en 2012.

Nous continuons à prendre des mesures pour assurer une exécution efficace des projets. Le **temps écoulé entre l'approbation et le premier décaissement** est resté de 13 mois en 2012, soit davantage que notre objectif de 10 mois (figure 3.4).

Figure 3.3 Performance de la Banque en matière de qualité à l'entrée

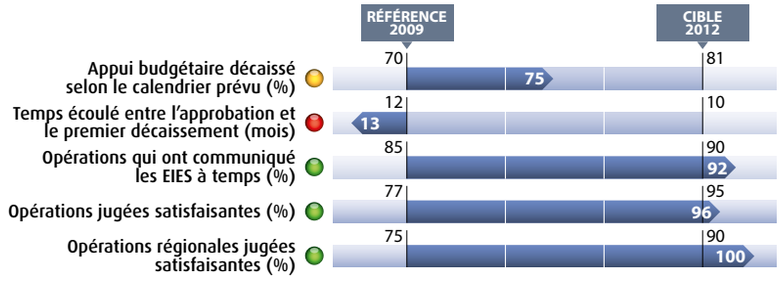
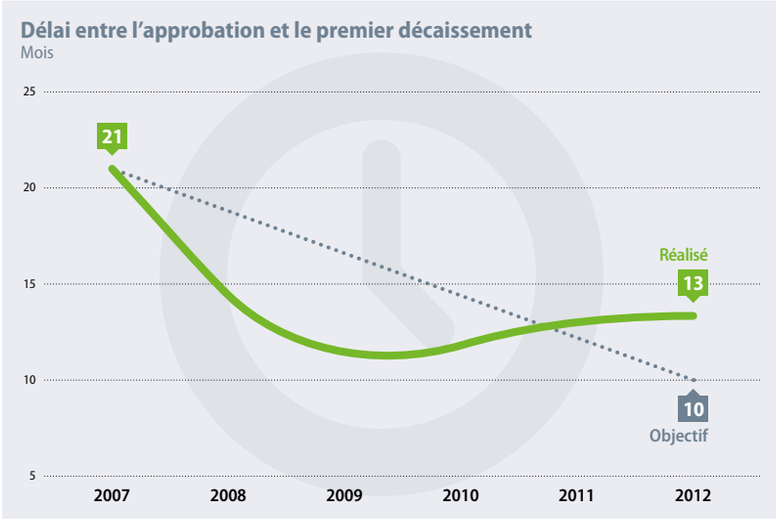


Figure 3.4 Progrès dans le démarrage des projets



C'est typiquement au démarrage des projets que des opérations mal conçues rencontrent des problèmes et des retards dans la mise en œuvre. Aussi, la mesure du temps écoulé entre l'approbation du Conseil et le premier décaissement est un bon indicateur de notre performance opérationnelle. Ces dernières années, la Banque a fait des progrès considérables dans la réduction des délais des premiers décaissements — d'une moyenne de 21 mois en 2007 à 13 mois en 2012. Cependant nous sommes encore dix mois en dessous de notre objectif. Pour améliorer notre performance nous agissons à trois étapes critiques du démarrage du projet: la ratification par le gouvernement, la conformité aux conditions de prêt et l'approvisionnement du gouvernement. En simplifiant et en rendant plus sélectives les conditions de prêt nous permettons aux gouvernements de les remplir plus facilement. Nous avons également créé des cliniques fiduciaires pour améliorer la gestion financière et accélérer l'approvisionnement en biens et services. Nous continuerons à suivre les progrès dans ces trois domaines.

2 Une puce rouge indique qu'aucun progrès n'a été accompli ou que nous nous sommes même éloignés de notre objectif.

Toutefois, des progrès considérables ont été accomplis depuis 2007, époque où le délai moyen était de 21 mois. Nous soutenons les pays clients tout au long du processus de ratification, en étant plus sélectifs avec les conditions de projet et en autorisant des modalités de passation de marchés accélérées pour les contrats majeurs. Nous avons également introduit des cliniques fiduciaires pour améliorer la gestion financière menée par la Banque et les équipes des pays membres. La proportion de **l'appui au budget décaissé dans les délais**[3] a chuté de 92 % à 75 % des opérations d'appui budgétaire, bien que cette diminution ait été due au décaissement tardif lors d'une opération multi-donateurs majeure en Éthiopie.

Nous continuons à publier des évaluations de l'impact environnemental et social (EIES) sur notre site Web afin de permettre aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes de soulever d'éventuels problèmes lors de la conception du projet. La proportion des **opérations pour lesquelles les EIES ont été publiées à bonne date** reste supérieure à notre objectif, avec un taux à 92 %. Un nouveau système de sauvegardes intégré est actuellement introduit, avec des politiques et des procédures de sauvegarde environnementale et sociale révisées, utilisées au stade de la conception (voir encadré 3.2). Tous les nouveaux projets de 2012 ont respecté nos politiques actuelles de sauvegarde.

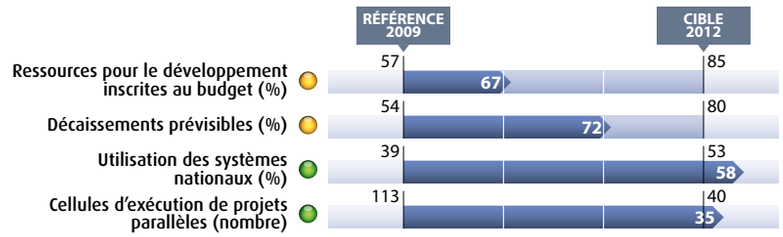
Encadré 3.2 Système de sauvegardes intégré

La Banque a lancé de larges consultations pour le développement d'un nouveau système de sauvegardes intégré qui nous aidera dans notre mission de promotion du développement durable. Fondées sur nos procédures d'évaluation environnementales et sociales, en place depuis de nombreuses années, ces sauvegardes prennent en compte le contexte changeant des investissements pour le développement, en particulier les défis du changement climatique, de la pollution environnementale et de l'augmentation de la population. Les nouvelles sauvegardes opérationnelles sont des déclarations politiques brèves et précises, établissant les conditions préalables nécessaires que toute opération financée par la Banque doit respecter.

Performance des indicateurs de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide

Dans le cadre de l'engagement commun pris par les partenaires au développement et les pays clients d'améliorer les pratiques d'aide, nous mesurons notre performance par rapport à un certain nombre d'indicateurs tirés de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et des instruments qui lui ont succédé. Nous avons constaté une amélioration régulière en direction de nos objectifs de 2012. La **proportion de l'appui de la Banque inscrit au budget** a atteint 67 %, l'objectif étant de 85 % (voir figure 3.5). L'inscription de l'aide au budget accroît la transparence des opérations de la Banque et permet aux parlementaires de demander au gouvernement de rendre compte de l'utilisation des ressources. La performance par rapport à cet indicateur dépend également de l'état des réformes apportées au système budgétaire dans chaque pays.

Figure 3.5 Indicateurs de la Déclaration de Paris



Notre **prévisibilité du décaissement** a atteint 72 %, par rapport à la référence de 54 % en 2009. Cette évolution reflète des progrès dans la simplification des conditions et la rationalisation des procédures visant à éviter des délais inutiles. Nous avons très nettement réduit le nombre de **cellules d'exécution de projets parallèles**. À partir d'une référence de 113 en 2009, nous atteignons à présent une valeur de 38, soit un niveau inférieur à notre objectif de 40. Notre **utilisation des systèmes nationaux** a également dépassé nos attentes. Notre travail avec les pays clients afin d'améliorer la qualité de gestion de leurs finances publiques a produit des résultats, nous permettant d'utiliser davantage ces systèmes pour fournir de l'aide, en particulier sous la forme d'appui budgétaire. Il nous reste toutefois des progrès à faire pour utiliser les systèmes nationaux de passation de marchés.

Nous augmentons nos activités de dialogue politique et de coordination des bailleurs, avec une participation à 275 groupes de travail sectoriels et à 18 processus d'appui budgétaire

La Banque est de plus en plus active dans le dialogue politique avec les États membres. Notre capacité à participer à des forums nationaux de coordination et de dialogue a été renforcée par la décentralisation. D'après une étude récente, nous contribuons actuellement à 275 groupes de travail sectoriels, en particulier sur l'infrastructure et la gouvernance. Nous prenons également part à 18 processus d'appui budgétaire, qui représentent une plateforme majeure pour un dialogue de haut niveau entre les pouvoirs publics et les partenaires au développement.

Le mérite des progrès accomplis pour améliorer l'efficacité de l'aide revient en grande partie à nos pays membres régionaux qui ont fait des efforts considérables pour renforcer leur rôle de chef de file dans le partenariat pour le développement. Nous notons en particulier les avancées réalisées dans un nombre croissant de pays pour intégrer le suivi des engagements de partenariat dans les systèmes nationaux de gestion de l'aide et les cadres de responsabilité au niveau des pays (voir encadré 3.3). À partir de

3 Une puce jaune indique que peu de progrès ont été accomplis et nous risquons de ne pas atteindre notre objectif.

Encadré 3.3 Gérer pour les résultats en Afrique

La communauté africaine de praticiens est un réseau de 2500 professionnels venant de 17 pays africains et de deux communautés économiques régionales, qui partagent leur expérience et les leçons apprises sur la gestion axée sur les résultats de développement. Lors d'une conférence tenue en 2012 à Tunis, une initiative conjointe avec la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique « Priorités aux résultats en Afrique » a été lancée pour relier les réseaux axés sur les résultats aux les centres de développement de capacités, dans un nouveau cadre général intitulé l'« Initiative des résultats pour l'Afrique ». Les approches de gestion axées sur les résultats seront appliquées, dans ce cadre, à l'intégration régionale. La Banque soutient ce travail avec un don de 13 millions de dollars.

2013, nous incorporerons dans notre Cadre de mesure des résultats les nouveaux indicateurs mondiaux sur l'efficacité de l'aide élaborés après le Forum de haut niveau de Busan.

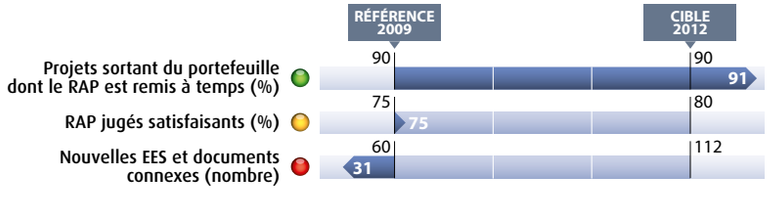
Gestion du savoir

Les agences de développement doivent continuellement améliorer leur connaissance de ce qui fonctionne dans l'aide au développement. Au sein de la Banque, nous avons divers moyens de tirer des enseignements de nos opérations et de les utiliser pour affiner nos procédures et nos stratégies. En 2012, nous sommes convenus d'une nouvelle approche du rapport d'achèvement de projet, qui deviendra de plus en plus un document conjoint de la Banque et du pays client. Conformément au principe de la responsabilité mutuelle, nous travaillons avec nos partenaires à identifier des enseignements pouvant être utilisés ultérieurement.

Nos rapports phares, comme les Perspectives économiques en Afrique, génèrent de nouveaux savoirs et de nouvelles propositions politiques sur les défis de développement les plus urgents que rencontre l'Afrique

En 2012, la proportion des **projets achevés dont le rapport d'achèvement a été remis à temps** est restée au niveau de l'objectif, à 91 %, tandis que le pourcentage des **RAP jugés satisfaisants** a atteint 75 %, soit un peu moins que notre objectif de 80 % (voir figure 3.6). Outre les rapports d'achèvement de projet, notre département d'évaluation indépendant procède à des évaluations indépendantes approfondies. En 2012, nous avons lancé un nouveau site Internet d'évaluation[4] permettant d'avoir facilement accès aux enseignements, aux notes et aux recommandations, organisés en fonction de différents secteurs et thèmes.

Figure 3.6 Gestion du savoir



Nous continuons à investir dans la recherche et l'analyse consacrées aux défis auxquels se trouve confrontée l'Afrique en termes de développement. Notre production de **nouvelles études économiques et sectorielles et documents connexes** a chuté à 31 en 2012, mais un nombre important de documents était sur le point d'être achevé à la fin de l'année. Nous publions des études sur des questions d'actualité comme l'intégration régionale en Afrique centrale, les diverses options permettant de rétablir une croissance inclusive en Afrique du Nord et l'ajustement budgétaire au Swaziland. *Cap-Vert: le récit d'une réussite* est une analyse approfondie des facteurs expliquant la réussite remarquable du pays en termes de développement, aboutissant à des propositions sur la manière dont le Cap-Vert pouvait accéder au rang de pays à revenu intermédiaire supérieur.

Nous continuons à publier une série de rapports phares sur les tendances actuelles du développement en Afrique et à échanger nos connaissances avec nos États membres et d'autres partenaires. En 2012, les *Perspectives économiques en Afrique* (publiées conjointement avec l'OCDE, le PNUD et la CEA) ont mis l'accent sur le chômage des jeunes, problème majeur dans de nombreux pays africains, en particulier en Afrique du Nord où il s'est avéré être une source de troubles. Ce rapport traitait à la fois du problème immédiat consistant à trouver un emploi rémunéré pour les jeunes Africains et s'interrogeait sur la manière de tirer profit à plus long terme du dynamisme démographique du continent. Notre *Rapport sur l'empreinte écologique de l'Afrique*, produit avec le World Wildlife Fund, a mis en évidence les tendances en matière d'utilisation des ressources et évalué les possibilités de promotion d'une croissance verte. Au nombre des autres ouvrages phares que nous avons publiés, nous citerons le *Rapport sur le développement en Afrique* et le *Rapport sur la compétitivité en Afrique*.

Dans notre rôle de courtier du savoir, nous organisons une série de manifestations destinées à échanger nos expériences et à débattre de politiques possibles avec nos partenaires. Notre série de dialogues de 2012 a permis au personnel des bureaux extérieurs d'être en contact avec de hauts responsables politiques et avec des parties prenantes de premier plan, ainsi que de nouer des liens plus étroits avec les groupes de réflexion africains. Par exemple, un séminaire intitulé « Inflation Dynamics in East Africa » a réuni les gouverneurs et les hauts responsables des banques centrales du Kenya, du Rwanda, de Tanzanie et du Nigéria, afin de discuter des modalités de lutte contre les pressions inflationnistes.

4 www.operationsevaluation.afdb.org

Nous avons également commencé à organiser des ateliers dans les pays fragiles et dans ceux qui sortent d'un conflit, dont la RDC, le Tchad, la Côte d'Ivoire, le Soudan et le Zimbabwe.

Prise en compte des questions de genre à la Banque

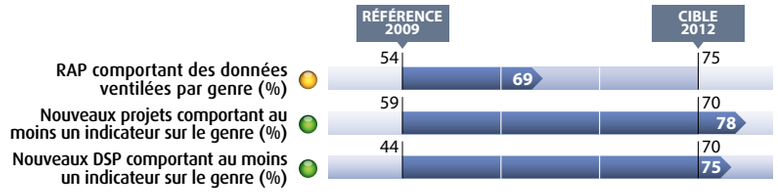
Nous devons veiller à ce que notre aide au développement touche tout le monde, en particulier les femmes et les filles. La Stratégie à moyen terme de la Banque a fait de l'égalité entre les hommes et les femmes un principe directeur de toutes nos activités, du projet jusqu'au niveau politique, tandis que la nouvelle Stratégie décennale considère que l'égalité des genres fait partie intégrante de la croissance inclusive et affirme que les opérations de la Banque doivent insister tout particulièrement sur cet aspect. Il faut notamment intégrer à nos opérations des activités portant sur la parité hommes-femmes et ventiler les résultats afin d'apprécier les différents impacts de ces activités sur les hommes et les femmes.

En 2012, 78 % des **nouveaux projets comprenaient au moins un indicateur sur le genre**, soit un taux supérieur à notre objectif de 70 %. Dans nos examens de l'état de préparation, deux tiers des nouveaux projets ont été jugés satisfaisants ou mieux en ce qui concerne la parité entre les sexes, les secteurs de l'agriculture et de l'eau et assainissement atteignant les meilleurs résultats. Nous avons constaté que des consultations avec les femmes pouvaient nettement améliorer la conception d'un projet. Au Zanzibar, l'organisation des femmes en comités chargés de définir les priorités locales a permis de répartir plus équitablement les bénéfices d'un projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement.

La proportion des **RAP comportant des données ventilées par genre** a grimpé à 69 %. Bien qu'il soit inférieur à notre objectif de 2012, ce pourcentage reflète l'absence de références et d'indicateurs sur le genre dans les projets antérieurs. Ce critère ayant été intégré à nos examens de qualité à l'entrée, nos conceptions de projet se sont de plus en plus concentrées sur les résultats pour les femmes. Nous avons également enregistré une nette hausse des **nouveaux documents de stratégie pays comportant au moins un indicateur sur le genre**, passés de 44 % en 2011 à 75 % l'an dernier (voir figure 3.7).

Globalement, la prise en compte des questions de genre tout au long des opérations de la Banque s'améliore, mais il reste encore beaucoup à faire. Deux études récentes portant sur notre Plan d'action sur le genre ainsi que l'expérience d'autres agences de développement montrent que les progrès ont été entravés par une focalisation insuffisante sur le sujet, des capacités et des ressources également insuffisantes, ainsi que par le manque de suivi et d'évaluation. Pour remédier à ces problèmes, nous préparons une nouvelle Stratégie sur le genre, pour laquelle nous avons organisé des consultations à Kigali et à Tunis fin 2012. Cette stratégie traitera de certains des problèmes majeurs que rencontrent les femmes africaines, notamment les droits fonciers et le renforcement de l'autonomie économique.

Figure 3.7 **Prise en compte du genre**



78 % de nos nouveaux projets comptaient au moins un indicateur de genre — dépassant notre objectif qui était de 70 %

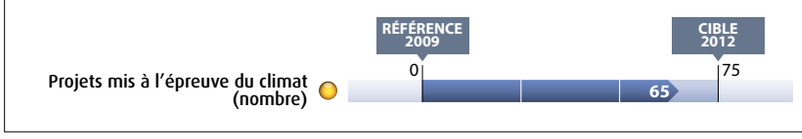
Changement climatique et énergie propre

Le changement climatique est l'un des plus graves défis à relever pour parvenir à une croissance et à un développement durables en Afrique et compromet fortement la possibilité pour le portefeuille d'investissements de la Banque d'atteindre des résultats durables. Dans le cadre de notre Plan d'action sur le changement climatique 2011–2015, nous traitons ces problèmes à différents niveaux, notamment par le développement des capacités, par l'apport de financements et par l'acquisition de connaissances. Nous investirons quelque 10 millions de dollars sur cette période pour aider les pays africains à renforcer leur aptitude à s'adapter au changement climatique et à mobiliser des ressources supplémentaires auprès de sources existantes et nouvelles de financement de l'adaptation au changement climatique, dont le secteur privé et les mécanismes de marché.

Entre 2011 et 2015, la Banque aura investi quelque 10 milliards de dollars pour aider les pays africains à réagir au changement climatique, tout en les soutenant dans la mobilisation de financements supplémentaires provenant de sources mondiales et locales

Nous sommes déterminés à faire en sorte que nos investissements soient en mesure de résister aux répercussions du changement climatique dans le futur. À cette fin, nous renforçons les capacités de notre personnel et élaborons des outils et des procédures permettant d'évaluer les vulnérabilités au climat et d'assurer la

Figure 3.8 **Changements climatiques et énergie propre**



résilience. Les projets ayant débuté entre 2007 et 2009 ont tous été examinés à titre rétrospectif et adaptés si besoin, tandis que les nouveaux projets doivent désormais intégrer la résilience aux aléas climatiques dans leur conception (voir encadré 3.4). En 2012, 65 % de nos nouveaux projets ont été jugés « **résistants au climat** », ce qui représente un progrès mais est loin d'atteindre notre objectif de 75 % (voir figure 3.8).

Encadré 3.4 Mise à l'épreuve des aléas climatiques d'un développement routier au Nigéria

Plusieurs innovations conceptuelles ont été nécessaires pour mettre à l'épreuve du climat la construction de la nouvelle route frontalière de 77 km Ndali — Nikki Chicandou au Nigéria. Des conditions extrêmes provoquent en effet des inondations lors des fortes pluies, et des craquements durant la saison sèche. La conception a inclut des systèmes de drainage pour canaliser l'eau vers les zones plus basses et le développement de talus de remblai pour augmenter la longévité de la route. De plus, le projet plante des arbres et restaure la couverture végétale, de façon à créer des puits de carbone pour neutraliser les émissions de CO_2 dues au trafic additionnel.

Conclusion

Dans l'ensemble, notre portefeuille s'est très bien comporté en 2012 et continue de s'améliorer à la suite d'une série d'initiatives de gestion adoptées ces dernières années. La décentralisation a permis de renforcer la supervision de nos opérations et d'identifier et de résoudre plus rapidement les problèmes. Les nouveaux projets font l'objet d'un examen de plus en plus rigoureux, afin de s'assurer qu'ils sont techniquement valables. Nous avons fait de nets progrès en termes d'efficacité de l'aide et le personnel de la Banque participe de plus en plus aux processus de dialogue et de coordination initiés par les pays. Des améliorations réelles ont été constatées dans la prise en compte des problématiques du changement climatique et de l'égalité des genres dans tout le portefeuille. Nos politiques de sauvegarde sont soumises à une révision.

Des améliorations sont néanmoins possibles dans certains domaines. Malgré les efforts déployés pour simplifier nos procédures et rationaliser les conditions, les délais au démarrage des projets sont encore plus longs que nous ne le souhaiterions. Nous devons continuer à renforcer le rôle de la Banque en tant que promoteur des connaissances sur le développement en Afrique ■

De l'eau potable pure à l'école

Avant le projet de santé rurale de la BAD, les élèves de l'école primaire de Karucho, Kenya, perdaient souvent jusqu'à 30 minutes pour rapporter l'eau de la rivière, et ils contractaient fréquemment des maladies hydriques. Aujourd'hui ils peuvent boire l'eau potable pure des réservoirs de l'école. Susan Munene, la directrice, déclare que l'amélioration des notes des élèves démontre déjà l'influence de l'accès à l'eau potable sur les apprentissages scolaires.

© AfDB, Arne Hoel 2009

0° 30′ 8″ S — 37° 23′ 11″ E

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

Le dernier niveau de notre Cadre de mesure des résultats évalue l'efficience avec laquelle nous gérons notre propre organisation. Pour atteindre nos objectifs, il est important que nous attirions et conservions du personnel de haut niveau grâce à une gestion efficace de nos ressources humaines. Nos processus et méthodes de travail doivent être rationalisés afin d'optimiser l'usage qui est fait de l'argent.

En continuant à décentraliser le personnel et les fonctions vers nos bureaux nationaux et régionaux, nous améliorerons notre capacité à nous engager activement dans des partenariats et des dialogues. Nous veillons à faire en sorte que ce réseau soit appuyé par des technologies de l'information et une infrastructure de communication de grande qualité. Et nous nous engageons à garantir la transparence de nos activités, à promouvoir la responsabilité et à favoriser la collaboration avec les parties prenantes.

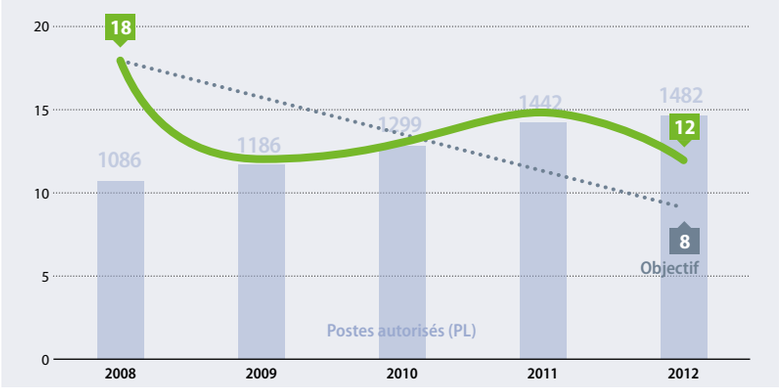
Ressources humaines

La Banque a besoin de personnel de haut niveau, fortement motivé, pour accomplir sa mission. Une gestion saine et une culture professionnelle axée sur la performance sont nécessaires pour attirer et conserver des effectifs qualifiés, dévoués et productifs. Conformément à notre Cadre stratégique et Plan d'action sur les ressources humaines, nous avons restructuré notre Département des ressources humaines et entrepris un certain nombre de réformes visant à attirer les talents et à faire de la Banque un lieu attractif où notre personnel puisse travailler avec plaisir et suivre une carrière intéressante.

L'équilibre de nos effectifs continue à s'améliorer. Ces cinq dernières années, nous avons fait passer de 1086 à 1482 le nombre de postes de la catégorie professionnelle au sein de la Banque. La **proportion du personnel de la catégorie professionnelle dans les départements des opérations**[1] est maintenant supérieure à notre objectif de 67 %. Conformément aux recommandations de notre étude sur les rémunérations, les salaires du personnel ont été alignés sur ceux d'autres banques multilatérales de développement et les conditions de recrutement du personnel local ont été améliorées.

Grâce à un nouveau plan d'action sur le recrutement, nous avons amélioré la transparence, la rapidité et l'efficacité du recrutement en introduisant des processus de recrutement concertés, un système de recrutement en ligne et des entretiens de groupe. En 2012, nous avons adopté un processus consistant à regrouper 152 postes vacants, afin qu'ils puissent être redistribués en fonction des besoins opérationnels. Nous avons aussi mis en place un « collège » de 60 collaboratrices et collaborateurs de toute l'organisation pour aider au processus de recrutement. Le délai de recrutement a désormais été ramené à huit mois. L'effet conjugué de ces mesures a permis de réduire à 11,7 % le **taux de vacance de postes du personnel de la catégorie professionnelle**[2] (voir figure 4.1).

Figure 4.1 **Le taux de vacance de postes diminue régulièrement**



Diminuer le nombre de postes vacants est une façon d'augmenter l'efficacité organisationnelle de la Banque. Ces dernières années, la Banque a fait des progrès constants dans la réduction du taux de vacance de postes. Des processus de recrutement plus efficaces ont aidé la Banque à ramener le taux de vacance de 18 % en 2008 à moins de 12 % en 2012. Le taux net de vacance — mesure différente qui comprend les offres faites à des candidats potentiels — montre que notre performance est de 9,4 %. En 2012, la Banque a engagé 136 professionnels et offert des postes à 34 autres candidats.

1 Une puce verte indique que des progrès appréciables ont été accomplis et que nous sommes en bonne voie pour l'atteinte de notre objectif.

2 Une puce jaune indique que peu de progrès ont été accomplis et nous risquons de ne pas atteindre notre objectif.

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

Le tableau ci-dessous présente les progrès de la Banque dans l'atteinte de ses objectifs de performance organisationnelle pour 2012.

- Progrès appréciables, en bonne voie pour atteindre l'objectif;
- Progrès limités; en risque de non atteinte des objectifs;
- Aucun progrès ou régression;
- Pas de données disponibles pour mesurer les progrès.

INDICATEUR		RÉFÉRENCE 2009	2010	2011	2012	Cible 2012
DÉCENTRALISATION						
Personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations, établi dans les bureaux extérieurs	(%)	26	26	29	36	35 [1]
Activités de projet gérées à partir des bureaux extérieurs	(%)	16	19	25	42	35
RESSOURCES HUMAINES						
Taux de départ prématuré des effectifs[2]	(%)	1.9 [A]	1.9	1.6	1.6	1.5
Proportion de femmes au sein du personnel de la catégorie professionnelle	(%)	26	27	28	27	33
Taux de vacances de postes	(%)	12	13	15	11.7	8 [3]
Personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations	(%)	62	67	72	67	65
PROCESSUS ET MÉTHODES DE TRAVAIL						
Délai d'achèvement des appels d'offres	(semaines)	63	60	42	38	40
Coûts administratifs pour 1 million d'UC décaissées	(milliers d'UC)	109 [B]	92	79	86	93
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION						
Temps d'indisponibilité du réseau étendu dans les bureaux extérieurs	(heures)	175	108	53	144	150
Délai moyen pour satisfaire les demandes des clients en matière de TI	(heures)	5	4,3	4	3,1	4
TRANSPARENCE ET ÉTABLISSEMENT DES AUDITS DANS LES DÉLAIS						
Audits de projet établis dans les délais	(%)	9	29	59	88	80

.. = données non disponibles; BAD = Banque africaine de développement; FAD = Fonds africain de développement; TI = Technologies de l'information; UC = Unités de compte.

Données de référence disponibles: [A] 2010, [B] 2008

[1] L'objectif a été revu pour être conforme à la stratégie des RH d'établir un but plus réaliste (de 5 % à 8 %).

[2] Le taux de départ prématuré peut se mesurer de plusieurs façons. Ici il est défini comme le pourcentage du personnel professionnel quittant la Banque au cours de leurs trois premières années de contrat, en relation avec l'ensemble du personnel professionnel.

[3] L'objectif a été revu pour prendre en compte la feuille de route de la décentralisation (de 40 % à 35 %).

Source: Banque africaine de développement.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines nous a aidés à pourvoir des postes prioritaires et à combler des déficits de compétences en fonction des besoins opérationnels. Ces trois dernières années, nous avons fortement étoffé nos effectifs de spécialistes de la gestion financière et de l'approvisionnement, les faisant respectivement passer de 2 à 20 et de 15 à 43, afin d'accélérer l'exécution des projets. Grâce à nos nouveaux processus de planification stratégique du personnel, les bureaux nationaux disposeront de personnel possédant les compétences et l'expérience requises.

De meilleures pratiques de recrutement ont permis de réduire le taux de vacance du personnel professionnel de 18 % à 11,7 %

Au fil des ans, garder les jeunes professionnels s'est avéré problématique pour la Banque. À l'issue d'enquêtes menées en 2007 et en 2010 auprès du personnel, nous avons introduit de nouvelles initiatives, comme la Stratégie des personnes qui vise à améliorer la satisfaction et la performance du personnel. Lorsque nos réformes ont commencé à faire effet, notre **taux de départ prématuré des effectifs** était de 1,6 %[3], soit un niveau très proche de notre objectif. Nous encourageons les personnes talentueuses à rester à la Banque en leur offrant des opportunités de développement de carrière et en faisant participer le personnel à un vaste éventail d'opérations; en promouvant une politique instaurant l'équilibre entre le travail et la famille et en améliorant l'environnement physique du travail. Le principal facteur de réussite de ces réformes réside dans la gestion efficace des personnes. Nous nous attachons essentiellement à améliorer les compétences

3 Le nombre de professionnels ayant démissionné pendant leur premier contrat était de 11 en 2008, de 7 en 2009, de 16 en 2010, de 17 en 2011 et de 20 en 2012.

de gestion dans toute l'organisation, avec des programmes de conduite du personnel et de perfectionnement pour les cadres dirigeants et les gestionnaires, ainsi que des évaluations à 360 degrés sur les compétences d'encadrement.

Nous accordons une attention améliorée à la diversité géographique, des genres et des âges parmi notre personnel. La **proportion des femmes au sein du personnel de la catégorie professionnelle** a légèrement diminué à 27 %, et n'atteint pas l'objectif de 33 %. La part des professionnels de moins de 45 ans a augmenté de 35 % à 47 % ces cinq dernières années et notre programme en faveur des jeunes professionnels assure un afflux régulier de talents, avec 18 nouvelles recrues l'an dernier (la figure 4.2 résume cette évolution). Il y a donc encore fort à faire. Nous élaborons actuellement un rapport et un plan d'action sur la diversité qui bénéficiera de la présence d'un chargé de la diversité.

Globalement, nos réformes de gestion des ressources humaines font avancer la Banque dans la bonne direction, comme l'a confirmé une étude indépendante récente. La culture de la gestion a fait des progrès et nos indicateurs des ressources humaines s'améliorent. Nous finalisons actuellement une nouvelle stratégie des ressources humaines pour les cinq prochaines années, grâce à laquelle le Département des ressources humaines continuera à se développer et à se montrer un partenaire efficace des départements opérationnels de la Banque.

Processus et méthodes de travail

Nous continuons à rationaliser nos processus et méthodes de travail pour tenter de mieux rentabiliser l'argent de nos actionnaires. L'une de nos réformes majeures de ces dernières années a consisté à améliorer l'efficacité budgétaire par une flexibilité accrue, alliée à une obligation plus grande de rendre compte des performances. Nous introduisons un nouveau système de comptabilité des coûts qui nous aidera à identifier les coûts véritables des activités et des services de la Banque et à trouver les domaines dans lesquels des économies peuvent être réalisées.

Eu égard à la rigueur du contexte budgétaire, les budgets réels sont restés stables et les effectifs constants depuis 2010. Les nouvelles dépenses dans les secteurs prioritaires comme la décentralisation et les technologies de l'information ont été financées par des économies et des gains d'efficacité budgétaires. Globalement, nos **coûts administratifs pour un million d'unités de compte (UC)**[4] **décaissées** se sont élevés à 86 000 UC, par rapport à un objectif de 93 000 UC. Bien que ce chiffre traduise une légère augmentation par rapport à celui de 2011, il reste cohérent avec la tendance à long terme consistant à faire plus avec moins (voir figure 4.4).

La passation des marchés est un autre domaine essentiel dans lequel on peut rentabiliser l'argent. L'opération est délicate et nécessite à la fois d'améliorer les systèmes de la Banque et de travailler avec nos pays clients afin de renforcer leurs capacités. Nous avons récemment adopté un certain nombre de mesures dans ce domaine, dont des nouveaux documents standard d'appel d'offres (harmonisés avec d'autres institutions de développement), des nouvelles directives de passation de marchés pour les partenariats public-privé, un nouvel outil d'évaluation du risque d'approvisionnement et une matrice révisée de délégation de pouvoir, qui transfère la responsabilité de la passation des marchés et de la gestion financière aux bureaux extérieurs.

Figure 4.2 **Ressources humaines**

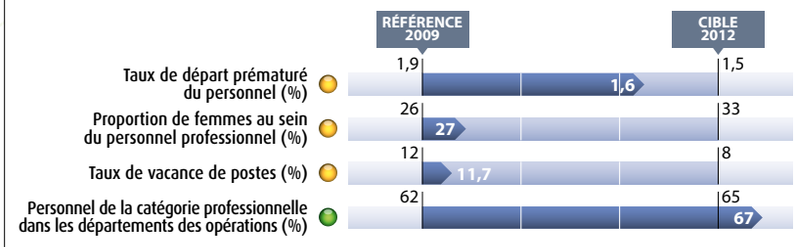


Figure 4.3 **Processus et méthodes de travail**

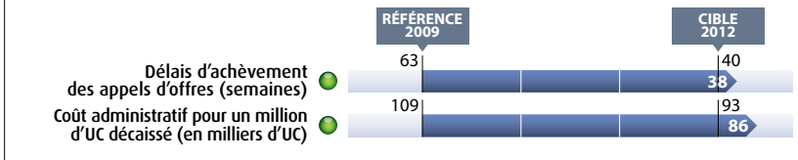
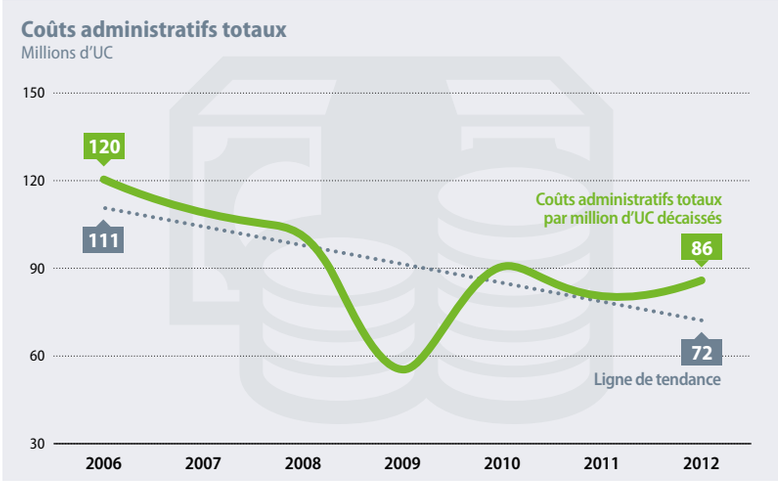


Figure 4.4 **Rapport qualité/prix : réaliser plus avec moins**



Ces dernières années, la Banque a réduit de presque 30 % les coûts associés au processus de décaissement.

4 L'unité de compte (UC) est une valeur définie par la BAD en termes de panier de monnaies, équivalant au droit de tirage spécial du Fonds monétaire international.

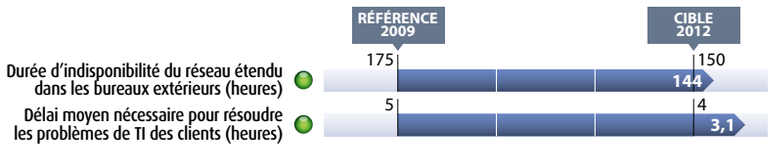
Grâce à ces mesures et à d'autres, le **délai moyen d'achèvement des appels d'offres** est passé de 60 semaines en 2010 à 38 semaines en 2012 (voir figure 4.3). Le processus de décentralisation devrait générer à produire des économies en termes de gains d'efficacité.

La simplification de nos processus et de nos pratiques des affaires depuis 2006 a permis de réduire de 30 % le coût par million d'UC déboursé

Technologies de l'information

Les services des technologies de l'information (TI) jouent un rôle essentiel dans une organisation de plus en plus décentralisée, nous aidant à unifier nos nombreux centres opérationnels en un tout intégré. Il est essentiel que ces systèmes offrent des connexions sûres, fiables et de grande qualité.

Figure 4.5 **Technologies de l'information**



En 2012, nous avons investi dans des connexions par fibre optique pour 14 bureaux extérieurs, ce qui a fortement augmenté la rapidité des connexions et leur fiabilité, et a permis de mettre en place une nouvelle installation d'audio et de vidéoconférence intégrée. Nos investissements se sont aussi traduits par des économies de coûts substantielles, avec une réduction de 50 % du coût des appels internationaux et de 33 % pour les appels de fixes à mobiles.

Nos investissements dans les TIC ont réduit de moitié les coûts des communications internationales et de 35 % les coûts des appels fixe/portable

Nous adaptons le système de gestion financière de la Banque afin de répondre aux besoins d'opérations de plus en plus décentralisées et à la nécessité de rationaliser les processus de travail. Nous avons amélioré nos systèmes de gestion et de supervision de projet, de gestion de l'approvisionnement et de rapport automatique des résultats. La première priorité a consisté à assurer des transactions financières sûres.

Comme le montre la figure 4.5, nous avons réussi à réduire le **délai moyen pour satisfaire les demandes en matière de TI** de 4 heures en 2011 à 3,1 heures en 2012. Malgré tous nos efforts, le **temps d'indisponibilité du réseau étendu** a presque triplé, passant de 53 heures en 2011 à 144 en 2012, bien que ce délai reste inférieur à notre objectif de 150 heures. Cette augmentation s'explique par l'alimentation électrique de mauvaise qualité et peu fiable d'un certain nombre de bureaux extérieurs, en particulier dans les États fragiles.

Pour que nos investissements dans les TI restent cohérents et ciblés, nous avons élaboré une nouvelle feuille de route stratégique et de mise en œuvre dans ce domaine. Au cours des deux prochaines années, nous procéderons à un examen détaillé de nos systèmes informatiques afin de nous assurer qu'ils sont adaptés aux besoins d'une organisation en expansion. Nous entendons devenir une « banque sans papier », dans laquelle les connexions sécurisées à haut débit remplacent les supports physiques et où le personnel peut avoir accès aux informations dans tout le continent, y compris par des dispositifs mobiles.

Décentralisation

La décentralisation de la Banque vers son réseau en expansion de 34 bureaux extérieurs — 2 centres de ressources régionaux, 29 bureaux nationaux et 3 présences spécifiques sur le terrain — commence à offrir un service plus efficace et plus réactif à nos pays membres régionaux. En 2012, nous avons ouvert un nouveau bureau national au Soudan du Sud, ce qui nous assure une présence permanente dans 11 États fragiles. Nous avons mis en place un bureau de liaison innovant à Maurice, sous les auspices du Programme de développement des Nations Unies (PNUD). Son succès nous a incités à prévoir une présence similaire en République du Congo, en Guinée équatoriale et au Bénin en 2013. Nos deux centres de ressources régionaux pilotes, au Kenya et en Afrique du Sud, ont contribué à approfondir le processus de décentralisation, tout en renforçant notre engagement auprès des communautés économiques régionales. En 2012, nous avons également instauré un Bureau de représentation externe pour l'Asie à Tokyo qui, s'il s'avère être un succès, sera le précurseur de bureaux supplémentaires en Europe et dans les Amériques.

Grâce à la décentralisation, nous avons à présent 571 postes budgétaires sur le terrain, dont 36 % de notre **personnel de la catégorie professionnelle chargé des opérations**, pour un objectif de 35 %[5] (voir figure 4.6). Nous avons procédé à des évaluations des besoins en ressources humaines en 2012 afin de faire correspondre nos profils de compétences aux priorités des programmes pays.

La **proportion de projets gérés à partir des bureaux extérieurs** a fortement augmenté, passant de 25 % en 2011 à 42 % fin 2012 (voir figure 4.7). Notre présence accrue sur le terrain aide à renforcer le dialogue politique avec nos pays partenaires, les communautés économiques régionales et d'autres instances régionales, et à améliorer la coordination et l'harmonisation avec

5 L'objectif a été modifié afin de tenir compte de la feuille de route sur la décentralisation (35 % en 2102 — 40 % d'ici la fin 2015)

Box 4.1 Décentralisation et croissance verte

Lorsque que le gouvernement de la Sierra Leone a demandé l'assistance de la BAD pour intégrer la croissance verte dans sa nouvelle stratégie de développement, « Programme pour la prospérité », le bureau de pays était bien placé pour répondre rapidement. Une équipe trans-sectorielle a été mobilisée, sous la direction conjointe du bureau et de la division Environnement et changement climatique, pour relier l'expertise centrale avec la présence dans le pays nécessaire au dialogue et à l'appui. En étroite collaboration avec le gouvernement, l'équipe a produit un rapport envisageant les différentes options pour la promotion d'une croissance verte, que le gouvernement a endossé début 2013.

A mesure que le « Programme pour la prospérité » s'approchera de son achèvement, la Banque aidera à l'incorporation de la croissance verte dans les plans d'actions détaillés et les cadres de résultats. L'expérience a montré que pour un pays post conflit tel que la Sierra Leone, un engagement sérieux pour une croissance verte peut aider à améliorer la crédibilité au niveau international et à mobiliser de nouvelles sources de financement pour le développement.

Figure 4.6 Décentralisation

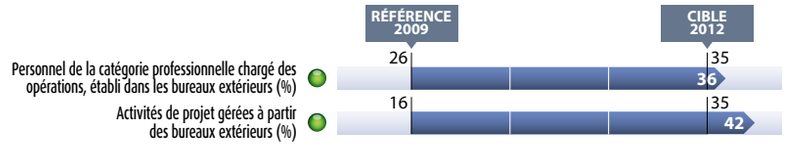
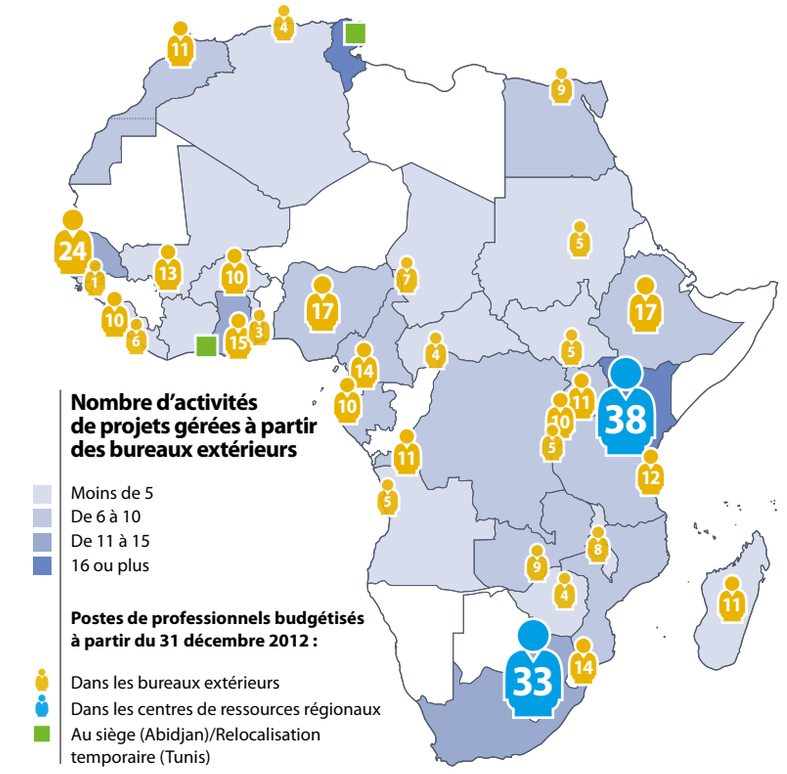


Figure 4.7 Rapprocher la Banque de ses clients



d'autres donateurs. Notre capacité à participer activement aux processus de dialogue politique et de coordination initiés par les pays s'est fortement améliorée dans les pays où nous disposons d'une représentation permanente (voir encadré 4.1). Cette tendance se poursuivra à mesure que davantage de personnel de la catégorie professionnelle sera transféré sur le terrain tandis que d'autres seront recrutés sur place. En outre, grâce à la délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs, un plus grand nombre de décisions peuvent désormais être prises au niveau des pays.

Les réformes institutionnelles adoptées ces dernières années ont également permis aux bureaux extérieurs de procéder à des examens stratégiques des opérations afin d'améliorer la qualité de nos portefeuilles d'investissements. La satisfaction du client augmente à mesure que le délai entre l'approbation du projet et le premier décaissement diminue, et que le nombre de projets à risque se réduit, améliorant à la fois la qualité et les résultats du portefeuille de projets. La présence de la BAD sur le terrain se traduit aussi par des prises de décisions plus rapides dans des domaines essentiels tels que la passation de marchés, avec une nette réduction du temps nécessaire pour répondre aux demandes des clients, dans la mesure où la majorité des décisions sont prises sur place. Dans notre enquête de 2012 sur l'évaluation des clients, nos pays partenaires se sont dits satisfaits de cette intensification de notre engagement et ont appelé de leurs vœux l'ouverture de bureaux extérieurs dans tous les pays membres de la région.

Le processus de décentralisation est lancé. Toutefois, certains de nos bureaux extérieurs manquent encore d'expertise dans certains secteurs pour pouvoir répondre aux besoins des clients et appuyer les opérations de la Banque. Le déploiement de personnel se poursuivra donc, se concentrant sur les États fragiles et les pays ayant des portefeuilles importants, avec également un appui de spécialistes pour les nouvelles politiques de la Banque dans les domaines tels que la croissance inclusive et verte. Un nombre suffisant de personnel chargé des opérations étant déployé sur le terrain, nous nous attacherons à renforcer les capacités au niveau national, afin que la Banque puisse continuer à entretenir un dialogue politique approfondi avec les pouvoirs publics.

Avec 36 % de notre personnel basé dans nos bureaux extérieurs et nos bureaux régionaux, nous accentuons notre engagement envers nos pays partenaires et envers les autres partenaires au développement

Transparence

La transparence est essentielle si les organismes de développement veulent apporter la preuve de leur intégrité et de leur responsabilité. C'est pourquoi nous avons revu en 2011–2012 notre politique de diffusion des informations dans la ligne des bonnes pratiques internationales qui se font jour. La nouvelle

politique, élaborée dans le cadre d'un processus consultatif avec des parties prenantes externes, introduit un principe de diffusion d'informations sur nos politiques et nos opérations, ainsi qu'un mécanisme de recours. Nous formons actuellement le personnel et adaptons les systèmes informatiques afin qu'ils puissent assurer cette communication d'informations.

Les pays en développement se heurtent à des difficultés considérables pour avoir accès à des informations actualisées sur les flux d'aide qui pourraient leur permettre de planifier et de gérer efficacement les ressources qu'ils consacrent au développement. De même, les citoyens tant des pays en développement que des pays donateurs ne disposent pas des informations nécessaires pour demander à leurs gouvernements de leur rendre des comptes. Aussi, la Banque a souscrit en 2011 à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) qui vise à faciliter l'accès, l'utilisation et la compréhension des informations sur l'aide. En 2012, nous avons publié un premier calendrier de mise en œuvre pour parvenir aux normes de l'ITAI. Une étude réalisée en 2012 par Publish What You Fund a classé la BAD au huitième rang sur 58 agences de développement en matière de transparence.

En 2012, une revue indépendante a classé la BAD au 8e rang sur 58 des agences de développement en matière de transparence, démontrant notre engagement à l'égard de l'intégrité et de la redevabilité

Nous avons modernisé notre stratégie de communication afin de renforcer la visibilité et l'image de la Banque auprès des pays partenaires et autres parties prenantes. Nous avons conçu le site Internet de la Banque de manière à faciliter le lien, y compris via les nouveaux médias sociaux. Sous la rubrique « Partagez votre opinion ! », le site demande désormais l'avis des parties intéressées sur les politiques opérationnelles, les stratégies nationales et régionales, et sur les nouvelles initiatives telles que la Stratégie décennale.

Figure 4.8 **Transparence et présentation des rapports d'audit dans les délais prescrits**

Nous avons adopté un nouveau cadre d'engagement avec les organisations de la société civile, élaboré à l'issue de vastes consultations. Il nous aidera à approfondir notre partenariat avec les organisations de la société civile au niveau des entreprises, des pays et des projets, et à renforcer la coordination de la gestion axée sur les résultats de développement.

Dans la mesure où nous sommes tenus de faire en sorte que tous nos fonds soient utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été décaissés, nous exigeons de nos emprunteurs qu'ils présentent leurs états financiers audités. En 2012, 88 % des **audits des projets ont été établis dans les délais** — ce qui représente une valeur supérieure à notre objectif et une amélioration considérable par rapport à notre valeur de référence d'à peine 9 % pour 2009 (voir figure 4.8). Nous avons également réduit le nombre de rapports d'audits parvenus en retard, hérités des années antérieures, grâce à un certain nombre de mesures, dont des ateliers d'audit, des cliniques fiduciaires, le recours à des auditeurs ayant fait l'objet d'une évaluation préalable, un suivi plus régulier et l'imposition de sanctions en cas de besoin. La qualité des rapports d'audit s'est également améliorée, la Banque n'ayant rejeté que 10 % des rapports lors de la première soumission.

Conclusion

Année après année, la Banque devient une organisation plus solide et plus efficace. Nous sommes mieux en mesure d'attirer et de conserver du personnel de haut niveau détenteur d'un ensemble de compétences nécessaires pour appuyer la poursuite de notre développement. Notre réseau croissant de bureaux nationaux et régionaux nous permet d'être plus réactifs face aux besoins de nos pays partenaires. Il est soutenu par des systèmes informatiques qui relient nos nombreux sites en une seule organisation dotée de systèmes performants et de ressources communes en matière de connaissances.

De nombreuses années d'investissement dans de meilleurs processus et méthodes de travail nous permettent de fournir davantage de prestations, même dans l'environnement actuel de restriction des ressources. Nous sommes à la pointe des efforts visant à améliorer la transparence de l'aide dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) et nous travaillons de plus en plus en collaboration avec un large éventail de partenaires et de parties prenantes ■

13° 58′ 9″ S — 28° 40′ 42″ E

Fournir de l'eau potable aux populations de Zambie
L'usine de traitement de l'eau de Kapiri Mposhi, Zambie, dessert plus de 200 000 personnes dans la zone du projet et leur fournit une eau potable purifiée ainsi que des services d'assainissement améliorés.

© AfDB, Arne Hoel 2013

Conclusion et perspectives

L'Afrique continue à faire partie des régions les plus dynamiques du monde en développement. Une croissance économique robuste permet de sortir les Africains de la pauvreté à un rythme impressionnant, et projette un nombre croissant de pays africains vers le statut de pays à revenu moyen. Cependant, alors que la croissance est indispensable à la réduction de la pauvreté, la qualité de cette croissance est tout aussi importante. L'accès de l'Afrique à un développement à long terme nécessite une croissance à la fois durable et inclusive. La RAED de l'année dernière soulignait la nécessité d'une croissance inclusive, dont les bénéfices sont partagés équitablement par les différents groupes sociaux et les différentes régions géographiques. Cette année, notre thème adopte une vision plus large de la transformation structurelle, avec un accent particulier sur la durabilité des économies africaines en plein essor. Il nous faut trouver des modes de développement qui préservent les ressources renouvelables africaines, qui minimisent les dommages à l'environnement naturel et qui construisent la résilience face au changement climatique.

Il n'existe pas de modèle ou de route uniques pour atteindre une croissance inclusive et résiliente. Chaque pays africain possède un ensemble exclusif de conditions socio-économiques et d'avantages naturels. Chacun doit trouver sa propre voie et la suivre, en une progression nécessairement lente et graduelle. À la Banque africaine de développement, nous sommes prêts à travailler avec nos pays membres régionaux pour les aider à trouver leur chemin vers le développement, à la fois inclusif et durable.

La transformation de l'Afrique

Dans notre nouvelle Stratégie décennale, nous nous engageons à rechercher une croissance à la fois inclusive et écologiquement durable. Cet engagement a des conséquences majeures pour nos stratégies, nos opérations et notre propre organisation. Nous avons d'ores et déjà pris un bon départ. Nous avons investi dans la recherche et la génération de connaissances, et avons noué de nouveaux partenariats à l'échelle du continent et du monde entier. Nous avons commencé à intégrer nos objectifs de développement vert dans nos politiques sectorielles et dans la conception de nos opérations. Nous travaillons étroitement avec nos pays clients afin de les aider à inscrire la croissance verte dans leurs plans de développement national. Parmi les nombreux défis à relever pour parvenir à une croissance durable, les suivants nous sont apparus comme des priorités majeures pour ces prochaines années.

Développer une infrastructure durable

L'infrastructure constitue la colonne vertébrale de notre portefeuille d'investissements. Nous adaptons progressivement nos projets d'infrastructure afin qu'ils causent moins de gaspillage, de pollution et d'émissions, et se montrent résistants face au changement climatique. Si la construction d'une infrastructure durable implique des coûts initiaux supérieurs, elle peut offrir des bénéfices importants à long terme.

- Développer des réseaux de transport durables – Pour combler l'un des déficits les plus pressants en matière d'infrastructure en Afrique, nous augmenterons nos investissements dans le domaine du transport durable :
  - En mettant l'accent sur des couloirs de transports régionaux, alliant le développement d'infrastructures matérielle sà des investissements qui encouragent la croissance inclusive et la durabilité environnementale.
  - En investissant dans le transport rural afin de relier les agriculteurs africains et autres entrepreneurs à leurs marchés.
  - En compensant de manière plus poussée les coûts environnementaux de la nouvelle infrastructure de transport par des investissements dans les arbres et les forêts.
  - En aidant les villes africaines en forte expansion à se doter de systèmes de transports en commun qui réduisent leur dépendance aux véhicules motorisés.
- Améliorer l'efficacité énergétique – Nous aiderons à développer le potentiel considérable de l'Afrique en énergie verte :
  - En continuant à développer le vaste potentiel hydroélectrique peu exploité du continent, en reliant cette nouvelle capacité de production à des réseaux de distribution permettant de partager au niveau de la région les bénéfices d'une énergie moins chère et plus propre.
  - En explorant le potentiel en énergie solaire et éolienne. Au

Maroc, par exemple, nous investirons dans le parc éolien de Koudia el Baida, qui sera l'un des plus grands du monde.
- En accompagnant les projets majeurs de production électrique par des investissements dans l'électrification rurale, réduisant ainsi la nécessité de brûler la biomasse, pratique préjudiciable tant pour la santé publique que pour l'environnement.
- En aidant à développer des solutions énergétiques hors réseau et respectueuses de l'environnement pour les lieux isolés.
- En promouvant l'introduction de technologies vertes comme les lampes solaires et les fourneaux améliorés au niveau de la communauté.

Adopter une gestion durable des ressources naturelles
L'Afrique est dotée d'abondantes richesses naturelles, depuis ses minerais jusqu'à ses terres et ses forêts, en passant par son extraordinaire biodiversité. Le continent profite actuellement d'une flambée de la demande mondiale pour ses ressources. Mais pour que cette demande soit un moteur de croissance et de réduction de la pauvreté pour les générations futures, elle doit être gérée de manière responsable. Notre portefeuille mettra donc de plus en plus l'accent sur la gestion durable des ressources naturelles.

- Gérer durablement les ressources renouvelables – Une forte proportion d'Africains dépend de ressources renouvelables comme la terre, la forêt et la pêche pour subsister. Or, ces ressources sont menacées du fait de la dégradation des sols et de la désertification. Nos activités dans ce domaine consisteront :

  - À aider nos pays partenaires, au niveau des communautés et des gouvernements, à se doter de politiques et de capacités permettant une gestion durable des terres, des forêts et de l'eau.
  - À soutenir la coopération internationale pour la gestion des ressources transfrontalières.
  - À introduire des technologies et des pratiques agricoles durables qui stimulent la sécurité alimentaire, améliorent les moyens d'existence en milieu rural et renforcent la résilience au changement climatique.
  - À investir davantage dans l'eau et l'assainissement en milieu rural, afin d'améliorer les conditions de vie des populations.

- Utiliser de manière responsable les ressources non renouvelables – L'abondance du pétrole et des minerais dont jouit l'Afrique offre une occasion extraordinaire de combler le fossé de la pauvreté. Mais pour qu'elles fournissent plus qu'une flambée éphémère, ces ressources doivent être gérées de manière durable. Nous continuerons à travailler avec nos pays partenaires afin de renforcer la gestion de leurs flux de ressources naturelles, et soutiendrons les fonds souverains et autres instruments permettant d'orienter ces flux vers des investissements productifs, profitables aux générations futures.

Créer des moyens d'existence résilients
Le climat de l'Afrique change rapidement. Avec une proportion considérable de sa population qui dépend de l'agriculture pluviale, l'Afrique est extrêmement vulnérable aux effets du changement climatique. La production agricole pourrait diminuer de moitié dans certaines régions, tandis que les sécheresses et les inondations deviendront plus fréquentes. Nous devons accroître la résilience africaine en renforçant la capacité des pouvoirs publics, des communautés et des ménages à gérer ces changements.

- Renforcer la résilience face au changement climatique – Le renforcement de la résilience est un défi pluridimensionnel que nous entendons relever de diverses manières :

  - En utilisant nos outils de génération de connaissances, nos conseils politiques et nos investissements pour aider à diversifier les économies africaines, afin de les rendre moins dépendantes à l'égard de quelques produits agricoles.
  - En soutenant l'introduction de nouvelles variétés et méthodes de culture.
  - En travaillant avec les pouvoirs publics et les communautés afin de les aider à anticiper et à gérer les risques climatiques, et à éviter que les pénuries de ressources ne soient source de conflit.
  - En orientant une plus grande part de nos ressources vers les plus vulnérables afin de renforcer leurs moyens d'existence et d'accroître leurs biens.

- Gérer les risques de catastrophe – Nous travaillerons avec les gouvernements africains — en particulier avec ceux qui connaissent des situations d'urgence chroniques ou récurrentes (la sécheresse dans la Corne de l'Afrique ou les inondations au Mozambique) — afin de renforcer leurs capacités à gérer les catastrophes naturelles. Cette démarche implique l'accroissement de leurs capacités à anticiper et à gérer les risques, à réduire leur vulnérabilité et à se préparer aux situations d'urgence.

Renforcer notre propre efficacité et efficience

Ces prochaines années nous devrons persister dans nos efforts pour être une organisation plus réactive, plus efficace et plus efficiente. Les réformes structurelles ambitieuses de la dernière décennie ont déjà produit des résultats impressionnants, créant une base solide pour la poursuite de notre croissance et de notre développement. Pour que nous puissions mettre en œuvre notre Stratégie décennale, trois priorités semblent particulièrement importantes.

- Mobiliser des ressources financières supplémentaires – L'évolution vers un mode de développement inclusif et durable implique des investissements initiaux majeurs. Nos propres ressources financières ne fourniront qu'une petite fraction du montant nécessaire, en particulier dans un climat économique où l'augmentation des fonds des donateurs sera limitée. Pour mobiliser d'autres sources de financement, nous devrons utiliser nos ressources avec créativité de la manière suivante :

- En nouant des partenariats plus solides avec les économies émergentes et en encourageant les investissements Sud-Sud.
- En travaillant avec de nouveaux acteurs du développement, comme les fondations philanthropiques.
- En considérant les fonds souverains et les fonds de pension comme des instruments prometteurs pour des investissements à long terme dans l'infrastructure durable.
- En mobilisant les investissements du secteur privé dans des partenariats public-privé, en cofinançant les accords et les instruments de partage des risques.
- En aidant nos pays partenaires à émettre des obligations en monnaies locales et en renforçant la capacité des marchés financiers africains à mobiliser des financements en vue d'investissements à long terme.
- En utilisant plus efficacement nos ressources et instruments actuels, en veillant à ce que chaque dollar dépensé suscite un investissement nettement supérieure de la part d'autres investisseurs.
- En renforçant la mise en commun des ressources de la BAD et du FAD, en particulier pour les pays en passe d'acquérir le statut de pays à revenu intermédiaire.
- En élaborant des instruments plus flexibles pour soutenir les projets régionaux.

- **Se rapprocher davantage de nos clients** – La décentralisation fait de la BAD une organisation plus agile, capable de nouer des partenariats plus solides avec ses clients et de répondre à leurs besoins avec plus de souplesse. La décentralisation continuera à tenir une place majeure dans notre Stratégie décennale. S'agissant de croissance inclusive et durable, ce sont nos pays partenaires qui prendront les initiatives, et nous interviendrons pour les soutenir. Nous continuerons à veiller à ce que nos bureaux extérieurs disposent du personnel et de l'autorité nécessaires pour être des partenaires efficaces ; des compétences requises pour assurer un dialogue politique, des conseils techniques et une gestion de projet de grande qualité ; et de la capacité d'utiliser pleinement l'autorité qui leur a été déléguée. Nos centres de ressources régionaux complèteront ces capacités, faisant office de plaques tournantes du savoir et fournissant une plateforme pour un engagement plus efficace auprès des communautés économiques régionales et des mécanismes intergouvernementaux. Nous continuerons à soutenir notre personnel détaché en investissant les fonds nécessaires dans les technologies de l'information et de la communication afin de leur donner pleinement accès aux bases de connaissances de la Banque, même lors de leurs déplacements. Des communications et des systèmes performants nous permettront de continuer à fonctionner comme « une seule Banque », malgré notre structure décentralisée.

- **Être un employeur de choix** – Pour atteindre nos objectifs, nous devons attirer et conserver des personnes exceptionnelles, et les motiver afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. En nous appuyant sur le vaste éventail des améliorations apportées à nos systèmes et à nos pratiques de gestion des ressources humaines ces dernières années, nous intensifierons nos efforts visant à faire de la Banque un employeur de choix pour les personnes dévouées au développement de l'Afrique :

  - En offrant des incitations pour la formation, l'innovation, le travail d'équipe et l'engagement à obtenir des résultats.
  - En continuant à renforcer les compétences et les pratiques de gestion, avec les évaluations à 360 degrés permettant de repérer de corriger les insuffisances.
  - En promouvant des pratiques de travail modernes avec un équilibre attractif entre vie professionnelle et vie privée.

Adopter une gestion axée sur les résultats

Dans la présente RAED, nous mesurons notre performance au regard du Cadre de mesure des résultats (CMR) préparé en 2010 pour appuyer la mise en œuvre de notre Stratégie à moyen terme. Le CMR fixe des objectifs ambitieux et définit des indicateurs permettant de suivre nos progrès. Ce cadre est arrivé à son terme. En 2013, nous lancerons un nouveau CMR aligné sur notre Stratégie décennale, avec de nouveaux moyens permettant de mesurer plus efficacement notre performance en tant qu'organisation et notre contribution au développement de l'Afrique.

Le nouveau CMR continuera à suivre les résultats selon les quatre niveaux, conformément à la pratique adoptée par d'autres banques multilatérales de développement. Il couvrira nos trois guichets de financement, et nos opérations de secteur public comme de secteur privé, afin de nous permettre de présenter nos résultats comme « une seule Banque ». Comme le prévoit la Stratégie décennale, il comportera des indicateurs mesurant notre contribution à une croissance inclusive et verte, avec des objectifs ambitieux mais réalistes, possibles à atteindre dans un délai de quatre ans. Il utilisera de nouvelles méthodes permettant de mesurer notre valorisation de l'argent, couvrant l'efficacité, l'efficience et l'économie. L'égalité des genres sera intégrée à tout le cadre, avec des indicateurs sexospécifiques et des données ventilées en fonction du genre chaque fois que cela s'avérera pertinent. Comme l'actuel CMR, il sera sélectif. Fort d'une centaine d'indicateurs, il sera suffisamment large pour fournir un aperçu significatif de notre travail, mais suffisamment concis pour pouvoir être utilisé facilement. Enfin, il sera axé non seulement sur nos productions mais aussi sur les changements que nous avons contribué à faire apparaître dans la vie et les moyens d'existence des communautés et des personnes que nous voulons soutenir ■

www.afdb.org

Conception & réalisation : www.belmakett.net

Au sujet de cette publication

La Revue annuelle 2013 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

Agence temporaire de relocalisation

Angle de l'Avenue du Ghana et des rues Pierre de Coubertin
et Hédi Nouira • B.P. 323 - 1002 Tunis - Belvédère

www.afdb.org