

# La Banque Africaine de Développement: Le moteur de la Transformation de l'Afrique

**Cristina Duarte**

Ministre des Finances et du Plan  
Cabo Verde

Ma vision pour la Banque Africaine de Développement

---

**18 Mars 2015**

---

### 1. Introduction

**Dans leurs clameurs pour le développement socio-économique, les pays africains nouvellement indépendants ont établi la Banque Africaine de Développement en 1964 pour lever des fonds afin de financer le processus de développement en Afrique.** Cinquante ans plus tard, la Banque est devenue un partenaire de premier plan du développement des pays africains, tenant ainsi son engagement de « devenir la première institution de financement du développement en Afrique ». Avec aujourd'hui un total annuel de financements de plus de 4 milliards d'Unité des comptes<sup>i</sup>, la Banque est une source importante de financement pour les pays Africains et le plus grand bailleur de fonds de projets d'infrastructure en Afrique sub-saharienne. Elle joue également un rôle de leader en servant, au niveau mondial, de porte-parole de l'Afrique sur les questions clés du développement.

En 50 ans, la Banque a fait d'énormes progrès et a contribué de façon substantielle au développement de l'Afrique, en s'adaptant aux contextes africain et mondial en constante évolution. Aujourd'hui, elle doit s'adapter encore plus rapidement pour rester en pointe sur les questions de développement face à un paysage mondial en forte mutation et un contexte Africain aux défis inédits. Il y a vingt ans, la Banque était en crise. Elle avait perdu sa notation triple A ce qui remettait en cause l'engagement de ses actionnaires. Elle a donc mis en œuvre les réformes nécessaires et amélioré ses opérations entre 1995 et 2005 pour recouvrer cette notation. Lors de la dernière décennie, la Banque a réalisé d'importantes réformes notamment une expansion majeure de son activité, la décentralisation, l'augmentation substantielle du financement et de nouveaux partenariats. La question est maintenant de savoir comment la Banque peut être plus flexible afin de s'adapter à un monde toujours plus complexe pour réaliser sa vision à long terme.<sup>ii</sup>

Il ressort clairement de l'expérience des 15 dernières années qu'une forte croissance économique ne suffit pas, à elle seule, à mettre fin au cycle vicieux de la pauvreté ou assurer une prospérité partagée. Il est temps de rompre avec l'optique de gestion de la pauvreté. L'Afrique doit maintenant mettre l'accent sur la recherche d'une croissance inclusive. La BAD doit être un partenaire privilégié dans la réalisation de cet objectif. Ce document présente ma vision pour transformer la Banque en faisant d'elle le principal instrument de la transformation socio-économique de l'Afrique. La section suivante présente un diagnostic stratégique succinct des contextes mondial et africain. La section 3 traitera des réalisations de la Banque et de ses défis. La section 4 présentera, elle, le projet proposé pour faire de la Banque l'instrument de la transformation du continent Africain. La section 5 présentera des observations finales.

### 2. Diagnostic stratégique

#### 2.1. Les grandes tendances au niveau mondial

**Quinze années après le début du 21<sup>ème</sup> siècle, le monde continue de croître dans l'incertitude et la complexité du fait d'une multitude de mutations sociales, scientifiques, technologiques, environnementales et géopolitiques.** Les inégalités au sein des nations et entre elles sont croissantes. Les populations se font entendre avec plus d'exigence sur la façon dont elles sont gouvernées et demandent une meilleure qualité de vie. Les conditions climatiques sont de plus en plus imprévisibles en raison du changement climatique et les effets des comportements humains. Les champs de la science et de la technologie sont en croissance exponentielle tout comme le pouvoir des conglomérats.

**L'économie mondiale poursuit sa croissance mais à un rythme modéré et inconstant depuis la crise financière mondiale de 2008.**<sup>iii</sup> Le processus de reprise économique prolongé est, selon les Nations Unies, affecté par des ajustements inachevés et entravé par plusieurs défis dont une série de chocs inattendus – qui comprend notamment plusieurs conflits géopolitiques à travers le monde.<sup>iv</sup> Une question essentielle est donc de savoir si la faible croissance va s'installer pour une période de temps prolongée.

**L'émergence de nouvelles puissances est en train de changer la dynamique globale et les relations économiques.** Les puissances émergentes sont devenues de nouvelles sources de financement et des partenaires commerciaux pour les pays en voie de développement. Par exemple, la Chine est devenue le premier partenaire commercial de l'Afrique, dépassant les Etats-Unis en 2009. Ces développements contribuent à un monde multipolaire et de plus en plus concurrentiel, y compris dans la compétition pour les ressources.

**Il y a aussi plusieurs défis planétaires ayant des implications pour l'économie mondiale pour lesquels il ne semble pas y avoir de réponse globale ou de consensus sur les actions à mener.** Les inégalités croissantes, les conflits de plus en plus complexes, le terrorisme, le changement climatique et ses effets défavorables ainsi que les pandémies sont au nombre de ces défis. De même, l'architecture du financement du développement a évolué du fait de la lente sortie de crise pour les économies développées et donc de la baisse substantielle de l'aide publique au développement qui devrait se prolonger dans le temps. Les pays devront donc financer leur développement avec des ressources domestiques y compris les transferts d'argent de la diaspora qui ont maintenant atteint près de 40 milliards de dollars par an.<sup>v</sup> Les évolutions du financement du développement demanderont ainsi des ajustements stratégiques aux pays Africains étant donné leur dépendance au financement externe.

## **2.2. Afrique: perspectives et défis**

**Les pays africains ont connu une croissance supérieure à la moyenne mondiale au cours de la dernière décennie.** Entre 2000 et 2013, l'Afrique a enregistré une croissance d'environ 4,9% de son PIB réel; seule l'Asie égale cette performance.<sup>vi</sup> Le continent a maintenu un taux de croissance de 4% en 2013, par rapport à une moyenne mondiale de 3%. En effet, plus de 40 pays africains ont enregistré une croissance économique supérieure à 3%, dont sept ont atteint ou dépassé le seuil des 7%. Cependant, les niveaux de pauvreté, bien qu'en déclin, demeurent extrêmement élevés et le développement socioéconomique inclusif n'est toujours pas une réalité. Les changements structurels demeurent limités et une agriculture à faible productivité reste le principal pourvoyeur d'emploi bien que sa contribution au PIB soit en baisse. La fragmentation des marchés et les déficits en infrastructures physiques et institutionnelles entravent le développement du secteur manufacturier. La majorité des pays reste caractérisée par une dépendance excessive à l'exportation de quelques matières premières,<sup>vii</sup> un manque de compétitivité et un faible niveau de développement humain.<sup>viii</sup>

**Malgré les progrès réalisés au cours de la dernière décennie, plusieurs pays Africains sont susceptibles de ne pas atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 2015.** Le chômage des jeunes reste élevé et les femmes dans de nombreuses circonstances se voient refuser une protection juridique équitable, l'accès à la propriété et aux opportunités économiques. De plus, elles sont, pour la plupart, absentes du processus de prise de décision politique.<sup>ix</sup>

**L'opinion générale sur l'Afrique lors de la dernière décennie a été très optimiste, en raison de la forte croissance économique.** Après les discours de «décennie perdue» et de «continent sans espoir», celui dit «Africa Rising» a pris racine. C'est un changement bienvenu par rapport aux discours précédents de «dépression irrationnelle» sur l'avenir de l'Afrique.<sup>x</sup> Africa Rising est essentiellement une histoire de croissance économique basée sur le produit intérieur brut (PIB); cependant, elle reste encore trop unidimensionnelle,<sup>xi</sup> même s'il y a d'autres bonnes nouvelles concernant la croissance du continent comme l'émergence d'une classe moyenne et l'amélioration du climat de l'investissement. Ces aspects ont été analysés de façon détaillée dans la littérature.<sup>xii</sup>

**L'un des changements structurels sur lequel le discours "Africa Rising" s'appuie est l'élargissement de la classe moyenne.** Bien que la classe moyenne ne soit pas pauvre, une grande partie de ce sous-ensemble (en particulier ceux vivant avec de 2 à 4 dollars américains par jour) demeure très vulnérables aux chocs externes.<sup>xiii</sup> L'Afrique a besoin d'une classe moyenne qui se développe par le biais d'une économie de

production diversifiée. Ceci permettrait d'augmenter le pouvoir d'achat tout en stimulant la demande pour plus d'efficacité dans les secteurs public et privé. Bien que la croissance du pouvoir d'achat constitue un bon point de départ, l'objectif à long terme des pays Africains est la transformation de leurs économies afin de produire à la fois pour une consommation interne et des exportations.

**Le défi des infrastructures, de la construction de routes à l'adduction d'eau, est primordial et continue d'entraver la compétitivité du continent.** Les ressources en eau de l'Afrique sont abondantes, mais distribuées de façon inégale. En Afrique, seules 5% des ressources disponibles en eau sont développées et environ 70% de la population n'a pas accès à l'électricité.<sup>xiv</sup> Bien qu'il y ait eu des gains substantiels dans les télécommunications et les technologies de l'information, y compris l'adoption de la technologie mobile, le coût, l'accès et la qualité des services ont besoin d'être améliorés. L'Afrique n'optimisera pas son potentiel de croissance économique tant qu'elle ne résout pas le problème de l'accès limité et les coûts élevés des réseaux.

**Dans le même temps, une transition démographique majeure est en cours. La population de l'Afrique a maintenant dépassé 1 milliard d'habitants.** L'Afrique devrait représenter 40% de la croissance de la population mondiale et aura également la plus grande concentration de main-d'œuvre dans les 20 prochaines années. Les Nations Unies projettent que la population de l'Afrique sera de 2,5 milliards d'habitants d'ici 2050.<sup>xv</sup> Ce boom démographique peut être à double tranchant. La facilité avec laquelle la jeunesse adopte la technologie ainsi que le fait qu'elle soit à la base de beaucoup d'innovations qui ont lieu en Afrique sont des signes positifs qui tendent à indiquer un avantage démographique. Cependant, le manque d'opportunités, les niveaux élevés de chômage ainsi que la faiblesse de la qualité et de la pertinence de l'éducation pour une large partie de la population pourraient transformer l'avantage démographique potentiel en source de sérieuses difficultés.

**Pour être en mesure d'absorber cette main-d'œuvre croissante, les pays africains doivent apprendre à construire des économies à forte intensité en main-d'œuvre ayant une productivité élevée et investir dans les compétences et le développement humain.** Le continent a également besoin de se focaliser sur le développement de l'agriculture en travaillant avec les petites exploitations agricoles et en offrant une assistance pour les facteurs contribuant à la transformation de l'agriculture, notamment la technologie, le financement et les compétences. Des modèles novateurs visant à accroître la production des petits exploitants et à améliorer leur efficacité ont commencé à démontrer que les petites exploitations peuvent être des entreprises viables en Afrique. Au rang des prérequis devant être adressés pour que ces modèles se multiplient, figurent l'accès aux intrants, l'amélioration des services d'extension rurale, l'adoption de nouvelles méthodes et technologies et des services de valeur ajoutée, y compris la transformation de produits agricoles. En outre, il est nécessaire de favoriser les liens en amont et en aval avec les autres secteurs de l'économie, comme par exemple le tourisme. Les questions de distribution et de logistique de la chaîne de valeur sont également essentielles.

**Par ailleurs, la réalité est que la qualité des institutions, tout en évoluant positivement dans certains pays, continue d'être une contrainte majeure à la transformation de l'Afrique, avec de profondes implications sur la gouvernance, la compétitivité, la gestion des ressources naturelles et celle des infrastructures.** La question qui se pose est de savoir comment une nation peut utiliser et gérer ses ressources de façon rationnelle pour faciliter son développement sans des institutions adéquates. La qualité de l'infrastructure institutionnelle est importante; elle est cruciale dans la lutte contre la corruption, ainsi que pour la promotion du développement technologique, de la compétitivité et plus encore.

**La technologie offre de nouvelles opportunités et est désormais un ingrédient potentiel de transformation de l'Afrique.** Cependant, il existe des préoccupations par rapport au système éducatif, particulièrement par rapport à son accès, à son coût, à sa qualité et à sa pertinence. Dans de nombreux cas, nous avons des universités qui sont des tours d'ivoire déconnectés des réalités de leur environnement. L'écosystème à même de faciliter le développement technologique et l'innovation est fortement contraint par le

manque de financement, les liens limités entre les enseignants, les unités de recherche et les entreprises. En outre, le cadre des politiques en matière d'éducation est fortement inadapté eu égard à l'environnement. Malgré ce contexte, l'Afrique innove. Cependant, un effort systémique est nécessaire pour faire de l'innovation un élément central du programme de développement du continent notamment par la construction d'un écosystème basé sur une approche globale et participative.

**Bien que l'intégration régionale soit un thème consensuel, avec notamment l'existence d'environ 14 blocs commerciaux sur le continent, des défis persistent.** Le commerce intra-africain croît. Néanmoins il demeure autour de 10% des échanges commerciaux du secteur formel tandis qu'ils sont respectivement de 60% et de 40% pour l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord.<sup>xvi</sup> L'intégration régionale permet des économies d'échelle, élargit les marchés et réduit les coûts de transaction. Etant donné le nombre de petits marchés sur le continent, l'intégration est un ingrédient essentiel pour la compétitivité et est une condition nécessaire pour que l'Afrique optimise son potentiel de croissance, et soit compétitive à l'échelle mondiale. Les leaders africains reconnaissent l'importance de l'intégration régionale et cela peut se voir dans les nombreuses initiatives régionales de l'Union Africaine.<sup>xvii</sup> Cependant, cette intégration continue à faire face à des obstacles comme le manque de volonté politique et l'incapacité de rationaliser les nombreux sous-ensembles régionaux. L'heure est venue de mettre fin à l'approche « top-down » et d'agir directement là où l'intégration régionale a lieu: de personne à personne, d'entreprise à entreprise et de personne à entreprise. Il suffit pour cela d'examiner l'impact des opérateurs de télécommunications sur l'intégration de vastes régions et le rythme comme se développent sur le Continent certaines entreprises privées comme le Groupe Dangote et le secteur bancaire. L'Afrique se doit d'envisager une communauté de personnes physiques et morales et non plus seulement d'Etats. Les entreprises auront un rôle crucial de leadership à jouer alors que des institutions comme la Banque continueront à mobiliser les fonds pour promouvoir des projets et des investissements régionaux.

**À la lumière des changements qui s'opèrent, la crise financière mondiale devrait être une grande opportunité pour l'Afrique.** Le potentiel avantage démographique de l'Afrique, ses récentes performances économiques, la croissance rapide, la jeunesse de sa population, sa main-d'œuvre croissante ainsi que les nouvelles technologies créent ensemble une nouvelle dynamique qui pourraient alimenter la transformation de l'Afrique. Il est temps de tous se mobiliser pour un changement qualitatif et de se focaliser sur la capacité à innover et à améliorer la compétitivité sur les marchés mondiaux et aussi de saisir les opportunités. Les pays Africains et leurs partenaires se doivent maintenant de réfléchir stratégiquement et sur le long-terme. À cet égard, il est impérieux de se concentrer sur la transformation car elle offre des opportunités « gagnant-gagnant » pour l'Afrique et le monde.

### **3. Banque Africaine de Développement: réalisations et défis**

**L'Afrique est confrontée aujourd'hui à des opportunités et des défis d'importants. La vision de la transformation de l'Afrique est réalisable. Même si** le leadership de cette transformation est de la responsabilité des pays Africains, les partenaires au développement et leurs institutions comme la Banque Africaine de Développement doivent jouer un rôle clé. La Banque a mûri depuis sa fondation et pourra jouer un rôle important dans la définition et la mise en œuvre du programme de transformation de l'Afrique. La Banque, est désormais, la première institution de financement du développement pour l'Afrique et, pour certains aspects, devance ses pairs.

**Au cours de la dernière décennie, la Banque a mieux ciblé ses opérations.** Sa stratégie à long terme définit les principaux axes de son intervention qui sont les infrastructures, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance, le développement des compétences et la technologie. Le financement des infrastructures est le secteur d'activité la plus importante de la Banque et représentait environ 60% du total des prêts et des dons en 2013.<sup>xviii</sup> Entre 2012 et 2013, les opérations d'appui au secteur privé (dons, prêts, fonds propres, garanties et fonds spéciaux) ont augmenté d'environ 40%.<sup>xix</sup>

**La Banque est maintenant beaucoup plus proche de ses membres suite à son programme de décentralisation.** Comme indiqué dans le rapport de l'évaluation à mi-parcours de la décentralisation de Juin 2014, la Banque est physiquement présente dans 37 pays, en plus de son siège alors temporaire à Tunis et son siège à Abidjan.<sup>xx</sup> Ceci est très apprécié par les membres régionaux de la Banque. La Banque a également attiré de nouveaux partenaires, augmenté son capital à plus du triple de ce qu'il était il y a deux décennies, et aujourd'hui elle est devenue à bien des égards la voix de l'Afrique en matière de développement. Pour une Banque qui était en difficulté il y a deux décennies, cela a été un formidable retournement de situation.

**Malgré d'importantes réalisations, les principaux défis demeurent et de nouveaux problèmes apparaissent.** La rapide décentralisation amène ses défis, y compris la montée rapide des coûts de fonctionnement tandis que les impacts sur les gains d'efficacité et sur l'efficacité de la Banque ne sont pas établis.<sup>xxi</sup> Il y a donc une nécessité de mieux gérer le coût de la décentralisation et de la rendre plus efficace.

**La Banque a mis en place par le passé des procédures, dont certaines compromettent sa réactivité face aux besoins urgents de développement des clients.** Par exemple, le délai entre les approbations de projets par le Conseil et le premier décaissement est estimé à plus d'un an en moyenne. Ceci est trop lent et pourrait faire que l'aide, telle que conçue, ne soit plus pertinente par le simple fait que la nature et la portée du problème posé, lors de la phase d'identification, pourraient avoir changé au moment où le premier décaissement est fait.

**Les pays à revenu intermédiaire empruntent moins de la Banque.** Dans le même temps, trente-cinq des pays membres régionaux (plus des deux tiers) sont admissibles uniquement pour le Fonds Africain de Développement (Guichet FAD). Par conséquent, les revenus stagnent, indiquant la nécessité d'examiner les besoins des clients et de faire évoluer la gamme de produits en conséquence. Dans le même temps, les coûts ont augmenté.

**Une partie de la hausse des coûts est due à une augmentation des effectifs qui ont doublés au cours des dix dernières années.** Cela s'est produit sans augmentation correspondante des revenus. Le niveau adéquat de personnel, sa qualité et son coût sont des questions importantes pour l'avenir de la Banque. Malgré l'importante augmentation de son personnel, la Banque n'a pas atteint l'objectif de deux missions de supervision seulement pour 64% de ses projets en 2012.<sup>xxii</sup> Elle doit être nettement plus ambitieuse que son objectif de deux missions de supervision pour 60% de ses projets en 2015.<sup>xxiii</sup> Cela est nécessaire pour fournir aux membres régionaux une supervision des projets avec une équipe d'experts hautement qualifiés et pour s'assurer, en temps utile, que les projets évoluent vers la réalisation de leur objectif de développement.

**La Banque a augmenté avec succès ses ressources au cours de la dernière décennie et signé de nouveaux accords de partenariat.** Elle a également conclu avec succès la mobilisation des ressources pour son Fonds Africain de Développement (FAD). Cependant, il est de plus en plus difficile de maintenir cette approche de mobilisation des ressources et il est crucial que de nouvelles sources de financement soient explorées.

#### **4. Un Programme de Transformation pour l'Avenir**

**L'aspiration de l'Afrique à la transformation structurelle persiste.** Les leaders Africains de l'après-indépendance ont, de diverses manières, recherché le développement économique à travers l'industrialisation. Le cri de ralliement a été le changement structurel. Dans les premières années d'Indépendance, l'objectif était de s'éloigner de la stratégie d'exportation des matières premières en faveur du développement industriel et de l'innovation technologique. Il s'agissait de privilégier les activités de haute valeur ajoutée et de haut niveau de productivité. L'adoption du Plan d'Action pour le Développement Industriel Accéléré de l'Afrique lors de la dixième session ordinaire annuelle de l'Assemblée des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union Africaine en Janvier 2008 a incarné cette volonté.<sup>xxiv</sup> Aujourd'hui nous avons l'Agenda 2063, qui appelle à un programme de transformation de manière à apporter la prospérité pour tous.<sup>xxv</sup> Ceci inclus les aspirations pour une Afrique où: (i) les peuples africains ont un niveau de vie élevé, une bonne qualité de vie, santé et

bien-être; (ii) les citoyens sont bien éduqués avec des compétences en science, technologie et innovation créant une société de la connaissance où aucun enfant manque l'école à cause de la pauvreté ou de toute forme de discrimination; (iii) les villes et autres établissements sont des centres d'activités culturelles et économiques, avec une infrastructure modernisée, un accès à des logements abordables et décentes, y compris le financement du logement et l'accès à toutes les nécessités basiques comme l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports publics et TIC; (iv) les économies sont structurellement transformées pour créer de la croissance partagée, des emplois décentes et des opportunités économiques pour tous; (v) l'agriculture moderne avec une production accrue, productive et de haute valeur ajoutée contribue à la prospérité nationale et la sécurité alimentaire collective de l'Afrique; et (vi) L'environnement et les écosystèmes sont en bonne santé et préservés permettant aux économies et aux communautés de résister au changement climatique.<sup>xxvi</sup>

**Le désir de transformation de l'Afrique est une aspiration de tous les Africains.** La réalisation de ce programme de transformation est la raison de ma candidature. Comme je l'ai dit lors d'un entretien : je suis candidate à la présidence de la Banque Africaine de Développement à cause de ma volonté profonde de faire partie du changement dont l'Afrique a besoin. Je crois que nous pouvons faire mieux en tant que continent. Je crois que nous devons évoluer de la gestion de la pauvreté vers une gestion mettant l'accent sur la création de richesses et nous assurer que chaque Africain dispose d'une opportunité pour son épanouissement. Cela n'est possible que si nous pouvons soutenir la transformation structurelle en Afrique. Je crois également que la Banque Africaine de Développement peut être un instrument pour cette transformation structurelle. Je suis consciente qu'il ne s'agit pas d'un programme pour cinq ans. La transformation structurelle et socioéconomique en Afrique ou dans tout autre continent requiert du temps. Ce que nous pouvons faire au cours des cinq prochaines années est de bâtir les fondations irréversibles de cette transformation.

**La Banque Africaine de Développement est la mieux placée parmi les institutions Africaines pour soutenir la construction des partenariats nécessaires avec les gouvernements Africains, les institutions régionales et financières, le secteur privé et la société civile afin de mobiliser le continent pour la transformation.** Cependant, comme noté par le Panel de Haut Niveau pour la Banque Africaine de Développement dans son rapport, "... la BAD ne peut pas tenir pour acquis un rang de chef de file. Elle doit mériter ce rang en obtenant des résultats, en faisant preuve d'excellence, en démontrant qu'elle apporte une valeur ajoutée, et en devenant une institution efficace et dynamique. Cela ne peut pas se faire du jour au lendemain. La Banque devra concentrer son action sur des réformes soigneusement échelonnées et sur la croissance, ce qui nécessitera des efforts concertés de la part des actionnaires et de la Direction."<sup>xxvii</sup>

**La Banque requiert un double programme pour l'avenir, avec un accent, d'une part, sur la Banque et, d'autre part, sur l'Afrique.** La première partie propose une réforme de la Banque en tant qu'organisation, y compris ses procédures. L'objectif principal est d'accroître son efficacité et son efficience. La seconde partie propose des actions pour soutenir les pays Africains dans leur processus de développement. L'objectif est de soutenir la transformation de leurs économies en collaboration avec des acteurs Africains et des partenaires du développement.

**Maintenir la notation triple A de la Banque est essentielle pour assurer la réalisation de ce programme de développement et de transformation.** Ceci doit être la première priorité pour la direction de la Banque, ses actionnaires ainsi que ses clients. Cela est fondamental pour assurer les ressources pour financer le développement sur le continent et pour soutenir les actions nécessaires pour assurer que la Banque n'est pas simplement un instrument pour acheminer l'aide mais bien un partenaire préférentiel en Afrique.

#### **4.1. Reforme la Banque pour plus d'efficacité et d'efficience**

**La Banque Africaine de Développement a fait d'énormes progrès et doit maintenant bâtir sur ses fondations au moyen de réformes afin d'assurer l'efficacité et l'efficience.** Un élément essentiel du programme proposé met l'accent sur la gouvernance organisationnelle, pour promouvoir la création d'une culture d'excellence du résultat et de l'impact du développement.

**Au niveau stratégique, la Banque sera plus sélective.** La Banque ne peut pas tout faire pour tout le monde. Elle dispose de ressources limitées et elle doit se concentrer sur les aspects pour lesquels elle a un avantage compétitif. Par ailleurs, la Banque visera le plus grand profit pour les ressources de ses actionnaires. La Banque, en tant que telle, maintiendra l'accent sur le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé et le renforcement institutionnel. L'idée est de promouvoir des approches innovantes que ce soit dans l'intégration régionale, le développement des infrastructures ou le développement du secteur privé, d'une manière qui permette à la Banque de promouvoir certains objectifs essentiels dont l'économie verte, la croissance inclusive et l'égalité du genre. Une attention spéciale sera donnée aux Etats fragiles et à la spécificité des Etats insulaires. A mesure qu'elle devient plus sélective, la Banque jouera un rôle plus important dans la mobilisation d'un large éventail de partenaires de la communauté de développement, du secteur privé et de la société civile de manière à générer un impact complémentaire et significatif de développement.

**Dans son abordage de la question stratégique de financement du développement, la Banque ira effectivement faciliter l'accès de l'Afrique aux financements pour répondre aux besoins du programme de transformation.** Les pays Africains ont besoin de mécanismes de financements nouveaux et innovants de manière à résoudre les énormes déficits financiers dans des secteurs tels que les infrastructures, le secteur privé et l'agriculture. L'accent sera mis sur le développement du rôle de la Banque comme catalyseur de financements et de solutions de développement holistiques qui permettent de mobiliser ses actifs pour connecter les pays avec les acteurs mondiaux appropriés. La Banque jouera également le rôle de catalyseur, en partenariat avec d'autres institutions telles que les banques commerciales Africaines, afin de mobiliser les ressources domestiques pour financer la transformation du continent. La Banque cherchera également à jouer un rôle de facilitateur pour s'assurer que les richesses de l'Afrique sont investies en Afrique afin de promouvoir le bien-être des générations présentes et à venir. L'intervention de la Banque sera complétée par la mobilisation agressive du capital du secteur privé au niveau mondial afin d'assurer l'accès à de nouvelles sources de financement. Cela inclura l'appui et la création de nouveaux instruments du type Africa50 pour mobiliser des capitaux destinés à des secteurs ou domaines spécifiques. À cet égard, la Banque devra fonctionner davantage comme une banque d'investissement sans pour autant réduire sa priorité sur le développement social. La Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) a montré l'énorme potentiel des revenus domestiques en Afrique. Ceci inclus les flux financiers illicites, l'épargne contractuelle tels que les fonds de pension, les assurances et les envois de la diaspora. La Banque devra devenir un partenaire clé dans la mobilisation des ressources intérieures.<sup>xxviii</sup> Une autre option sera d'augmenter le propre capital de la Banque. Une réforme de la stratégie et de l'approche de réapprovisionnement de la Banque Africaine de Développement devra également être entreprise afin d'assurer plus de financement.

**Au niveau opérationnel, l'accent sera mis sur la simplification des procédures et des processus afin d'accélérer et d'améliorer la prestation de l'assistance financière et technique.** Actuellement, les processus qui sous-tendent la fourniture de l'assistance financière et technique demeurent trop lents. L'activité principale de la Banque est de fournir une assistance financière pour le développement. La Banque met trop de temps entre l'approbation par le Conseil et le premier décaissement. Le décalage important pour commencer à résoudre les questions de développement doit être sensiblement réduit. Bien avant qu'un projet soit soumis au Conseil, un plus grand accent doit être mis sur l'amélioration de tous les aspects de la conception du projet, y compris le réalisme et la préparation des conditions de décaissement. De plus, il sera nécessaire d'assurer un suivi plus étroit pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre et pour adopter les mesures correctives nécessaires afin de s'assurer que le projet répond par rapport à ses objectifs de développement attendus, pour chacun des pays membres.

**En plus de simplifier les procédures et processus, les clients de la Banque seront mieux servis et plus rapidement grâce à l'utilisation des solutions permises par les technologies d'information pour accélérer**



**la mise en œuvre des activités.** Une de ces solutions, qui est importante pour améliorer l'impact du développement, est l'adoption d'un système électronique d'accompagnement des activités de passation des marchés. Ce système ira au-delà du simple suivi en fournissant des rapports mensuels par projet, départements et pays afin de permettre de prendre des mesures correctives qui s'avèrent nécessaires. Ainsi, le récent projet de tableau de bord « Dashboard » développé et mis en place par la Banque est une amélioration significative sur laquelle il faudra se baser. L'idée de simplifier les procédures et processus organisationnels, en même temps que l'adoption de solutions technologiques où des gains sont possibles, a pour objectif que la Banque réponde mieux aux attentes de ses clients. En même temps que ces changements sont opérés afin d'accélérer et d'améliorer la prestation de l'assistance financière et technique, une attention particulière sera également donnée à l'amélioration de l'efficacité fiduciaire et à la supervision ainsi que le respect des meilleures pratiques dans les domaines de la protection environnementale et sociale.

**Conformément à la Déclaration de Paris, la Banque mettra de plus en plus l'accent sur les systèmes nationaux pour la mise en œuvre de ses projets.** À ce titre, le principe sera que les Unités d'Exécution des Projets ne seront mises en place que si cela est nécessaire. Dans les faits, la mise en œuvre technique du Projet au jour-le-jour sera de la responsabilité de l'administration concernée. En cas de besoin de capacité fiduciaire additionnelle, cela se fera au sein de l'administration.

**Améliorer l'efficacité et l'efficience de la Banque pour soutenir la transformation de l'Afrique nécessitera également de peaufiner le programme de décentralisation.** Les ajustements au programme de décentralisation seront guidés par les principes suivants : (i) la décentralisation sera plus sélective et ciblée afin d'assurer sa pertinence basée sur les besoins et pour contrôler ses coûts ; (ii) le personnel décentralisé aura le profil nécessaire pour répondre aux défis dont fait face le pays dans lequel il a été décentralisé ; (iii) le profil et la procédure pour la sélection du représentant résident sera standardisé et l'accent sera mis sur sa capacité à s'engager aussi bien au niveau du dialogue opérationnel que stratégique ; et (iv) la redondance dans le processus décisionnel et le manque de décentralisation effective au niveau du pouvoir de décision sera résolu par la clarification du rôle et des responsabilités de manière à rendre la Banque plus efficace.

**L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la Banque pour soutenir la transformation de l'Afrique sera atteinte dans un cadre qui inclut le renforcement de programmes multi-annuels orientés vers les résultats.** Cela sera supporté par un système de suivi et évaluation qui mesure l'impact et pas seulement les processus, le nombre de prêts approuvés et le volume de prêts. Un aspect pour assurer l'impact sur les personnes implique la transformation de la Banque en une organisation ayant des standards et une culture d'excellence similaire aux bonnes organisations du secteur privé en ce qui concerne la gestion et le processus décisionnel. De plus, la Banque s'engagera, où cela est possible, dans l'innovation et l'expérimentation pour apprendre et appliquer les résultats dans la conception et la mise en œuvre de projets.

**La réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience nécessitera une stratégie de gestion des ressources humaines qui passe par attirer, développer et retenir les experts les mieux qualifiés et les plus expérimentés.** Les caractéristiques additionnelles de la stratégie de gestion des ressources humaines incluront la mise en place d'un système effectif d'évaluation et de mesure des performances. La Banque mettra également en place des récompenses/incitations et pénalités comme mécanisme de motivation du personnel et d'accroissement de la productivité. De même, la Banque adoptera les ressources technologiques pour réduire les processus et pour faciliter les flux de travail. La Banque sera proactive et un accent significatif sera mis pour s'assurer que son processus de recrutement est utilisé pour n'attirer que les meilleurs. En somme, la Banque doit vouloir devenir l'endroit où les meilleurs veulent travailler.

**Dans le processus d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la Banque, des réformes courageuses seront prises si nécessaires.** Réformer à la marge ne sera pas suffisant. Tout doit être mis sur la table. Parmi les questions qui doivent être analysées et probablement réformées dans le sens de l'efficacité et de

l'efficacité est la structure de gestion de la Banque. Cependant, cela se fera après analyse et consultations avec les actionnaires pour mieux restructurer l'institution compte tenu de l'agenda de la Banque.

#### 4.2. Faciliter la transformation de l'Afrique

**Le continent ne pourra réaliser les recommandations du «Africa Rising» qu'en mettant l'accent sans relâche sur la transformation socioéconomique.** L'approche traditionnelle ne fonctionnera pas. L'intervention de la Banque devra être plus stratégique et plus adaptée. Elle devra également saisir son potentiel de leadership pour mobiliser et travailler en partenariat avec les gouvernements, institutions et banques commerciales Africains ainsi qu'avec les partenaires du développement et autres acteurs de manière à servir de catalyseur dans la transformation de l'Afrique. Comme l'a si bien fait remarquer le Panel de Haut Niveau pour la Banque Africaine de Développement dans son rapport, « La Banque doit répondre aux besoins de tous ses pays membres régionaux. Elle doit être bien plus qu'un simple canal d'acheminement de l'aide. Elle doit offrir des instruments appropriés. Elle doit être un élément de l'architecture de l'Afrique aux côtés de l'Union africaine. Elle doit appuyer les stratégies conduites par l'Afrique elle-même, en adoptant une perspective à plus long terme et en apportant son savoir et ses conseils, tout en fournissant les fonds nécessaires pour des investissements productifs. La Banque doit en outre faire connaître une perspective africaine, créer le savoir en Afrique et pour les Africains, en répondant aux préoccupations des Africains ».<sup>xxix</sup>

**Le point de départ est l'amélioration du dialogue.** La Banque bâtira sur le progrès réalisé dans l'effort de devenir plus inclusif en renforçant davantage la qualité de son dialogue et en l'élargissant pour inclure tous les acteurs concernés, y compris les autres banques de développement, le secteur privé, la jeunesse et la société civile. C'est à travers la qualité du dialogue que la Banque deviendra le partenaire de développement de prédilection pour les pays Africains. Cela nécessitera d'augmenter la qualité des dialogues stratégique et politique et de fournir un appui de conseil aux pays Africains.

**Pour améliorer la qualité du dialogue et devenir le partenaire de développement de prédilection, la Banque doit devenir la banque du savoir pour les pays Africains.** En ce qui concerne sa fonction de Banque du savoir, la Banque doit laisser de mettre l'accent sur le nombre de rapports analytiques élaborés pour se concentrer sur la mesure des impacts d'une opération spécifique – financée ou pas par la Banque, afin d'amener le sujet au-devant du dialogue politique permettant ainsi de soutenir la prise de décision par les décideurs politiques d'une manière qui permette de traiter le problème partiellement ou complètement. La Banque s'appuiera sur son avantage comparatif pour devenir le plus compétent en Afrique. Elle s'efforcera de faire l'intermédiation de connaissances, en connectant les pays membres régionaux aux meilleures sources du savoir dans le monde et spécialement en Afrique.

**L'avantage du savoir deviendra la base des services de conseil.** La Banque utilisera l'avantage du savoir pour rendre des services de conseil et fournira aux pays des services de conseil contre rémunération. L'objectif est de transformer ce que la Banque fait déjà mais gracieusement en un véritable produit/service pour ses clients. De plus, il est nécessaire d'augmenter la qualité des services de conseil de manière à ce que des clients potentiels soient intéressés et disposés à payer pour les services. De tels services aideront les pays à apprendre et à réaliser des réformes politiques profondes, importantes et courageuses.

**La Banque sera innovante et créatrice de nouveaux produits pour répondre aux besoins spécifiques des pays Africains et de leur secteur privé.** Les pays ont de plus en plus recours aux marchés de capitaux. À mesure que le secteur privé consolide sa position de moteur de la croissance, les pays nécessitent d'approches plus innovantes pour mobiliser le capital. Il sera donc primordial de renforcer la capacité de la Banque pour fournir des conseils stratégiques aux pays qui passent du financement du développement basé sur l'aide à celui basé sur le marché de capitaux, et pour aider les pays membres régionaux à renforcer leur capacité pour négocier des contrats plus avantageux (en particulier avec les compagnies d'extraction de ressources naturelles). Par exemple, pour le secteur privé, la Banque développera de nouveaux produits du savoir, soutiendra les réformes politiques pour améliorer le climat des affaires de manière à promouvoir la

compétitivité, et créera de nouveaux produits financiers adaptés aux circonstances spécifiques du secteur privé Africain.

**Libérer l'innovation et la créativité de l'Afrique sera un domaine d'attention pour la Banque.** La Banque peut servir de catalyseur pour l'innovation. Les pays Africains regorgent de créativité et d'innovation, en particulier parmi les jeunes. Ces capacités, qui sont essentiellement à l'état latent, possèdent un grand potentiel pour générer de la valeur. La Banque peut investir dans l'acquisition et l'adaptation de technologies et dans la construction de fondations dans la recherche en sciences et technologie ainsi que l'apport de soutien créatif pour augmenter l'écosystème d'innovation en Afrique en forgeant synthèse et liens entre les acteurs (gouvernement, industrie, entrepreneurs, universitaires, chercheurs et innovateurs) et en soutenant le développement des compétences. L'Afrique ne doit pas suivre la même trajectoire que les autres ; elle doit avancer par l'innovation. Les technologies d'information et de communication seront essentielles pour cela.

**La Banque servira de catalyseur pour gagner la guerre contre l'inégalité de genre à travers l'engagement de tous les acteurs et la promotion de programmes innovants pour l'émancipation économique, l'accès aux droits et le renforcement des capacités.** L'Afrique a besoin de tous pour rendre possible la réalisation du programme de transformation. C'est une question humaine. Mais l'aspect économique ne peut pas être négligé. C'est un énorme coût humain, social et économique pour les sociétés Africaines que d'avoir la moitié de la population empêchée à cause des obstacles artificiels, de participer pleinement à la société et à l'économie. Ceci met en cause la compétitivité du continent. La Banque, en plus de mettre en œuvre des programmes innovants, sera une voix importante pour l'Afrique sur cette question en amenant les leaders politiques, économiques et sociaux à agir.

**La Banque fera la promotion de l'agenda Africain dans des forums mondiaux et en Afrique.** Le rôle de la Banque comme voix de l'Afrique s'affirme continuellement. La Banque devra investir plus pour aider à mobiliser l'Afrique, soutenir le développement de l'agenda Africain, et jouer un rôle déterminant dans la transmission des visions Africaines dans le monde et dans la mobilisation du monde dans le soutien à la transformation du continent. En utilisant ses produits du savoir, la Banque deviendra la référence et la voix sur les questions fondamentales pour l'Afrique, dans le but de mobiliser les énergies du continent et l'appui des partenaires de l'Afrique pour mettre en place des solutions créatives.

## 5. Conclusion

Nous sommes dans une période unique pour l'Afrique. La qualité de vie sur le continent est à la hausse mais de nombreux défis persistent. La question fondamentale est désormais de s'assurer que le continent est capable de saisir les opportunités offertes par l'environnement mondial émergent pour faire face à ses défis du développement et commencer à poser les bases pour la transformation socioéconomique. Le scénario de « l'Afrique Émergente » est réalisable. Cependant, cela ne se fera pas avec des approches traditionnelles. Tous les acteurs seront nécessaires pour cette transformation et les institutions comme la Banque peuvent jouer un rôle important. La Banque peut être une partie de la solution et servir de catalyseur dans l'effort de transformation du continent. Mais pour que cela soit possible, la Banque doit réformer ses procédures et ses processus afin d'assurer l'efficacité et l'efficacité. La Banque doit également développer et mettre en œuvre des programmes innovants pour devenir un partenaire privilégié de développement pour les pays Africains en même temps qu'elle soutient leurs efforts de transformation de leurs économies pour l'amélioration des niveaux de vie de tous les Africains.

## Notes de fin

---

- <sup>i</sup> African Development Bank (2014). *Annual Report 2013*.
- <sup>ii</sup> African Development Bank (2013). *At the Center of Africa's Transformation Strategy for 2013–2022*,
- <sup>iii</sup> United Nations (2015). *World Economic Situation and Prospects 2015*. New York
- <sup>iv</sup> Ibid.
- <sup>v</sup> International Fund for Agriculture Development (IFAD) [www.ifad.org/remittances/maps/africa](http://www.ifad.org/remittances/maps/africa)
- <sup>vi</sup> McKinsey & Company (2014). “Europe-Afrique: nouvelles connexions, nouveaux partenariats” A presentation at the *Aspen Europe-Afrique 2014*. Paris, France.
- <sup>vii</sup> David Rice (2015). “Why Africa Must Focus on Creating Local Value.” *African Business. WEF Special, Davos 2015*.
- <sup>viii</sup> United Nations (2015). *World Economic Situation and Prospects 2015*. New York
- <sup>ix</sup> African Development Bank (2014). *Women Empowerment. Unleashing Africa's Development Potential*. Africa Gender Equality Index 2014.
- <sup>x</sup> Jochen Luckscheiter and Layla Al-Zubaidi (2014). “Editorial.” *Perspectives: Political Analysis and Commentary*. Issue 1. February 2014. P5. Heninrich Boll Stiftung.
- <sup>xi</sup> Ibid.
- <sup>xii</sup> McKinsey Global Institute (2010). *Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies*. *The Economist*, 3 December 2011, Print Edition, entitled “Africa Rising: The Hopeful Continent.”
- <sup>xiii</sup> Christine Mwangi (2014). “Kenyas Middle Class: The Ideal vs. Reality – Interview.
- <sup>xiv</sup> Vivien Foster and Cecilia Briceño-Garmendia (editors). *Africa's Infrastructure: A Time for Transformation*. The World Bank.
- <sup>xv</sup> UNCEF (2014). *Generation 2030 Africa. Child Demographics in Africa*. August 2014
- <sup>xvi</sup> UNECA (2012). *Report on International and Intra-African Trade*. Addis Ababa, Ethiopia. Liesl Louw-Vaudran (2013). “Realising the dream of greater intra-African trade” *ISS Today*. 19 July 2013.
- <sup>xvii</sup> One example of the regional initiatives is Program for Infrastructure Development in Africa (PIDA) which is focused on Water, Transport, Energy and ICT. For information see: <http://www.aupida.org>; <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/programme-for-infrastructure-development-in-africa-pida/>; Another initiative is the Comprehensive Africa Agriculture Development Programme (CAADP); Africa's policy framework for agricultural transformation, food security and nutrition.
- <sup>xviii</sup> African Development Bank (2014). *Annual Report 2013*.
- <sup>xix</sup> Ibid.
- <sup>xx</sup> African Development Bank (2014). *Revue a mi-parcours de la Feuille de route de la Decentralisation 2011-2015 de la BAD*. Rapport final. Juin 2014.
- <sup>xxi</sup> Ibid.
- <sup>xxii</sup> Ibid.
- <sup>xxiii</sup> Ibid.
- <sup>xxiv</sup> African Union (2008). “Decisions and Declarations” Assembly of the African Union, Tenth Ordinary Session, 31 January – 2 February 2008, Addis Ababa, ETHIOPIA.
- <sup>xxv</sup> Africa Union (2015). *Agenda 2063: The Africa We Want*. Popular Version. The Third Edition, January 2015.
- <sup>xxvi</sup> Ibid.
- <sup>xxvii</sup> Joachim Chissano et Paul Martin (Co-présidents), *Investir dans l'Avenir de l'Afrique, La BAD au XXI<sup>ème</sup> siècle*. Rapport du Panel de Haut Niveau de la Banque Africaine de Développement, 2007.

---

<sup>xxviii</sup> UNECA (2014). *Domestic Resource Mobilization: Issues Paper*. Prepared for The Ninth African Development Forum, Marrakech, Morocco 12-16 October 2014.

<sup>xxix</sup> Ibid.