

استخدام بنك التنمية الإفريقي كمحرك رئيسي لتحويل وتغيير إفريقيا

كريستينا دوارت
وزير المالية والتخطيط كابو فيردي

رؤيتي لبنك التنمية الإفريقي

18 مارس 2015

1. مقدمة

استجابة للدعوى والمطالبات بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أسست الدول الإفريقية المستقلة حديثاً بنك التنمية الإفريقي في عام 1964 من أجل نقل الأموال اللازمة لتمويل عملية التنمية في إفريقيا. وبعد مرور خمسين عاماً، بات البنك شريكاً في التنمية الرائدة التي شهدتها الدول الإفريقية، محققاً المنشود منه باعتباره "أفضل مؤسسة مالية إفريقية منطوية". وقد بلغ حجم المعاملات السنوية ما يزيد عن 4 مليار تعاملات حسابية، وأصبح البنك اليوم مصدراً رئيسياً لتمويل الدول الإفريقية، وأكبر ممول للبنية الأساسية في شمال إفريقيا. كما أنه يلعب دوراً قيادياً باعتباره صوت إفريقيا في القضايا التنموية الرئيسية على المستوى العالمي.

وقد حقق البنك خلال 50 عاماً تقدماً هائلاً ومساهمات حقيقية من أجل التنمية الإفريقية، من خلال التكيف مع الأجواء الإفريقية والعالمية المتغيرة والتأقلم معها. وعليه أن يتفاعل بسرعة أكبر ليبقى في صدارة المشهد العالمي المتغير ونطاق التنمية الإفريقية، فضلاً عن التحديات المستقبلية التي تجد على الساحة. فقبل عشرين عاماً، تعرض البنك لأزمة شديدة. وخسر فيها تصنيفه Triple A وتعرض لخطر فقد حاملي الأسهم لديه. إلا أنه أجرى التغييرات والإصلاحات الضرورية لتحسين العمليات في الفترة ما بين 1995 و2005 ليستعيد تصنيفه السابق. وقد شهد العقد الماضي تغييرات أقوى وتوسعات أكبر ولا مركزية وزيادة حقيقية في التمويل وشراكات جديدة. ولكن المشكلة الآن تتمثل في كيف يمكن للبنك أن يتطور بنفسه ليصبح أكثر قدرة على التكيف حتى مع آليات العالم المعقد لتحقيق رؤيته طويلة الأجل.

ii

فيبدو جلياً من الخبرة التي اكتسبها على مدار الخمسة عشر 15 سنة الماضية أن النمو الاقتصادي المرتفع ليس كافياً للقضاء على دائرة الفقر المدقع أو لتحقيق الرخاء الشامل. فقد حان الوقت للقضاء على الفقر الإداري. لذلك يجب على إفريقيا الآن التركيز على سبل تكوين الثروات ودعم الشمولية. كما يجب أن يكون البنك الإفريقي شريكاً أساسياً في هذا المسعى. وتعرض هذه الوثيقة رؤيتي في استخدام البنك كمحرك للتحويل الاقتصادي والاجتماعي الإفريقي. ويعرض القسم التالي تشخيصاً استراتيجياً منهجاً للسياسات الإفريقية والعالمية. بينما يركز القسم الثالث 3 على تحديات ومكتسبات البنك. وسيعرض القسم الرابع للأجندة المستقبلية المقترحة لإعادة البنك إلى مكانته كمحرك للتحويل الإفريقي. وأخيراً سيتناول القسم الخامس الملاحظات الختامية.

2. التشخيص الاستراتيجي

2.1. السياق العالمي الجديد

وقد وصلنا إلى العام الخامس عشر من القرن الحادي والعشرين، إلا أن العالم مستمر في النمو بتعقيدات يكتنفها الغموض نظراً للتغيرات الجغرافية والسياسية والبيئية والتكنولوجية والعلمية والاجتماعية الهائلة التي تحدث عالمياً. فافتقد العالم إلى الإنصاف والمساواة فيما بينه وبين الآخرين؛ وبات الجميع مطالبين بما يحلو لهم وبالطريقة التي تناسبهم وبما يحقق لهم أفضل ما يتمنوه وأصبحت مظاهر الطقس في ازدياد غير معقول نظراً للتغيرات المناخية وسلوك الإنسان وتصرفاته على هذا الكوكب؛ وأخذ نطاق العلم والتكنولوجيا في تسارع مستمر وباتت هي القوة التي تركز عليها معظم الشركات.

ولا يزال الاقتصاد العالمي مستمراً في التوسع والتمدد ولكن بوتيرة معتدلة جداً ومتفاوتة منذ الأزمة المالية العالمية عام 2008. iii. كما أن عملية الانتعاش الطويلة، وفقاً للأمم المتحدة، هي عملية منقطة بتعديلات ما بعد الأزمة والتي لم تنته وعرقلة من قبل العديد من التحديات؛ ومنها سلسلة من الصدمات غير المتوقعة، والتي تشمل العديد من النزاعات الجيوسياسية في جميع أنحاء العالم. iv. كما أن حالة فقدان الثقة في معرفة ما إذا كان النمو المنخفض سيجري ترسيخه لفترة طويلة من الزمن أم لا.

ظهور أقطاب جديدة للسلطة مما يعمل على تغيير العلاقات الديناميكية العالمية والاقتصادية. وأصبحت القوى الجديدة الناشئة مصادر جديدة لشركاء التمويل والتجارة بالنسبة للعالم النامي. على سبيل المثال، أصبحت الصين أكبر شريك تجاري لإفريقيا، متجاوزاً الولايات المتحدة في عام 2009. وتساهم هذه التطورات في عالم متعدد الأقطاب وعلى نحو متزايد أكثر قدرة على المنافسة، بما في ذلك التنافس على الموارد.

وهناك العديد من التحديات العالمية الأخرى التي تؤثر على الاقتصاد العالمي حيث يبدو أن هناك استجابة عالمية أو توافق في الآراء بشأن استمرار المسيرة والسير قدماً إلى الأمام. ومن بين هذه العوامل ارتفاع عدم المساواة، وحالات الصراع الصعبة على نحو متزايد والإرهاب وتغير المناخ والأحوال الجوية السيئة وكذلك الأوبئة الصحية. وفي هذه الأثناء، فإن المحصلة الرئيسية للانتعاش العالمي للقضاء على فقر الدم يعتبر هيكلاً لتمويل التنمية المتغيرة مع انخفاض كبير في تمويل المساعدات المتوقعة مع مرور الوقت. وسيكون هناك تزايد من الدول لتمويل تنميتها من خلال الموارد المحلية، بما في ذلك تدفق التحويلات إلى وداخل إفريقيا، والتي تمثل الآن نحو 40 مليار دولار أمريكي سنوياً. وسيكون لذلك آثار خاصة بالنسبة للبلدان الإفريقية، في ظل الاعتماد على التمويل الخارجي.

2.2. إفريقيا: التحديات والإمكانيات

لقد وصلت الدول الإفريقية على الأغلب إلى المعدل العالمي خلال العقد الماضي. وسجلت إفريقيا في الفترة ما بين 2000 و2013 حوالي 4.9% من معدل نمو إجمالي الناتج المحلي الحقيقي؛ وتوصف آسيا وحدها في ذلك الوقت بأنها هي التي تضاهي هذا الأداء. vi وقد حافظت القارة على معدل نمو بنسبة 4% خلال عام 2013، مقارنة بالمعدل العالمي البالغ 3%. ففي الواقع، حققت أكثر من 40 دولة إفريقية معدلات نمو تجاوزت 3%، بإنجاز معدلات النمو السبعة بما يعادل 7% أو أفضل. ومع ذلك، لا تزال مستويات الفقر، رغم محاولة تقليده، مرتفعة للغاية وتظل التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة بعيدة المنال. حتى أنه يبدو جلياً مدى محدودية التغيير الهيكلي واستمرار النسبة المنخفضة من الإنتاج الزراعي ليهيمن ذلك على مساهمة حصة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي المتراجع. ويعيق العجز في موازنة البنية التحتية التأسيسية والمادية والعجز في الأسواق المجزأة عملية صنع التنمية. غير أن معظم الدول لا تزال توصف بالاعتماد المتزايد على قليل من الصادرات السلعية. vii وضعف القدرة التنافسية وانخفاض مستويات التنمية البشرية. viii

فمن غير المحتمل للعديد من الدول الإفريقية أن تحقق الأهداف الإنمائية للألفية في عام 2015 على الرغم من التقدم المحرز في العقد الماضي. فلا تزال مشكلة البطالة مرتفعة بين صفوف الشباب، ولا تزال المرأة تعاني من عدم استيفاء حقوقها بالكامل وتهميشها كثيراً بموجب القانون وحقوق الملكية والفرص الاقتصادية. فيتضح غياب المرأة على الصعيد الغالب في عملية صنع القرار السياسي. ix

فنحن نستطيع أن نرى في القصة الإفريقية التقليدية خلال العقد الماضي ما يدعو للتفاؤل، نتيجة لما حدث من تقدم اقتصادي. حيث يتضح من الروايات السابقة عن "العقد المفقود" و"القارة البائسة"، أن قصة "نهوض إفريقيا" ذات جذور متأصلة. فهذا يعتبر موضع ترحيب حيث يغير من نظرة الماضي "التشاؤمية غير العقلانية" عن مستقبل إفريقيا. x وبالرغم من أن قصة نهوض إفريقيا تعتمد في الأغلب على النمو الاقتصادي المبني على الناتج المحلي الإجمالي؛ إلا أنها لا تزال تعتمد بإفراط على مبدأ أحادي البعد. xi وحتى مع ذلك، فإن الحقيقة هي أن هناك الكثير من الأخبار الجيدة عن أداء النمو في القارة مثل زيادة ثراء الطبقة الوسطى وتحسين مناخ الاستثمار. وهناك الكثير من الأخبار الداعمة لذلك والمنتشرة في أماكن أخرى. xii

وتعتبر إحدى التغييرات الهيكلية التي تشير إليها رواية "نهوض إفريقيا" بمثابة نمو للطبقة الوسطى. ففي حين أن الطبقة المتوسطة قد لا تكون فقيرة، إلا أن مجموعة رئيسية منبثقة عنها (خاصة الذين يعيشون بدخل يومي 2 إلى 4 دولار) لا يزالون عرضة للصدمات الخارجية. xiii فتحتاج إفريقيا إلى العمل على إنماء طبقتها الوسطى من خلال بناء اقتصاد قوى واسع النطاق. فهذا هو الطريق

لرفع القوة الشرائية إضافة إلى تسهيل طلب الكفاءات في كل من القطاعين العام والخاص. وفي حين أن زيادة القوة الاستهلاكية تعد بداية جيدة، إلا أن الاستفادة طويلة الأجل للدول الإفريقية تعتمد على تحول أنظمتهم الاقتصادية للعمل على إنتاج سلع للتصدير وأخرى للاستهلاك المحلي.

فلا يزال التحدي المتمثل في البنية التحتية، من الطرق إلى مرافق الماء، هو الهدف الأسمى والعائق أمام القدرة التنافسية للقارة. فتتميز إفريقيا بوفرة مواردها المائية ولكنها موزعة بشكل غير متساو؛ حيث لا يتم استخدام سوى 5% فقط من الموارد المائية المتاحة في إفريقيا، وما يقرب من 70% من السكان لا يحصلون على الكهرباء. xiv. وعلى الرغم من تحقيق مكاسب رئيسية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل استخدام تكنولوجيا الهاتف الجوال، إلا أن إشكالية جودة الخدمة وتكلفتها والوصول إليها تلح باستمرار. فلن تستطيع إفريقيا أن تعظم من قدرتها على النمو حتى تتمكن من معالجة مشكلة محدودية التوصيل والتكاليف المرتفعة للمرافق العامة/البنية التحتية.

في غضون ذلك الوقت، كان هناك تحول رئيسي في الحركة السكانية. فقد تجاوز عدد السكان في إفريقيا المليار نسمة. ومن المتوقع أن تصل إفريقيا إلى نسبة 40% من معدل النمو السكاني في العالم، وسيكون لها أكبر كثافة للقوى العاملة على مدار العشرين سنة القادمة. وتوقع الأمم المتحدة xv أن يصل عدد سكان إفريقيا إلى 2.5 مليار نسمة بحلول عام 2050. xv. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ما يعرف بالانفجار أو الطفرة السكانية. فالسهولة التي يتكيف بها الشباب مع التكنولوجيا فضلاً عن حقيقة أنهم يقفون خلف التجديد غير المعلن الذي يحدث في إفريقيا، تعد إشارات إيجابية تشير إلى دور التعداد السكاني. ومن ناحية أخرى فإن نقص الفرص وارتفاع نسبة البطالة و تدني جودة وملاءمة التعليم لقطاع كبير من السكان، كل هذا يمكن أن يحول القوى الكامنة للتعداد السكاني إلى ما يسمى بالانفجار السكاني.

فلذلك على الأمم الإفريقية أن تتعلم كيف تبني الأنظمة الاقتصادية التي تستلزم كثافة عمالية والتي تحقق نسب عالية من الإنتاج وأن تستثمر في المهارات والتنمية البشرية لكي تكون قادرة على ملاحقة القوة العاملة المتنامية. وتحتاج القارة أيضاً إلى التركيز على تنمية الزراعة من خلال العمل مع صغار المزارعين وتوفير العوامل التي تدفع بعجلة التحول في الزراعة، والتي تتمثل في التكنولوجيا والتمويل والمهارات. لقد بدأت بالفعل النماذج المبتكرة في توسيع الحيازة الزراعية للمزارعين بنسب معينة وزيادة الكفاءة، بدأت بالفعل في إظهار فكرة أنه يمكن استخدام المزارع الصغيرة في إفريقيا كأنشطة تجارية يمكن تطبيقها. فمن بين الأشياء التي يجب علينا أن نعيها تماماً هي المسألة التي تتعلق بالمدخلات والخدمات الممتدة والتكيف مع التقنيات والأساليب الجديدة والقيم المضافة بما فيها الصناعات الزراعية. فضلاً عن ذلك، نحن بحاجة إلى تعزيز الروابط الأمامية والخلفية مع غيرها من القطاعات الاقتصادية، مثل السياحة على سبيل المثال. كما أن مشكلة معايير القيم واللوجستيات والتوزيع من الأمور الضرورية والهامة.

فالحقيقة هي أن هذه المؤسسات، في خضم تطورها بشكل إيجابي، لا تزال عائقاً أما التحول الإفريقي، مع المقترضات العميقة للحكومة المشتركة والقدرة التنافسية وإدارة الموارد الطبيعية وإدارة البنية التحتية. فكيف يمكن لدولة أن ترشد من استخدام وإدارة مواردها لتسهيل حركة التنمية بدون مؤسسات كافية؟ وبخصوص الأمور المتعلقة بالبنية التحتية التأسيسية؛ فمن الأهمية بمكان التصدي للفساد وتعزيز التنمية التكنولوجية وكذلك القدرة التنافسية وأكثر من ذلك.

توفر التكنولوجيا فرصاً جديدة حيث أنها ظهرت كمقوم كامن للتحول الإفريقي. ومع ذلك، فهناك مخاوف بشأن النظام التعليمي، خاصة ما يتعلق بكيفية الحصول عليه والتكلفة والجودة ومدى ملاءمته. لدينا، في كثير من الحالات، الجامعات التي تعمل كأبراج العاج والتي تنفصل بشكل أساسي عن الواقع التي تتواجد فيه. فالنظام البيئي المضطرب بتمويل النمو التكنولوجي مقيد بشدة نتيجة لنقص التمويل، والروابط المحدودة بين المؤسسات الأكاديمية، ومراكز البحث والأعمال، وأطر السياسة العامة التي تعد غير كافية تماماً بالنظر إلى الحقائق على أرض الواقع. الابتكار متواجد بالفعل في إفريقيا. ولكن هناك حاجة لبذل جهد ممنهج لجعل

الابتكار عنصراً مركزياً في أجندة التنمية ولبناء نظام بيئي ممنهج وضروري لجعله مسعى تعاوني ومعهم.

يتواجد الاندماج الإقليمي في المنطقة عندما يوجد توافق في الآراء، وعلى الرغم من أن هناك تحديات مستمرة فيما يقرب من 14 عائق تجاري في القارة. إلا أن التجارة في إفريقيا أخذت في النمو. ومع ذلك، فهي لا تزال عند نسبة 10% فقط من إجمالي التجارة في القطاع الرسمي، في حين أن الأرقام المماثلة هي 60% و40% لأوروبا الغربية وأمريكا الشمالية على التوالي. كما يوفر الاندماج الإقليمي فرص بصدد اقتصاديات الحجم، وأكبر الأسواق، وتكاليف المعاملات المنخفضة. ومع هذا العدد الكثير من الدول الصغيرة في القارة، يصبح وجود الاندماج أمراً ملحاً من أجل القدرة على المنافسة. وهذا أمر ضروري خاصة في ظل الاقتصاد العالمي الذي أصبح أكثر عالمية وأكثر قدرة على التنافس على نحو متزايد.

فيعتبر الاندماج الإقليمي أمراً ضرورياً لإفريقيا لتحسن قواها الكامنة من أجل النمو ولتكون قادرة على المنافسة عالمياً. يعترف القادة الأفارقة بأهمية الاندماج الإقليمي وهذا ما يمكن رؤيته ذلك في عدد من المبادرات الإقليمية التي يديرها الاتحاد الإفريقي. ومع ذلك، فإن الاندماج الإقليمي لا يزال يواجه عقبات في القارة، من العجز السياسي وعدم القدرة على ترشيد العديد من التجمعات المندمجة إقليمياً. فقد حان الوقت للبدء أيضاً في العمل بشكل مباشر على حدوث الاندماج الإقليمي: الناس مع الناس، والعمل التجاري مع العمل التجاري. فيمكن لأي شخص أن يختبر الأثر المتبع من قبل شركات الاتصالات المتعلقة بدمج الأعمال التجارية أو المناطق المتعددة مثل مجموعة Dangote والبنوك الإفريقية المنتشرة في ربوع القارة. فتحتاج إفريقيا أيضاً إلى تخيل مجتمع من الشعوب والأعمال التجارية وليس مجرد وحدة الدول. فنقوم الأعمال التجارية بأدوار قيادية هامة لإحداث ذلك في حين أنه لا تزال مؤسسات مثل البنوك تواصل التعبئة لتمويل وتعزيز الاستثمارات والمشاريع عبر الحدود.

فينبغي أن تعتبر الأزمة العالمية فرصة كبيرة لإفريقيا في العديد من الطرق، نظراً للتغيرات التي تحدث. كما أن الأفضلية الديموغرافية الكامنة لإفريقيا، وسجلات النمو الحديثة لديها، وتطورها السريع، ونسبة الشباب بين السكان، والقوة العاملة المتنامية، والتكنولوجيات الجديدة، تعمل جميعها على إنشاء ديناميكيات جديدة التي يمكنها الاضطلاع بالتحول الإفريقي. فهذا هو الوقت لتعبئة الجميع من أجل إحداث تغيير نوعي وللتركيز على الابتكار والمنافسة في الأسواق العالمية لكي اغتنام الفرص الجديدة المنبثقة. فيجب على الدول الإفريقية وشركائهم البدء الآن في التفكير طويل الأجل وبإستراتيجية. والأهم من ذلك، أنه هناك حاجة الآن للتركيز على التحول، الذي يقدم فرصة الفوز لإفريقيا والعالم.

3. بنك التنمية الإفريقي: التحديات الجديدة والمكتسبات

تواجه إفريقيا اليوم تحديات وفرص هامة. لذلك يمكن تطبيق رؤية التحول الإفريقي. في حين أنه يجب بلا شك أن تأتي القيادة من الدول الإفريقية، إلا أنه هناك أدوار رئيسية لشركاء التنمية الإفريقية ومؤسساتها مثل بنك التنمية الإفريقي. فقد بلغ البنك أوجه منذ أيامه الأولى حتى أنه يستطيع أن يلعب دوراً هاماً في تحديد وتنفيذ أجندة التحول الإفريقية. ويعتبر البنك حالياً مؤسسة التمويل التنموية الأولى وفي بعض الأحيان يأتي على رأس نظرائه.

وعلى مدار العقد الماضي، ركز البنك كثيراً في عملياته. فتحدد إستراتيجيته طويلة الأمد مناطق العمليات الأساسية للبنك ليعمل كبنية تحتية ويساعد في الاندماج الإقليمي وتنمية القطاع الخاص، والحوكمة والقدرة الحسابية والمهارات والتكنولوجيا. فتمثل البيئة التحتية أضخم خط عمل تجاري للبنك، كما أنها مثلت حوالي 60% من القروض الإجمالية والمنح في عام 2013. و سجلت ما بين 2012 و2013، زادت عمليات القطاع الخاص (على سبيل المثال المنح والقروض والأسهم والضمانات والتمويلات الخاص)، زادت بنسبة 40%.^{xix}

حتى أنه أصبح البنك الآن أكثر قرباً من أعضائه نتيجة لبرامجه اللامركزية. كما هو واضح في تقييم منتصف المدة في تقرير اللامركزية الصادر في يونيو 2014، ويتواجد البنك حالياً

بصورة فعلية في 37 دولة، إضافة إلى مقراته المؤقتة في تونس ومقراته في أبيدجان. xx ولاقي هذا الانتشار كل التقدير من أعضاء البنك الإقليميين. كما اجتذب البنك أيضاً شركاء جدد، وضاعف من رأس ماله أكثر بثلاث مرات مما كان عليه قبل العقدين السابقين، وقد أصبح اليوم بالعديد من الطرق صوت إفريقيا. فإن يواجه بنك صعوبات رئيسية على مدار عقدين سابقين، يعتبر هذا منعطف ونقطة تحول هائلة.

وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة، إلا أنه لا تزال هناك تحديات رئيسية وأخرى آخذة في الظهور. وتأتي اللامركزية السريعة بتحدياتها، متضمنة ارتفاع سريع في التكاليف في حين أن الآثار المترتبة على فعاليات وكفاءات البنك غير واضحة. xxi فهناك حاجة إلى تحسين إدارة تكاليف اللامركزية.

قام البنك بالفعل بإنشاء عمليات بمرور الوقت، تهدف بعضها إلى الاستجابة لاحتياجات العملاء المتنامية والملحة. فعلى سبيل المثال، تقدر الفجوة الزمنية بين تصديقات المجلس على المشاريع ويتوقع صرف أول دفعة بمعدل متوسط يستغرق أكثر من عام. فهذا ببساطة يعتبر بطء شديداً ويمكن أن يؤدي إلى عدم فاعلية الإعانة وذلك لأن طبيعة ونطاق المشكلة المحددة في مرحلة تحديد المشروع يمكن أن تتغير بحلول الوقت الذي يتم فيه الصرف.

تقترض الدول متوسطة الدخل من البنك بصورة أقل. في نفس الوقت، تعد خمسة وثلاثين من الدول الأعضاء الإقليمية (أكثر من الثلثين) متأهبة لصندوق التنمية الإفريقي (نافذة صندوق التنمية الإفريقي). ونتيجة لذلك، تراجع نمو الإيرادات، مشيراً لضرورة الحاجة لإعادة النظر في احتياجات العميل واختلاط الإنتاج. وفي غضون ذلك، ارتفعت التكاليف.

ويرجع جزء من ارتفاع التكاليف إلى الزيادة في عدد الموظفين، لأن البنك قد ضاعف عدد الموظفين لديه على مدار العام الماضي. وقد حدث ذلك دون حدوث زيادة مماثلة في الدخل. فالمستوى الكاف من الموظفين، وامتزاج مهارات ذلك المستوى والتكاليف هي من القضايا الهامة للمضي قدماً للبنك. وعلى الرغم من الزيادة في جانب الموظفين، يهدف البنك إلى تقديم بعثتين مراقبة إلى 64% فقط من مشاريعه في عام 2012. xxii فيحتاج البنك إلى حد كبير إلى أن يكون أكثر طموحاً أكثر من هدفه المتمثل في بعثي الإشراف على 60% من مشاريعه خلال عام 2015. xxiii فهذا يعتبر أمراً ضرورياً لإمداد العملاء بالإشراف المتخصص الكافي في الوقت المناسب للمشاريع ولتأكيد أن تلك المشاريع تتقدم تجاه تحقيق أهدافها التنموية.

فقد ضاعف البنك موارده بنجاح على مدار العقد الماضي حيث وقع اتفاقيات شراكة جديدة. كما أنه أنجز بنجاح أيضاً تعبئة موارده من أجل صندوق التنمية الإفريقي التابع له. ومع ذلك، فقد أصبح من الصعوبة الحفاظ على هذا النهج لتعبئة الموارد، كما أنه أصبح من الأهمية بمكان واستكشاف مصادر جديدة للتمويل.

4. الأجندة التحولية من أجل المستقبل

لقد طال ترق إفريقيا إلى التحول الهيكلي. كان القادة الأفارقة في الفترة بعد الاستقلال بطرق متنوعة، في عجلة من التنمية الاقتصادية من خلال التصنيع. ويأتي التشجيع بمثابة حركة تغيير هيكلية. ففي الفترة الأولى، كان الهدف هو التحرك بسرعة نحو عن تصدير المنتجات الأساسية والاتجاه للنهوض بالصناعة والابتكار التكنولوجي. كان هذا ليشارك بنجاح التحول تجاه الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية مع مستويات إنتاج متزايدة ومرتفعة. يعمل اعتماد خطة العمل التي تهدف إلى التعجيل بالتنمية الصناعية في إفريقيا في الدورة العادية السنوية العاشرة لمؤتمر الاتحاد الإفريقي لرؤساء الدول والحكومات في يناير 2008 على تجسيد هذه الرغبة. xxiv اليوم، لدينا جدول الأعمال 2063، الذي يطالب بأن يكون جدول أعمال تحولي من أجل تحقيق الرخاء للجميع. xxv ويشمل ذلك تطلعات إفريقيا التي: (أولاً) تتمتع فيها الشعوب الإفريقية بمستوى عال من المعيشة ونوعية الحياة والصحة السليمة والرفاهية؛ (ثانياً)

ينعم المواطنون بالتعليم الجيد وثورة المهارات المدعومة بالعلم والتكنولوجيا والابتكار من أجل أن يكون المجتمع الذي ينعم بالمعرفة هو القاعدة والذي يخلو من تسرب الأطفال من التعليم بسبب الفقر أو أي شكل من أشكال التمييز؛ (ثالثاً) تكون المدن ومستوطنات الأخرى مراكز للأنشطة الثقافية والاقتصادية، مع تحديث البنية التحتية ويتمكن الناس من الحصول على المسكن بأسعار معقولة ولاتقة بما في ذلك تمويل السكن جنباً إلى جنب مع جميع الضروريات الأساسية للحياة كالماء والصرف الصحي والطاقة والنقل العام وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (رابعاً) يتم تحويل الاقتصاديات بشكل جذري لخلق نمو مشترك، ووظائف لائقة وفرص اقتصادية للجميع؛ (خامساً) الزراعة الحديثة لزيادة الإنتاج والإنتاجية ومساهمة القيمة المضافة المساهمة في المزارع والازدهار الوطني والأمن الغذائي الجماعي في إفريقيا؛ (سادساً) تكون البيئة والنظم الإيكولوجية في صحة ويتم الحفاظ عليها وأن تتسم المجتمعات والاقتصاديات بالمرونة. xxvi.

من الواضح أن الرغبة في التحول الإفريقي مستمر بلا هوادة. يعد تحقيق جدول أعمال التحول السبب الرئيس وراء ترشحي. فكما أشرت في المقابلة: أنافس على رئاسة البنك الإفريقي للتنمية بسبب رغبتني العميقة في أن أكون جزءاً من التغيير الذي تحتاجه إفريقيا. أعتقد أننا كقارة يمكن أن نفعل ما هو أفضل. أعتقد أننا يمكن أن نتحرك من أعمال إدارة الفقر إلى التركيز على خلق الثروة وضمان أن تتمتع كل إفريقيا بفرصة لتحقيق الذات. يتحقق ذلك فقط إذا تمكنا من تسهيل التغيير الهيكلي في الاقتصاديات الإفريقية. أعتقد أيضاً أن البنك الإفريقي للتنمية يمكن أن تكون أداة للتحول في إفريقيا. أعتقد أن هذا ليس برنامجاً لمدة خمس سنوات. فالتحول الهيكلي والاجتماعي والاقتصادي يتطلب وقتاً. لكن ما يمكننا القيام به في السنوات الخمس المقبلة هو وضع أساساً لا رجعة فيه لذلك.

البنك الإفريقي للتنمية هو أفضل مؤسسة إفريقية من حيث الموقع لتقديم الدعم من أجل بناء الشراكات اللازمة مع الحكومات الإفريقية والمؤسسات الإقليمية والمالية في القطاع الخاص والمجتمع المدني لتعبئة القارة تجاه التحول. ومع ذلك، فكما أشار الفريق رفيع المستوى للبنك الإفريقي للتنمية في تقريرهم "... لا يستطيع البنك الإفريقي للتنمية المطالبة بوضع متقدم باعتباره حقاً له. بل يتعين أن يكتسب مكانته من خلال تقديم النتائج ومن خلال إظهار التميز وإظهار أنه يضيف قيمة ومن خلال تحوله إلى منظمة فعالة وديناميكية. لن يحدث ذلك بين عشية وضحاها. فالأمر يتطلب التركيز بعناية على الإصلاحات المتسلسلة وعلى النمو. وستتطلب دعماً مركزاً من المساهمين والإدارة." xxvii.

يطالب البنك بوجود جدول أعمال مماثل للمستقبل، مع التركيز على البنك وعلى إفريقيا. يشير الجزء الأول إلى إصلاح البنك كمنظمة، بما في ذلك عملياتها. يتمثل الهدف الأساسي في زيادة كفاءة البنك وفاعلية. ويشير الجزء الثاني إلى إجراءات دعم الدول الإفريقية في عملية التنمية. ويتمثل الهدف من ذلك في دعم التحول فيما يخص الاقتصاديات بالتعاون مع المساهمين الأفارقة وشركاء التنمية.

الحفاظ على التصنيف أ الثلاثي للبنك أمر هام لضمان تحقيق التنمية وجدول الأعمال التحويلي. يجب أن تكون هذه أولوية قصوى لإدارة البنك، كما أنها أولوية قصوى للمساهمين التابعين له وكذلك العملاء. وهذا أمر بالغ الأهمية لتأمين الأموال اللازمة لتمويل التنمية في القارة ودعم الإجراءات اللازمة لضمان أن البنك ليس مجرد قناة للحصول على مساعدات لكنه الشريك الإفريقي المفضل.

4.1. إصلاح البنك من أجل الفاعلية والكفاءة

حقق البنك الإفريقي للتنمية قفزات هائلة ويجب البناء على الأسس الخاصة به في الوقت الحالي من خلال الإصلاحات من أجل ضمان الفاعلية والكفاءة. يركز العنصر الرئيسي في جدول الأعمال المقترح على الحاكمية التنظيمية، لتسهيل خلق ثقافة التميز في النتائج والأثر الإنمائي.

وعلى المستوى الإستراتيجي، فسوف يكون البنك أكثر انتقائية. بيد أنه لن يكون بإمكان البنك أن يصبح كل شيء بالنسبة للجميع. فموارده محدودة وعليه أن يركز على المكان يحقق فيه ميزة تنافسية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن البنك سيسعى لأكثر مردود لموارد المساهمين. وسوف يحافظ البنك على هذا النحو على التركيز على تطوير البنية التحتية والتكامل الاقتصادي الإقليمي وتطوير القطاع الخاص وبناء المؤسسات. وستتال الدول الهشة والدول المنعزلة اهتماماً خاصاً. تتمثل الفكرة في تعزيز النهج المبتكر سواء كان ذلك في التكامل الإقليمي وتطوير البنية التحتية أو تنمية القطاع الخاص بالطريقة التي يمكن البنك من تعزيز بعض الأهداف الهامة بما في ذلك الاقتصاد الصديق للبيئة والنمو الشامل والمساواة بين الجنسين. وحيث أن الأمر أصبح أكثر انتقائية، فسوف يلعب البنك دوراً أكبر في الاستفادة من مجموعة واسعة من الشركاء بمجتمع التنمية والقطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك لخلق تأثير التنمية التكميلي وذات المغزى .

أما بالنسبة لمعالجة مسألة إستراتيجية تمويل التنمية، فسوف يسهل البنك الدولي على نحو فعال من حصول إفريقيا على التمويل اللازم لتلبية احتياجات جدول أعمال التحول. فالدول الإفريقية تحتاج إلى آليات تمويل جديدة ومبتكرة لمعالجة العجز المالي الضخم في قطاعات مثل البنية التحتية والقطاع الخاص، والزراعة. سيتمحور التركيز على تطوير دور البنك كعامل محفز لتمويل التنمية الشاملة والحلول التي تكون قادرة على تفعيل أصول لتكوين روابط بين الدول والجهات الفاعلة الدولية. سيقدم البنك أيضاً الشراكة المحفزة مع الآخرين مثل البنوك التجارية الإفريقية لتعبئة الموارد المحلية لتمويل تحول القارة. سيسعى البنك أيضاً للعب دور في تسهيل ضمان استثمار الثروة الإفريقية في إفريقيا من أجل تعزيز رفاهية الأجيال الحاضرة والمستقبلية. ويأتي البنك بأدور تكميلية من خلال تعبئة رأس المال في القطاع الخاص العالمي بقوة لضمان الحصول على تمويل جديد. وسوف يشمل ذلك دعم وخلق أدوات جديدة مثل صندوق إفريقيا 50 لرفع رأس المال للتركيز على القطاعات أو المجالات المحددة. وفي هذا الصدد، فعلى البنك أن يعمل المزيد مثل البنوك الاستثمارية دون التقليل من التركيز على التنمية الاجتماعية. أظهر اللجنة الاقتصادية لإفريقيا التابعة للأمم المتحدة (UNECA) إمكانية زيادة تعبئة الإيرادات المحلية لتكون هائلة، بما في ذلك التدفقات المالية غير المشروعة والادخار التعاقدية مثل صناديق المعاشات والتأمين، وسندات الشتات. وسيتمتع على البنك أن يصبح شريكاً أساسياً في تعبئة الموارد المحلية. فبالنسبة للبنك، يعد رفع رأس ماله أيضاً وسيلة لمزيد من الموارد. xxviii يتعين القيام بإصلاح لإستراتيجية ونهج التجديد للبنك الإفريقي للتنمية لضمان المزيد من التمويل.

وعلى الصعيد التشغيلي، فسيكون هناك تركيز على تبسيط الإجراءات والعمليات لتسريع وتحسين تقديم المساعدة المالية والتقنية. بيد أنه في الوقت الحاضر، تظل العمليات التي يقوم عليها تقديم المساعدة المالية والتقنية بطيئة جداً. وتقتصر أعمال البنك الأساسية على تقديم المساعدة المالية اللازمة للتنمية. وهو ما يطيل الوقت بين موافقة مجلس إدارة البنك وصرف الدفعة الأولى. يحتاج الأمر إلى تقليل التأخر الطويل في بدء معالجة مسائل التنمية إلى حد كبير. قبل تقديم المشروع لمجلس الإدارة، يتعين زيادة التركيز على تعزيز جميع جوانب تصميم المشروع، بما في ذلك الواقعية وجاهزية شروط الصرف. بالإضافة إلى ذلك، سيكون من الضروري ضمان المراقبة عن قرب لقياس التقدم المحرز في التنفيذ واعتماد الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان أن يوفر المشروع هدف التنمية المتوقع لجميع الدول الأعضاء.

بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات والعمليات، سيتلقى عملاء البنك أفضل وأسرع خدمة عبر استخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لتسريع تنفيذ الأنشطة. من بين هذه الحلول الأساسية لتحسين أثر التنمية، يأتي اعتماد تتبع المشتريات الإلكترونية. سوف تتجاوز هذه العملية التتبع من خلال توفير تقارير شهرية من قبل المشروع والإدارة والدولة بحيث يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية. كما يعد مشروع لوحة المعلومات الأخير المطور والمنفذ من قبل البنك خطوة هامة في التحسن،

الذي يحتاج إلى أن يتم البناء عليه. يتمثل الهدف من فكرة تبسيط الإجراءات التنظيمية بجانب العمليات، في حين اعتماد الحلول التكنولوجية التي ستشكل مكاسب كبيرة، في جعل البنك أكثر استجابة للعملاء. ففي الوقت الذي تجري هذه التغييرات لتسريع وتحسين تقديم المساعدة المالية والتقنية، سيتم التزام الحرص على تحسين الكفاءة الائتمانية والرقابة لضمان الالتزام بأفضل الممارسات فيما يتعلق بالضمانات البيئية والاجتماعية.

تماشياً مع إعلان باريس، سيزيد البنك من التركيز على الأنظمة الوطنية لتنفيذ مشاريعه. على هذا النحو، يتمثل المبدأ في ضمان إعداد وحدات تنفيذ المشاريع في حالة الضرورة فقط. في الواقع، سيكون التنفيذ التقني اليومي للمشروع مسؤولية الإدارة المعنية. إذا تطلب الأمر سعة ائتمانية إضافية، فمن شأن ذلك أن يتم داخل الإدارة.

سيطلب تحسين فاعلية وكفاءة البنك للمساعدة في تحول إفريقيا أيضاً صقل برنامج اللامركزية. وخلال تعديلات برنامج اللامركزية سوف يتم الاسترشاد بالمبادئ التالية: (أولاً) سوف تكون اللامركزية أكثر انتقائية وتستهدف الملاءمة على أساس الاحتياجات وللتحكم على تكاليفها؛ (ثانياً) سوف يكون للموظفين الميدانيين ملفات للتصدي للتحديات التي تواجهها الدولة التي يجري العمل فيها على التصدي للمركزية؛ (ثالثاً) سوف يكون ملف وعملية اختيار الممثل المقيم موحداً مع التركيز على القدرة على المشاركة على الصعيدين التشغيلي ومستوى حوار السياسات؛ (رابعاً) ستنتم معالجة الاسترسال في اتخاذ القرار وعدم وجود لامركزية فعالة في سلطة اتخاذ القرار من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات لجعل البنك أكثر كفاءة.

سوف يتحقق تحسين فاعلية وكفاءة البنك للمساعدة في تحول إفريقيا في إطار يشمل تعزيز البرامج الموجهة الناتجة على مدار سنوات متعددة. وهذا نظام المراقبة والتقييم الذي يقيس التأثير وليس عمليات والفروض المقررة وحجم الإقراض فقط. ومن بين جوانب ضمان التأثير على الناس يأتي جعل البنك أشبه ما يكون بمنظمة تتبع القطاع الخاص فيما يتعلق بالإدارة واتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، سيشارك البنك حيثما كان ذلك ممكناً في مجال الابتكار والتجريب للتعلم وتطبيق النتائج في تصميم وتنفيذ المشاريع.

سيطلب تحقيق أهداف الفاعلية والكفاءة إستراتيجية موارد بشرية موجهة نحو جذب وتطوير والاحتفاظ بأفضل الخبراء المؤهلين وذوي الخبرة. وسوف تشمل الميزات الإضافية إستراتيجية الموارد البشرية تنفيذ نظام لتقييم وقياس الأداء. كما يستخدم البنك نظام المكافآت/الحوافز باعتباره وسيلة لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء. سيعتمد البنك التكنولوجيا أيضاً للحد من العملية وتسهيل سير العمل. سيكون البنك استباقياً وسيتم التركيز على ضمان أن يتم استخدام عملية التوظيف لاستقطاب الأفضل فقط. وبشكل أساسي، يجب على البنك أن يسعى إلى أن تصبح أفضل مكانا يسعى الأشخاص للعمل فيه.

خلال تحسين فاعلية وكفاءة البنك، سوف تكون هناك حاجة لعمل إصلاحات كبيرة عند الضرورة. فلن يكون الترقيع عند حواف أمراً كافياً. ويتعين وضع كل شيء في جدول. ومن بين القضايا التي يجب مراجعتها وربما إصلاحها من أجل بلوغ الكفاءة والفاعلية يأتي الهيكل الإداري للبنك. ومع ذلك، فهناك حاجة للمراجعة والمشاورات مع المساهمين لإعادة هيكلة أفضل للمؤسسة في ضوء جدول أعمال البنك.

4.2. تسهيل تحول إفريقيا

سوف تدرك القارة نهوض إفريقيا فقط من خلال التركيز المستمر على التحول الاجتماعي والاقتصادي. فلن يكون للأعمال الاعتيادية أي دور. ويتعين أن يصبح تدخل البنك أكثر إستراتيجية وملاءمة. وعلى البنك أيضاً أن يتولى إمكانية القيادة للتعبة والعمل في شراكات مع الحكومات الإفريقية والمؤسسات والبنوك التجارية وكذلك شركاء التنمية وغيرهم من أصحاب المصلحة من أجل أن يكون بمثابة المحفز في تحول إفريقيا. ووفق ما تمت الإشارة إليه من قبل الفريق رفيع المستوى للبنك الإفريقي للتنمية في تقريرهم، "يتعين أن يكون البنك على اتصال بجميع الدول الأعضاء في المنطقة. وعليه أن يكون أكثر من مجرد قناة للمساعدات. يجب أن يكون لديك الأدوات الصحيحة. يجب أن يكون جزءاً أساسياً من البنية الإفريقية، جنباً إلى جنب مع الاتحاد الإفريقي. يجب أن يدعم الإستراتيجيات الإفريقية الرائدة التي تتسم بمنظور على المدى الطويل لما هو مفيد وتوفير المعلومات والخدمات الاستشارية وكذلك تمويل الاستثمارات الإنتاجية. ويجب على البنك توفير منظور إفريقي، وتوليد المعرفة في إفريقيا، للأفارقة واستجابة للمخاوف الإفريقية."^{xxix}

تتمثل نقطة البداية في تعزيز الحوار. سوف يبني البنك على التقدم المحرز في التحول إلى العملية الشاملة من خلال تعزيز نوعية الحوار وتوسيع نطاقه ليشمل كل المساهمين المعنيين، بما في ذلك المصارف الإنمائية الأخرى والقطاع الخاص والشباب والمجتمع المدني. يأتي ذلك من خلال نوعية الحوار حيث سيصبح البنك شريكاً مختاراً في التنمية من قبل الدول الإفريقية. وسوف يتطلب ذلك رفع مستوى السياسة والحوارات السياسية وتوفير الدعم الاستشاري للدول الإفريقية.

ولتحسين نوعية الحوار والتحول إلى شريك التنمية المختار، يجب أن يصبح البنك بمثابة بنك المعرفة للدول الإفريقية. وفيما يتعلق بالمعرفة، فسوف يبتعد نهج البنك عن التركيز على عدد من القطع التحليلية التي يتم تسليمها إلى قياس تأثيرها من خلال تقديم المشكلة الرئيسية إلى صدارة حوار السياسات. وهذا المعنى يتحقق في عمليات محددة مموله أو غير مموله من قبل البنك توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل صناعات السياسة بطريقة تعالج المشكلة جزئياً أو كلياً. وسيعتمد البنك على الميزة النسبية ليصبح الأكثر معرفة في إفريقيا. وسوف يسعى لأن يصبح وسيط عالمياً على الصعيد المعرفي يربط بين الدول الأعضاء الإقليمية من أجل مصادر معرفية أفضل في جميع أنحاء العالم وخاصة في إفريقيا.

سوف تصبح الميزة المعرفية أساساً للخدمات الاستشارية. سيستخدم البنك الميزة المعرفية لبناء الخدمات الاستشارية وسيتم تقديم الخدمات الاستشارية للدول مقابل رسوم يتم تحصيلها. يتمثل الهدف من ذلك في تحويل ما يقوم به البنك بالفعل لتقليل المخاطر إلى النصف ومن مراعي للمصلحة العامة إلى منتجات/خدمات حقيقية يقدمها لعملائه. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى تحسين نوعية الخدمة الاستشارية بحيث يكون العملاء المحتملين المهتمين على استعداد لدفع ثمن مقابل الخدمات. سوف تدعم تلك الخدمات الدول من أجل التعلم وعمل إصلاحات متعمقة وواسعة وشجاعة في السياسات.

سوف يبدع البنك ويبكر منتجات جديدة لتلبية الاحتياجات الفريدة للدول الإفريقية وقطاعها الخاص. تتحرك الدول بسرعة كبيرة نحو التمويل القائم على السوق. حيث تحول القطاع الخاص إلى قاطرة النمو بسبب حاجة الدول إلى نهج أكثر ابتكاراً لتعبئة رأس المال. وبالتالي سيكون من الضروري تعزيز قدرة البنك على تقديم المشورة الإستراتيجية للدول فيما يتعلق بالانتقال من الاعتماد على المساعدات إلى التمويل القائم على السوق من أجل التنمية ومساعدة الدول الإقليمية الأعضاء على بناء قدراتها الخاصة للتفاوض على عقود أكثر فائدة (وخاصة مع شركات الموارد). فعلى سبيل المثال، وفيما يتعلق بالقطاع الخاص سيطور البنك المنتجات المعرفية الجديدة ويدعم الإصلاحات السياسية لتعزيز مناخ الاستثمار من أجل تعزيز القدرة التنافسية وخلق منتجات مالية جديدة تتناسب مع الظروف الفريدة من نوعها في القطاع الخاص بإفريقيا.

سيكون فتح الابتكار والإبداع الإفريقي من بين مجالات تركيز البنك. يمكن أن يعمل البنك كمحفز للابتكار. فالدول الإفريقية مليئة بالإبداع والابتكار، وخاصة بين شبابها. تتضمن هذه القدرات التي هي أساسا في حالة كامنة إمكانات عالية تولد القيمة. يمكن للبنك الاستثمار في اقتناء وتطوير التكنولوجيا وإرساء الأسس في مجال العلوم والبحوث والتكنولوجيا مع توفير الدعم الإبداعي لتعزيز النظام البيئي الخلاق في إفريقيا من خلال إقامة الألفة والروابط بين أصحاب المصلحة (الحكومة والصناعة ورجال الأعمال والأكاديميين والباحثين والمبتكرين) ودعم تنمية المهارات. لم يكن على إفريقيا اتباع نفس المسار الذي اتبعه آخرون بالقفز من خلال الابتكار. فتكنولوجيات المعلومات والاتصالات أمر حاسم لهذا الغرض.

سيعمل البنك بمثابة حافز لكسب الحرب على عدم المساواة بين الجنسين من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة وتعزيز البرامج المبتكرة لتمكين المرأة اقتصاديا، والحصول على الحقوق وبناء القدرات. تحتاج إفريقيا إلى الجميع لتسهيل تحقيق جدول أعمال التحول. إنها قضية الإنسان. بيد أنه لا يمكن إهمال الجانب الاقتصادي. تتحمل المجتمعات الإفريقية تكلفة بشرية واجتماعية واقتصادية ضخمة تعوق القدرة التنافسية لنصف سكان القارة من خلال العقبات التي يضعها الإنسان من المشاركة الكاملة في المجتمع الاقتصادي. وفي سبيل تنفيذ البرامج المبتكرة، سوف يلعب البنك دور الصوت الكبير في هذه القضية الهامة في إفريقيا من خلال حشد القيادات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من أجل التنفيذ.

سيقوم البنك بدعم جدول الأعمال الإفريقي في المحافل العالمية وفي إفريقيا. يزداد الدور الذي يمثله البنك على أنه صوت إفريقيا. سوف يكون على البنك استثمار المزيد للمساعدة في تعبئة إفريقيا ودعم تطوير جدول الأعمال الإفريقي ولعب دور حاسم في تمثيل وجهة النظر الإفريقية للعالم وفي حشد العالم لدعم التحول في القارة. سوف يتحول البنك باستخدام منتجاته المعرفية إلى مرجعية وصوت حول القضايا الحاسمة بالنسبة لإفريقيا، وذلك بهدف حشد طاقات القارة ودعم شركاء إفريقيا لتنفيذ حلول إبداعية.

5. الخاتمة

إنها فترة فريدة من نوعها لإفريقيا. القارة أخذت في النهوض ولكن التحديات تحتاج إلى مثابرة. تتمثل القضية الحرجة الآن في ضمان أن القارة قادرة على اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة العالمية الناشئة من أجل مواجهة تحديات التنمية والبدء في وضع الأساس التحول الاجتماعي والاقتصادي. يتسم سيناريو النهضة الإفريقي بإمكانية تحقيقه. ومع ذلك، فإنه لن يتحقق خلال العمل وفق النهج المعتاد. فالأمر يحتاج إلى جميع الجهات الفاعلة بما يمكن البنك من لعب أدوارا هامة. حيث يمكن أن يكون البنك جزءا من الحل ويكون بمثابة محفز للجهود المبذولة من أجل تحول القارة. ومن أجل ذلك يجب على البنك إصلاح عملياته وإجراءاته ضمان الفاعلية والكفاءة. يجب على البنك وضع وتنفيذ برامج مبتكرة تجعله شريك التنمية المختار من قبل الدول الإفريقية مع دعم جهودها من أجل تحويل اقتصادياتها لتحسين حياة جميع الأفارقة.

- i البنك الإفريقي للتنمية (2014). *التقرير السنوي 2013*.
- ii البنك الإفريقي للتنمية (2013). *في قلب إستراتيجية التحول في إفريقيا 2013-2022*.
- iii الأمم المتحدة (2015). *الوضع الاقتصادي العالمي وآفاق 2015*. نيويورك: المرجع نفسه.
- iv المرجع نفسه.
- v الصندوق الدولي للتنمية الزراعية www.ifad.org/remittances/maps/africa vi ماكينزي أند كومباني (2014). "أوروبا-إفريقيا: التقارير الجديدة، الصلات، شركاء نيوفوكس" عرض في أسبن بين أوروبا وإفريقيا 2014. باريس، فرنسا.
- vii ديفيد رايس (2015). "لماذا يجب على إفريقيا التركيز على خلق القيمة المحلية." *الأعمال الإفريقية*. المنتدى الاقتصادي العالمي الخاص، دافوس 2015.
- viii الأمم المتحدة (2015). *الوضع الاقتصادي العالمي وآفاق 2015*. نيويورك
- ix البنك الإفريقي للتنمية (2014). *تمكين المرأة. إطلاق تنمية إفريقيا الإمكانات*. مؤشر المساواة بين الجنسين في إفريقيا 2014.
- x جوشن لوكشيتز وليلى الزبيدي (2014). "التحرير." *وجهات نظر: التحليل السياسي و التعليق*. العدد 1. فبراير 2014. ص5. هينريش بول ستيفتونج.
- xi المرجع نفسه.
- xii معهد ماكينزي العالمي (2010). *معهد ماكينزي العالمي: الأسود على هذه الخطوة: تقدم وإمكانات اقتصاديات إفريقيا. الإيكونوميست، 3 ديسمبر 2011، طباعة الطبعة، بعنوان "إفريقيا ارتفاع: ويأتي بالقارة"*.
- xiii كريستين موانغي (2014). "الطبقة الوسطى في كينيا: حوار - المثالي في مقابل الواقع."
- xiv فيفيان فوستر وسيسيليا بريسينو-جارمنديا (المحررين). *البنية التحتية في إفريقيا: الوقت اللازم للتحول*. البنك الدولي.
- xv اليونسيف (2014). *جيل 2030 إفريقيا*. التركيبة السكانية الأطفال في إفريقيا. أغسطس 2014
- xvi للجنة الاقتصادية لإفريقيا (2012). *تقرير حول التجارة الدولية والبنية الإفريقية*. أديس أبابا، إثيوبيا.
- xvii ليز لو - فاودران (2013). "تحقيق حلم المزيد من التجارة البينية في إفريقيا" ISS اليوم. 19 يوليو 2013.
- xviii بعد برنامج تطوير البنية التحتية في إفريقيا من بين الأمثلة على المبادرات الإقليمية (PIDA) الذي يركز على المياه والنقل والطاقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. للحصول على معلومات راجع:
- <http://www.au-pida.org/>; <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/programme-for-infrastructure-development-in-africa-pida>؛ الشراكات/برنامج مقابل البنية التحتية للتنمية في إفريقيا/من بين المبادرات الأخرى يأتي البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في إفريقيا (CAADP)؛ سياسة إفريقيا إطار التحول الزراعي والأمن الغذائي والتغذية.
- xviii البنك الإفريقي للتنمية (2014). *التقرير السنوي 2013*.
- xix المرجع نفسه.
- xx البنك الإفريقي للتنمية (2014). *عمل مسرحي ساخر آمي باركوز دي لا فوي دي روت دي لا اللامركزية 2011-2015* البنك الإفريقي للتنمية علاقة نهائي. يونيو 2014.
- xxi المرجع نفسه.
- xxii المرجع نفسه.
- xxiii المرجع نفسه.
- xxiv الاتحاد الإفريقي (2008). "قرارات وإعلانات" جمعية الاتحاد الإفريقي، عاشر الدورة العادية، 31 يناير - 2 فبراير عام 2008، أديس أبابا، إثيوبيا.
- xxv الاتحاد الإفريقي (2015). *جدول أعمال 2063: إفريقيا التي نريدها*. نسخة شعبية. الطبعة الثالثة، يناير 2015.
- xxvi المرجع نفسه.

xxvii يواكيم شيسانو وبول مارتن (الرئيسان المشاركان)، الاستثمار في مستقبل إفريقيا، بنك التنمية الآسيوي في القرن الحادي والعشرين. تقرير الفريق الرفيع المستوى للبنك الإفريقي للتنمية، 2007.

xxviii اللجنة الاقتصادية لإفريقيا (2014). *تعبئة الموارد المحلية: بحث القضايا*. أعدت للمنتدى الإفريقي التاسع للتنمية، مراكش، المغرب 12-16 أكتوبر 2014.

xxix المرجع نفسه. يواكيم شيسانو وبول مارتن (الرئيسان المشاركان).