

# Revue annuelle sur l'efficacité du développement ÉDITION 2022

Remettre l'Afrique sur sa trajectoire de développement

Revue annuelle



## REMERCIEMENTS

La douzième édition de la Revue annuelle sur l'efficacité du développement de la Banque africaine de développement est le fruit d'une excellente collaboration entre le personnel de la plupart des départements de la Banque. Charles Mulingi en a été le responsable. Augustin Kouadio Adom, Honoré Menzan et Joël Sery ont fourni un soutien statistique précieux. Nous voudrions témoigner notre gratitude à Sohir Debbiche, Damian Ihedioha, Bashir Gaya, Basil Jones, Aissatou Ba-Okotie, Maimuna Nalubega, Snott Mukukumira, Amira Elmissiry, Olukanyinsola Oyewole, Jessica Kitakule-Mukungu, Rudolphe Petras, Hannah Magoola, Carina Sugden, Folorunso David, Prajesh Bhakta, Adeleke Salami, Leontine Kanziemo, Anouar Chaouch, Ann Sow Dao, Belinda Chesire, Joel Molel, Gerald Njume, Densil Magume, Al-Hamdou Dorsouma, Goran Lima, Ifeyinwa Emelife, Ihcen Naceur, David Ashiagbor, Yanne Sanogoh, Ghada Abuzaid, Martin Fregene, Dovi Amouzou, Mike Salawou, Apolo Kyeyune, Eva Joy Ruganzu, Rafika Amira, Rees Mwasambili, Jamila Hedhli, Ashraf Ayad, Helmi Hmaid, Brian Mugova, Maman-Sani Issa, Susan Mpande, Zodwa Mabuza, Riadh Ben Messaoud, Rufael Fassil, Clement Banse, Penelope Jackson, Armand Nzeyimana, Sabri Ben Meftah, et Tahnn Kouakou pour leur contribution au rapport.

Nous remercions tout particulièrement le rédacteur en chef Marcus Cox (Agulhas Applied Knowledge), le graphiste Nadim Guelbi (Créon Design), la rédactrice Jennifer Petrela, les traducteurs N'guessan Nianduillet et Xaverie Noah et tous les consultants pour leur contribution.

### Swazi Tshabalala

Vice-présidente supérieure  
Banque africaine de développement

### Simon Mizrahi

Directeur – Département de l'impact  
sur le développement et résultats  
Banque africaine de développement

### Olivier Shingiro

Chef de division – Division de la performance  
et de la responsabilité institutionnelle  
Banque africaine de développement

---

Photo de couverture : La Banque mobilise des investissements pour des infrastructures transformatrices. Au Sénégal, le Train Express Régional a réduit de moitié le temps de trajet entre Dakar et Diambiadio. Les citoyens disposent désormais d'un système de transport en commun sûr et efficace. Photo : BAD

© 2022 Groupe de la Banque africaine de développement

Tous droits réservés. Publié en mai 2022.

Groupe de la Banque africaine de développement  
Revue Annuelle sur l'Efficacité du Développement 2022

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 symbole "\$" renvoie au dollar EU ou à l'USD. Taux de conversion au 31 décembre 2021 : 1 UC = 1,39959 dollars US (Rapport annuel 2021 de la Banque)

Groupe de la Banque africaine de développement

Avenue Joseph Anoma - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Téléphone : (+225) 27 20 26 39 00

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

Avant-propos	1
Aperçu de la performance	2
<b>Chapitre 1 Éclairer l’Afrique et l’alimenter en Énergie</b>	<b>7</b>
Accès à l’énergie : Progrès et problèmes	7
L’appui de la Banque au secteur énergétique	8
<b>Chapitre 2 Nourrir l’Afrique</b>	<b>13</b>
Augmenter la production alimentaire en Afrique, pour une meilleure sécurité alimentaire du continent	13
La contribution de la Banque au développement de l’agriculture	15
<b>Chapitre 3 Industrialiser l’Afrique</b>	<b>19</b>
Une année perturbée pour le développement industriel	19
Le travail de la Banque en matière de développement industriel	20
<b>Chapitre 4 Intégrer l’Afrique</b>	<b>25</b>
Malgré les perturbations, l’intégration a progressé	25
Le soutien de la Banque à l’intégration régionale	26
<b>Chapitre 5 Améliorer la qualité de vie des Africains</b>	<b>31</b>
Une reprise inclusive est fondamentale pour garantir la qualité de vie des Africains	31
Comment la Banque améliore la qualité de vie des Africains	33
<b>Chapitre 6 Domaines transversaux et stratégiques</b>	<b>37</b>
La croissance économique sur le continent	37
Améliorer la gouvernance et renforcer les institutions	37
Lutter contre le changement climatique et renforcer la croissance verte	38
Lutter contre la fragilité et renforcer la résilience	39
Promouvoir l’égalité des genres et l’autonomisation des femmes	40
<b>Chapitre 7 Améliorer notre efficacité et notre impact sur le développement</b>	<b>43</b>
Des contraintes constantes sur les approbations de la Banque en 2021	43
Le concept d’Une Seule Banque et la mobilisation des talents	47
Conclusion	49
<b>Perspectives</b>	<b>51</b>
<b>Annexe – Note méthodologique</b>	<b>52</b>

## Liste des figures

Figure 1	Les pays africains dépendent fortement des importations de blé d'Ukraine et de Russie	14
Figure 2	Cartographie à haute résolution de l'impact	21
Figure 3	L'Afrique n'est pas profondément intégrée	26
Figure 4	Contribution à la réponse sanitaire de l'Afrique à la pandémie	32
Figure 5	Mobiliser le financement climatique pour l'adaptation et l'atténuation	39
Figure 6	La Banque accroît son impact sur le développement et améliore son approche de mesure	44
Figure 7	La Banque améliore la qualité de ses projets, tout en accélérant leur mise en œuvre	45
Figure 8	La Banque est confrontée à des défis de portefeuille, tout en améliorant ses acquisitions	46
Figure 9	La Banque se rapproche des clients pour améliorer ses services	47
Figure 10	L'efficacité de la Banque dans la gestion de ses opérations permet un meilleur rapport coût efficacité	48
Figure 11	La Banque accélère le rythme de ses recrutements pour pourvoir ses postes	49

## Liste des encadrés

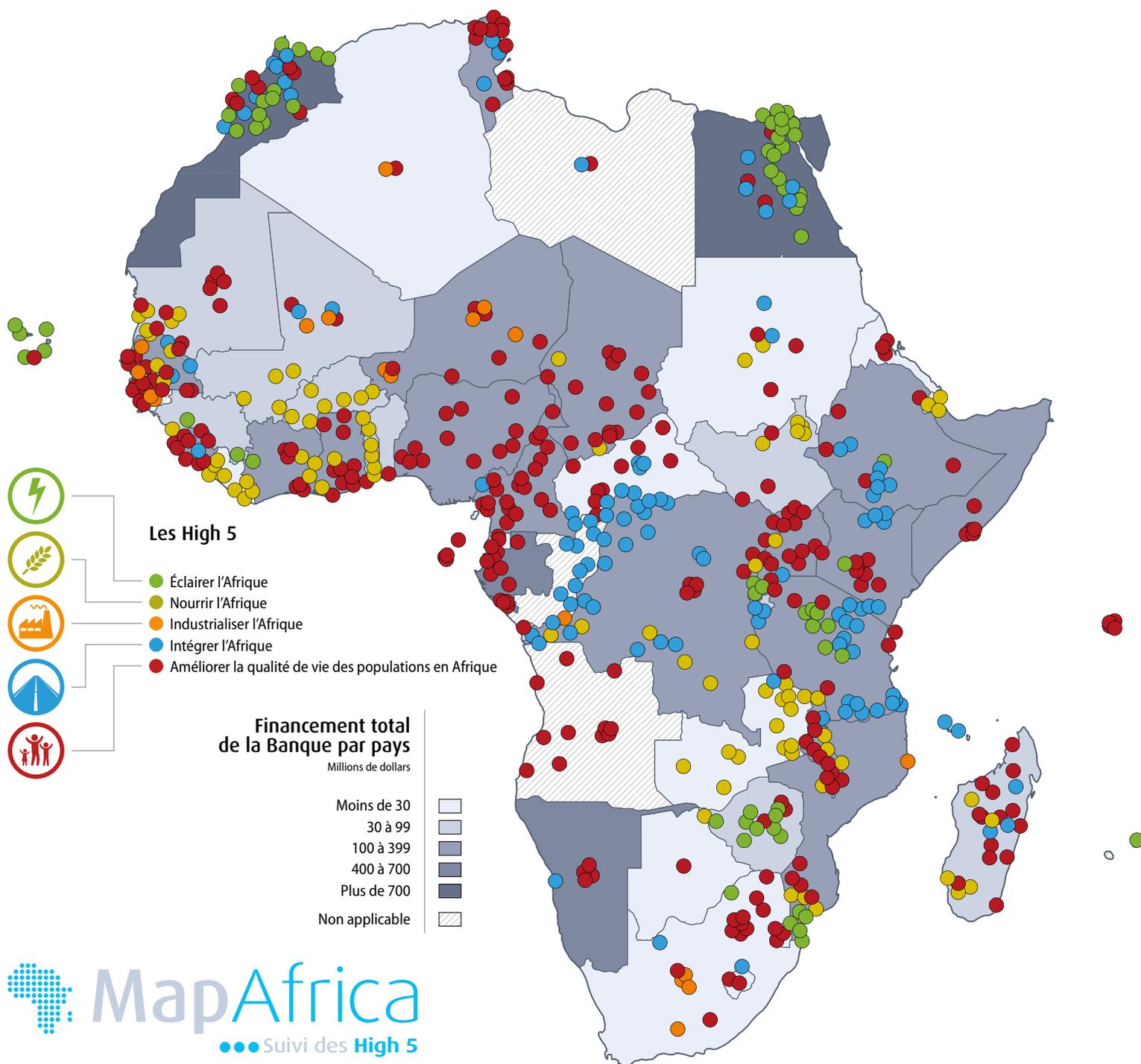
Encadré 1	Le projet d'Eskom de stockage distribué d'énergie par batterie : une première en Afrique	8
Encadré 2	Le projet Last Mile Connectivity au Kenya : principaux résultats et leçons apprises	10
Encadré 3	Les incidences de la crise en Russie et en Ukraine sur l'alimentation et l'agriculture en Afrique	13
Encadré 4	Huile d'avocat : Récolter les bénéfices de l'agro-transformation	15
Encadré 5	Faire profiter l'agriculteur des financements accordés aux fabricants d'engrais	16
Encadré 6	Trois façons de maximiser l'impact des infrastructures de transport	22
Encadré 7	Nourrir le potentiel des entreprises technologiques africaines	23
Encadré 8	Des paiements transfrontaliers fluides alimentent le commerce intra-africain	25
Encadré 9	Améliorer la connectivité des transports transfrontaliers en République Centrafricaine	27
Encadré 10	Doter les jeunes Africains de compétences pour des emplois décents	34
Encadré 11	Renforcer la résilience climatique, augmenter les rendements	39
Encadré 12	Évaluation de la fragilité au Burkina Faso pour renforcer la résilience	40
Encadré 13	Les PME féminines tirent le meilleur parti du soutien de la Banque	41
Encadré 14	L'Académie des opérations : Renforcer les connaissances du personnel opérationnel	47

## Liste des tableaux

Tableau 1	L'accès aux énergies propres doit s'accélérer (progrès en Afrique)	8
Tableau 2	Indicateurs de Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie (la contribution de la Banque au développement)	9
Tableau 3	Augmenter la productivité agricole pour protéger l'Afrique contre les chocs (progrès en Afrique)	14
Tableau 4	Indicateurs de Nourrir l'Afrique (la contribution de la Banque au développement)	15
Tableau 5	La valeur ajoutée et l'accès au financement peuvent encore progresser (progrès en Afrique)	20
Tableau 6	Indicateurs d'industrialisation de l'Afrique (la contribution de la Banque au développement)	22
Tableau 7	L'intégration est une clé du puzzle (progrès en Afrique)	26
Tableau 8	Indicateurs de Intégrer l'Afrique (la contribution de la Banque au développement)	27
Tableau 9	Sur certains indicateurs, la qualité de vie a été résiliente (progrès en Afrique)	32
Tableau 10	Indicateurs relatifs à l'amélioration de la qualité de vie (la contribution de la Banque au développement)	33
Tableau 11	La reprise prendra du temps (progrès en Afrique)	38
Tableau 12	Indicateurs dans les domaines transversaux et stratégiques (la contribution de la Banque au développement)	40
Tableau 13	Dans quelle mesure la Banque gère-t-elle efficacement ses opérations? (Niveau 3)	44
Tableau 14	Dans quelle mesure la Banque se gère-t-elle efficacement? (Niveau 4)	48

# Impact de la Banque sur ses cinq grandes priorités

Cette carte indique les 1125 localisations géographiques des 309 opérations de la Banque achevées entre 2019 et 2021 dans chacune des High 5.



La Banque demeure déterminée à accroître la transparence de ses opérations. MapAfrica, son outil de géolocalisation, met l'accent sur cinq domaines prioritaires de la stratégie décennale : *Éclairer l'Afrique*, *Nourrir l'Afrique*, *Industrialiser l'Afrique*, *Intégrer l'Afrique* et *Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique*. Explorez les 14 733 localisations de nos projets dans l'optique des High 5 en consultant [mapafrica.afdb.org](http://mapafrica.afdb.org).



## Accroître l'investissement privé

La Banque africaine de développement est l'un des plus gros investisseurs dans les infrastructures africaines. Nous avons une solide expérience en matière de mobilisation d'investissements privés.

# Avant-propos

## Remettre l'Afrique sur sa trajectoire de développement

L'Afrique se trouve en proie à une série de défis inédits. Après les effets domino dévastateurs de la pandémie de Covid-19, les économies doivent être reconstruites, les services publics restaurés et les programmes d'investissement à long terme remis sur pied.

Parallèlement, les pays africains doivent également composer avec l'accélération des effets du changement climatique, se préparer aux futures urgences sanitaires et faire face à la perspective d'une crise alimentaire mondiale engendrée par la guerre en Ukraine. Ils doivent relever ces défis dans un contexte caractérisé par un endettement croissant et la modicité des ressources publiques. Il faut des investissements pour assurer la reconstruction et le développement. Si les pays ne sont pas en mesure de mobiliser les ressources dont ils ont besoin, leurs chances d'atteindre les objectifs de développement durable s'amenuiseront.

En bref, les besoins de l'Afrique en matière de financement du développement n'ont jamais été aussi considérables.

La Banque africaine de développement joue un rôle unique en tant qu'institution de financement du développement de l'Afrique et en tant que principale source de financement abordable pour les pays africains. La Banque a le privilège d'être l'un des plus importants investisseurs dans les infrastructures africaines, et elle a fait ses preuves en matière de mobilisation des investissements privés.

Nos opérations d'urgence ont joué un rôle essentiel pendant la pandémie, car elles ont permis aux gouvernements de mettre en œuvre des mesures de santé publique et d'étendre la protection sociale aux populations dans le besoin.

La Revue annuelle de l'efficacité du développement de cette année montre que notre Facilité de réponse à la Covid-19 a contribué à la formation de 130 000 agents de santé, a fourni une protection sociale à près de 30 millions de ménages vulnérables et a apporté un soutien financier et consultatif à 300 000 petites et moyennes entreprises.

Nous avons également poursuivi les investissements à long terme dans nos priorités stratégiques des High 5, en élargissant l'accès à l'électricité, en améliorant la connectivité des transports, en augmentant la productivité agricole, en soutenant l'industrialisation, en intégrant le continent et en améliorant de manière significative la vie de millions de personnes en Afrique.

Au vu des nouveaux défis auxquels l'Afrique est confrontée, de la nécessité de mettre en place un système de défense sanitaire de qualité, et alors que nous n'avons plus que huit ans pour atteindre les objectifs de développement durable, il nous faut des plans plus ambitieux pour mobiliser des ressources en faveur du développement de l'Afrique.

Malgré le contexte difficile, je reste optimiste quant à la reprise et au retour de la croissance en Afrique. J'appelle les partenaires de l'Afrique dans le monde à se joindre à nous pour adopter une vision plus audacieuse du financement du développement de l'Afrique. Ce ne sont pas les défis qui définiront l'Afrique, mais sa capacité à les surmonter. Ensemble, nous remettrons l'Afrique sur une trajectoire saine pour une croissance et un développement résilients.



Akinwumi Ayodeji Adesina

Président, Groupe de la Banque africaine de développement



# Aperçu de la performance

## TABLEAU DE BORD RÉCAPITULATIF 2022

### NIVEAU 1 – QUELS PROGRÈS DE DÉVELOPPEMENT L'AFRIQUE EST-ELLE EN TRAIN DE RÉALISER ?

Nourrir l'Afrique	Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	Industrialiser l'Afrique
<ul style="list-style-type: none"> <li> Exportations agricoles</li> <li> Chaînes de valeurs agricoles</li> <li> Malnutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Infrastructure énergétique</li> <li> Accès à l'énergie</li> <li> Utilisation efficiente de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Climat des affaires</li> <li> Diversification économique</li> </ul>
Intégrer l'Afrique	Améliorer la qualité de vie	Questions transversales
<ul style="list-style-type: none"> <li> Facilitation des échanges</li> <li> Intégration Régionale</li> <li> Libre circulation des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Pauvreté et inégalité</li> <li> Chômage</li> <li> Renforcement des compétences</li> <li> Accès à l'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Égalité entre les genres</li> <li> Solutions climatiques</li> <li> Croissance économique</li> <li> Gouvernance</li> <li> Situations de fragilité</li> </ul>

### NIVEAU 2 – QUEL IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ONT LES OPÉRATIONS DE LA BANQUE ?

Nourrir l'Afrique	Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	Industrialiser l'Afrique
<ul style="list-style-type: none"> <li> Marchés en aval</li> <li> Productivité agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Capacité énergétique</li> <li> Accès à l'énergie</li> <li> Utilisation efficiente de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Développement des entreprises</li> <li> Réseau d'infrastructures</li> </ul>
Intégrer l'Afrique	Améliorer la qualité de vie	Questions transversales
<ul style="list-style-type: none"> <li> Développement des infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Accès à l'eau</li> <li> Renforcement des compétences</li> <li> Emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Gouvernance du pays</li> </ul>

### NIVEAU 3 – LA BAD GÈRE-T-ELLE EFFICACEMENT SES OPÉRATIONS ?

Impact sur le développement	Qualité et rapidité	Intégration du genre et du climat
<ul style="list-style-type: none"> <li> Rapports d'achèvement remis dans les temps</li> <li> Résultats de développement</li> <li> Résultats durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Qualité des opérations</li> <li> Délai avant le premier décaissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Risque environnemental/social</li> <li> Genre</li> <li> Climat</li> </ul>
Exécution des opérations dans les temps	Gestion proactive des opérations	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> <li> Acquisition dans les temps</li> <li> Acquisitions utilisant les systèmes nationaux</li> <li> Délai moyen de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Opérations non performantes</li> <li> Mise en œuvre dans les délais</li> <li> Revues de portefeuille dans les temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Services de connaissances</li> </ul>

### NIVEAU 4 – LA GESTION INTERNE DE LA BAD EST-ELLE EFFICIENTE ?

Décentralisation	Finance climatique	Impliquer le personnel
<ul style="list-style-type: none"> <li> Délégation de pouvoirs</li> <li> Présence dans les pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Finance climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Taux de vacance</li> <li> Durée de recrutement</li> <li> Professionnels des opérations</li> <li> Engagement du personnel</li> <li> Efficacité de la direction</li> <li> Diversité des genres</li> </ul>
Rapport coût/efficacité	Performance financière	
<ul style="list-style-type: none"> <li> Coûts de mise en œuvre des projets</li> <li> Coûts administratifs</li> <li> Coûts de préparation d'un projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Mobilisation de ressources privées</li> <li> Mobilisation de ressources publiques</li> </ul>	

La Revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED) évalue la contribution de la Banque par rapport à ces cinq priorités de développement : Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie (chapitre 1), Nourrir l'Afrique (chapitre 2), Industrialiser l'Afrique (chapitre 3), Intégrer l'Afrique (chapitre 4) et Améliorer la qualité de vie des Africains (chapitre 5). S'appuyant sur des données provenant de multiples sources, chaque chapitre explore les progrès de l'Afrique par rapport à chaque High 5 et évalue comment la Banque a contribué à leur réalisation. Ce faisant, la RAED suit également la contribution de la Banque sur ses priorités transversales, tels qu'une meilleure gouvernance et une plus grande égalité des sexes (chapitre 6). Enfin et surtout, la RAED évalue l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation de développement (chapitre 7)<sup>1</sup>.

L'édition de cette année de la RAED reflète l'impact de la pandémie de Covid-19, tant sur les clients de la Banque que sur ses opérations. Bien que l'assouplissement des restrictions liées au Covid-19 ait remis de nombreuses régions du continent sur une trajectoire de croissance, la reprise économique reste inégale et fragile. Les vulnérabilités persistantes et les nouvelles mesures sanitaires ont fait basculer 30 millions d'Africains supplémentaires dans l'extrême pauvreté en 2021. En outre, l'environnement opérationnel difficile a eu une incidence négative sur la capacité de la Banque à mener à bien ses activités. Les restrictions de voyage liées au Covid-19, par exemple, ont retardé l'évaluation, la passation des marchés, la supervision et l'achèvement des projets. En conséquence, un tiers de nos opérations ont connu des difficultés et des retards de mise en œuvre en 2021.

Le tableau de bord 2022 montre en une page l'efficacité avec laquelle la Banque africaine de développement (la Banque) a

contribué au développement de l'Afrique en 2021. Il indique si nous avons progressé ou régressé vers la réalisation des objectifs que nous nous sommes fixés à chaque niveau du Cadre de mesure des résultats :

- ▶ Flèche verte (↗↘) = amélioration
- ▶ Flèche rouge (↘↗) = détérioration
- ▶ Flèche jaune (→) = aucun changement
- ▶ Cercle gris (○) = Les données ne sont pas disponibles

Chaque flèche est un indicateur agrégé : elle résume les progrès par rapport à plusieurs indicateurs. Ainsi, par exemple, la flèche verte (↗) pour **Infrastructure énergétique** suit les progrès par rapport à deux indicateurs : **Capacité électrique nette installée totale (GW)** et **Capacité renouvelable installée (GW)**. Ces deux indicateurs ayant progressé en 2021, l'indicateur agrégé est au vert. La méthodologie de détermination de la couleur des flèches et des indicateurs est expliquée en annexe. La performance de la Banque sur chaque indicateur de performance clé est examinée dans les chapitres respectifs. À titre de comparaison, voir le tableau de bord récapitulatif 2021 ci-dessous.

En comparant nos résultats à des objectifs mesurables et limités dans le temps, la RAED donne aux parties prenantes un aperçu objectif des domaines dans lesquels nos objectifs sont en bonne voie d'être atteints et de ceux dans lesquels nous devons travailler davantage ou différemment. La Banque est attachée à la transparence, à la responsabilité et aux résultats en matière de développement. La RAED fournit à nos parties prenantes les informations dont elles ont besoin pour nous faire respecter nos normes.

<sup>1</sup> La méthodologie utilisée pour produire la Revue annuelle de l'efficacité du développement est expliquée dans l'annexe.

Tableau de bord récapitulatif 2021<sup>2</sup>

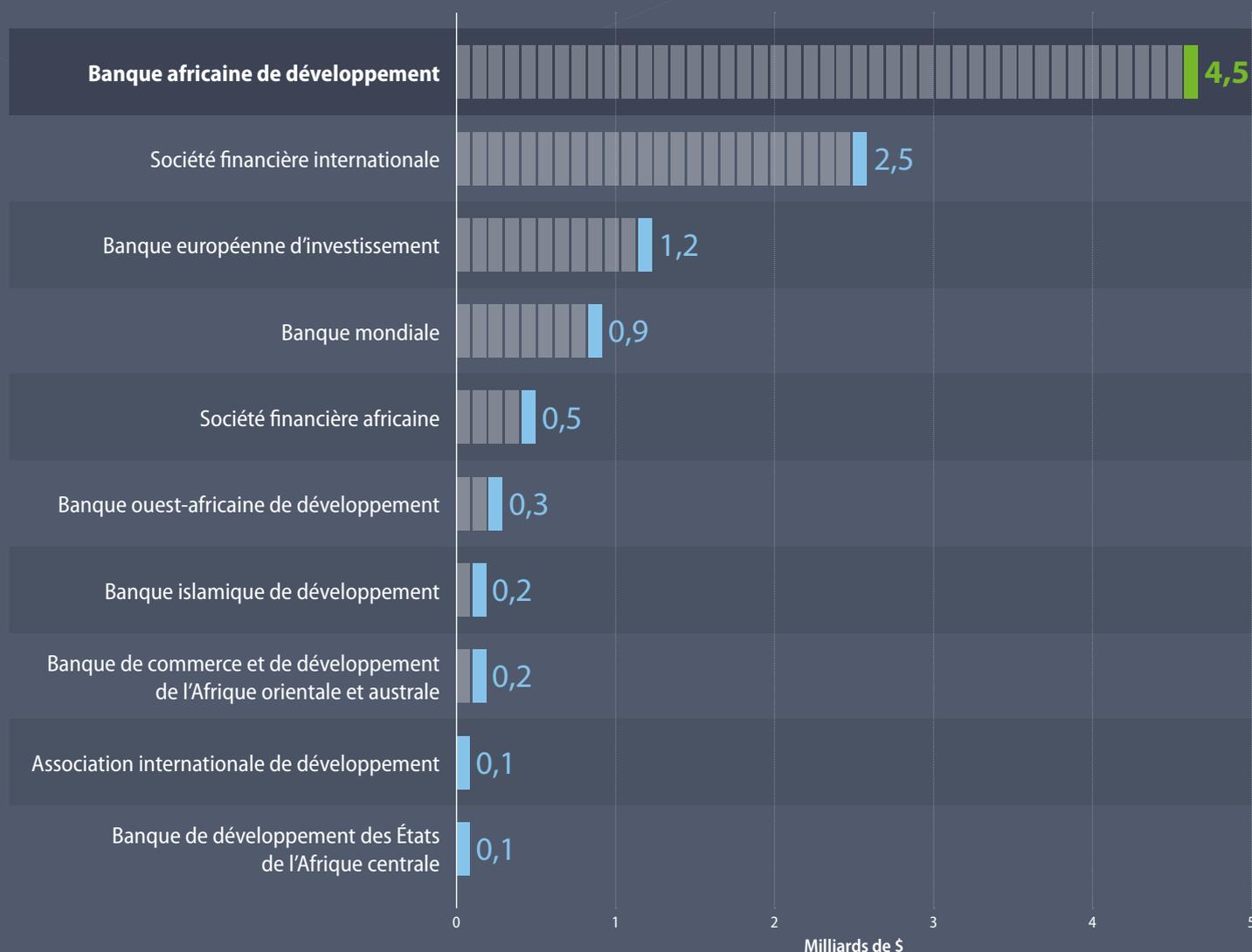
NIVEAU 1 – QUELS PROGRÈS DE DÉVELOPPEMENT L'AFRIQUE EST-ELLE EN TRAIN DE RÉALISER ?		
<b>Nourrir l'Afrique</b>	<b>Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>	<b>Industrialiser l'Afrique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Exportations agricoles</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Chaînes de valeurs agricoles</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Malnutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Infrastructure énergétique</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accès à l'énergie</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Utilisation efficiente de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Climat des affaires</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Diversification économique</li> </ul>
<b>Intégrer l'Afrique</b>	<b>Améliorer la qualité de vie</b>	<b>Questions transversales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Facilitation des échanges</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Intégration Régionale</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Libre circulation des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Pauvreté et inégalité</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Chômage</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Renforcement des compétences</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accès à l'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Égalité entre les genres</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Solutions climatiques</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Croissance économique</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gouvernance</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Situations de fragilité</li> </ul>
NIVEAU 2 – QUEL IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ONT LES OPÉRATIONS DE LA BANQUE ?		
<b>Nourrir l'Afrique</b>	<b>Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</b>	<b>Industrialiser l'Afrique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Marchés en aval</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Productivité agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Capacité énergétique</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accès à l'énergie</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Utilisation efficiente de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Développement des entreprises</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Réseau d'infrastructures</li> </ul>
<b>Intégrer l'Afrique</b>	<b>Améliorer la qualité de vie</b>	<b>Questions transversales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Développement des infrastructures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accès à l'eau</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Renforcement des compétences</li> <li><input type="checkbox"/> Emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Gouvernance du pays</li> </ul>
NIVEAU 3 – LA BAD GÈRE-T-ELLE EFFICACEMENT SES OPÉRATIONS ?		
<b>Impact sur le développement</b>	<b>Qualité et rapidité</b>	<b>Intégration du genre et du climat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Rapports d'achèvement remis dans les temps</li> <li><input type="checkbox"/> Résultats de développement</li> <li><input type="checkbox"/> Résultats durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qualité des opérations</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Délai avant le premier décaissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Risque environnemental/social</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Genre</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Climat</li> </ul>
<b>Exécution des opérations dans les temps</b>	<b>Gestion proactive des opérations</b>	<b>Connaissances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Acquisition dans les temps</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Acquisitions utilisant les systèmes nationaux</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Délai moyen de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Opérations non performantes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre dans les délais</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Revues de portefeuille dans les temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Services de connaissances</li> </ul>
NIVEAU 4 – LA GESTION INTERNE DE LA BAD EST-ELLE EFFICIENTE ?		
<b>Décentralisation</b>	<b>Finance climatique</b>	<b>Impliquer le personnel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Délégation de pouvoirs</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Présence dans les pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Finance climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Taux de vacance</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Durée de recrutement</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Professionnels des opérations</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Engagement du personnel</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Efficacité de la direction</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Diversité des genres</li> </ul>
<b>Rapport coût/efficacité</b>	<b>Performance financière</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coûts de mise en œuvre des projets</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coûts administratifs</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Coûts de préparation d'un projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mobilisation de ressources privées</li> <li><input type="checkbox"/> Mobilisation de ressources publiques</li> </ul>	

<sup>2</sup> Résume la performance de 2020. Un tableau récapitulatif pour 2019 est disponible [ici](#).

# La Banque africaine de développement : meilleure de sa catégorie pour mobiliser le financement des infrastructures

L'Afrique ne peut pas construire l'infrastructure dont elle a besoin sans financement privé : le déficit d'infrastructure est trop important pour que les gouvernements et les institutions internationales puissent le combler à eux seuls. La Banque africaine de développement fournit beaucoup plus de financements pour des projets d'infrastructure avec la participation du secteur privé en Afrique que toute autre banque multilatérale de développement.

## Financement des infrastructures fourni par les banques multilatérales de développement avec la participation du secteur privé, 2007-2020



Le *Center for Global Development*, qui a analysé les chiffres, exhorte les banques multilatérales de développement « à utiliser leurs vastes boîtes à outils pour catalyser davantage de financements d'infrastructures privées, y compris à partir de sources locales et dans les secteurs sociaux ». Le besoin est urgent, écrit le Centre. Plus d'informations sont disponibles [ici](#).



## L'énergie et la prospérité vont de pair

La Banque investit dans des programmes qui rendent l'électricité plus accessible et stimulent la productivité. Le projet Last Mile Connectivity du Kenya fournit de l'électricité à l'agriculture et aux entreprises.

# Chapitre 1

## Éclairer l’Afrique et l’alimenter en Énergie

**E**n matière d’énergie, les pays africains ont deux objectifs: rendre l’énergie accessible à tous et réduire globalement les émissions de gaz à effet de serre. Pour atteindre ces objectifs, les investissements dans les infrastructures énergétiques doivent augmenter de façon spectaculaire, tandis que les systèmes énergétiques locaux, nationaux et régionaux doivent assurer leur transition vers des sources d’énergie renouvelables.

### Accès à l’énergie: Progrès et problèmes

Le septième objectif de développement durable (ODD) des Nations Unies vise à réaliser l’accès universel à une énergie abordable, fiable, durable et moderne d’ici 2030. L’élargissement de cet accès à l’énergie est aussi une priorité croissante des efforts de développement nationaux dans toute l’Afrique et une priorité essentielle pour la Banque. Le continent a bien progressé sur ce plan entre 2015 et 2021, puisque la proportion de la population ayant accès à l’électricité est passée de 42 % à 56 %. Cependant, la pandémie de Covid-19 a aplati la courbe, et la part des investissements reste inférieure au montant nécessaire pour atteindre l’accès universel d’ici 2030.



*Énergie et prospérité vont main dans la main. En Éthiopie, l’électrification rurale a créé des opportunités économiques d’une valeur de 4 milliards \$*

La pandémie a mis en évidence l’importance et l’urgence d’étendre l’accès à l’électricité, mais aussi les inégalités dans cet accès aujourd’hui. Or, la fiabilité de l’énergie est essentielle pour alimenter les établissements de soins de santé, assurer la fourniture d’eau potable, l’assainissement et l’hygiène, et permettre aux entreprises de fonctionner de manière sûre et efficiente. Dans les pays en développement, 70 % environ des appareils médicaux tombent en panne en raison de la mauvaise qualité de l’alimentation électrique, et seuls 28 % des établissements de santé disposent d’une électricité fiable. Dans le secteur de la santé, par exemple, ce problème peut nuire à la conservation des stocks de vaccins et entraver le déploiement de la vaccination contre la Covid-19 et autres maladies.

Les progrès dans l’élargissement de l’accès à l’énergie ont été entravés par une baisse des investissements étrangers directs. En

2020, la pandémie a fait chuter de 13 % les investissements directs étrangers (IDE) en Afrique, ce qui a immobilisé ou interrompu certains projets d’infrastructures énergétiques et accentué la pression sur les gouvernements pour combler les lacunes. La reprise des IDE en 2021 devrait relancer les investissements dans les infrastructures, notamment énergétiques. Elle contribuera également à combler le déficit de financement, estimé à 100 milliards de dollars par an environ, nécessaire pour répondre à la demande d’électricité en Afrique au cours de la période 2020–2040.

Améliorer l’accès à l’énergie présente des avantages considérables pour la qualité de vie dans toute l’Afrique, à la fois pour les ménages—en facilitant la cuisine et les tâches ménagères, ou en permettant aux enfants d’étudier le soir, etc. Un meilleur accès à l’énergie améliore également la productivité des entreprises, en meilleure position pour créer des emplois nombreux et de meilleure qualité. En Afrique de l’Est, on estime qu’en 2020, un tiers des acheteurs d’un système solaire domestique l’ont utilisé pour prolonger leur temps de travail ou accroître leur activité entrepreneuriale. Le revenu moyen de la région a ainsi augmenté de 14 %. En Éthiopie, l’électrification rurale a également stimulé la transformation agricole grâce à l’utilisation productive de l’énergie dans les principales chaînes de valeur agricoles (telles que la mouture des céréales, la boulangerie, la transformation du café), créant des opportunités économiques d’une valeur de 4 milliards de dollars. Et une amélioration de l’électricité en Afrique pourrait accroître les recettes fiscales de plus de 4 % par an.

Il est indispensable que les pays africains augmentent leur production d’électricité afin de relever le double défi de l’élargissement de l’accès pour la population et de la réduction des émissions de carbone. Sur tout le continent, la population est fortement tributaire des générateurs de secours, qui, estime-t-on, consomment un litre sur cinq sur le total de diesel et d’essence consommé en Afrique, soit l’équivalent de 20 % des émissions. Dans un continent doté d’un important potentiel d’énergie décarbonée, produire davantage d’électricité à partir de sources

**Tableau 1 L’accès aux énergies propres doit s’accélérer (progrès en Afrique)**

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
➔ Part de la population ayant accès à l’électricité (% de la population)	42	56	24	41	22	29
➔ Capacité électrique nette installée (GW)	168	231	31	42	13	17
➔ Capacité d’électricité renouvelable installée (GW)	33	54	20	26	8	10
➔ Part de la population ayant accès à des solutions de cuisson propre (% de la population)	32	29	10	12	9	12
➔ Perte d’électricité dans la transmission, la distribution et la collecte (%)	15,0	17,1	16,8	15,6	15,4	14,7

➔ Amélioration par rapport au niveau de référence   ➔ Détérioration

### Encadré 1 Le projet d’Eskom de stockage distribué d’énergie par batterie : une première en Afrique

Eskom Holdings—la compagnie publique d’électricité de l’Afrique du Sud et la plus grande compagnie publique sur le continent—compte exploiter la technologie du stockage distribué d’énergie par batterie pour produire davantage d’électricité à partir de sources fiables, efficaces et renouvelables. Avec le soutien du Fonds pour les technologies propres (CTF)—un fonds fiduciaire multidonateurs relevant du Fonds d’investissement climatique, dont la Banque est l’une des agences d’exécution—, le projet permettra de créer 200 MW de stockage par batterie, avec une capacité de stockage de quatre heures par jour (soit l’équivalent de 800 MWh au total) sur sept sites dans les provinces sud-africaines du Cap occidental, du Cap-Nord, du Cap oriental et de KwaZulu-Natal. Une fois le stockage en service, Eskom sera en mesure de distribuer de l’électricité provenant d’une énergie renouvelable variable qui, sans cela, aurait été gaspillée, ce qui permet de réduire la dépendance du pays à l’égard de l’électricité produite par des combustibles fossiles aux heures de pointe.

Ce projet de stockage par batterie à l’échelle d’un service public—le premier en son genre en Afrique—permettra d’éviter l’émission de 292 000 tonnes d’équivalents CO<sub>2</sub> et aidera l’Afrique du Sud à atteindre les ambitions de sa contribution déterminée au niveau national. Il témoigne aussi de l’engagement ferme de la Banque africaine de développement à soutenir les plans de transition énergétique de l’Afrique du Sud, en accordant la priorité à l’investissement dans de nouvelles capacités de production à faible émission de carbone et dans de nouvelles technologies telles que le stockage par batterie. L’intervention inspirera le déploiement de projets similaires sur le continent, les pays africains souhaitant atteindre leurs objectifs de zéro émission nette d’ici 2050.

renouvelables à grande échelle ou de mini-réseaux pourrait réduire significativement la dépendance des consommateurs à l’égard de formes de production inefficaces et à forte intensité de carbone.

Les arguments en faveur d’une utilisation accrue des énergies renouvelables concernent aussi la cuisine et le chauffage des ménages. L’utilisation généralisée de combustibles fossiles et de biomasse solide—bois, fumier et charbon de bois—nuît à l’environnement et à la santé humaine : elle contribue à la déforestation et à la pollution intérieure. Chaque année, près de 490 000 décès prématurés sont liés à la pollution intérieure. En Afrique, les investissements dans les solutions de cuisson propre et les programmes nationaux de fourneaux n’ont pas suivi le rythme de la croissance démographique. Ainsi, la part de la population africaine ayant accès à des méthodes de cuisson propres a diminué (de 32 % en 2015 à 29 % en 2021), même si l’accès a légèrement augmenté dans les pays FAD à faibles revenus et les États en transition. Les pays africains investissent également dans les énergies propres, la capacité de production renouvelable installée étant passée de 35 GW en 2017 à 54 GW en 2021, et ayant modestement augmenté en proportion de la capacité de production totale. Mais le manque de financement des investissements continue de freiner les progrès.

### Énergie et changement climatique

Très vulnérables aux effets du changement climatique, les pays d’Afrique ont besoin de toute urgence d’investissements supplémentaires pour adapter leurs économies et leurs infrastructures au changement climatique. Il y a plus de dix ans, les pays développés se sont engagés sur le long terme à accorder aux pays en développement 100 milliards de dollars par an pour financer leurs actions climatiques. Les pays développés ont réitéré cet engagement en 2021, lors de la COP26 à Glasgow, sauf qu’ils ont reporté à 2025 l’échéance à laquelle ils devaient commencer à fournir ce financement.

Malgré ce retard, certains pays africains ont quitté la COP26 avec des engagements financiers. Ainsi, l’Afrique du Sud a reçu des promesses de financement à hauteur de 8,5 milliards de dollars pour soutenir son ambition d’éliminer progressivement le charbon, qui produit actuellement 80 % environ de l’électricité du pays (encadré 1).

### L’appui de la Banque au secteur énergétique

L’action de la Banque dans le domaine énergétique est guidée par la stratégie pour le Nouveau Pacte pour l’énergie en Afrique, un cadre

Tableau 2 Indicateurs de Éclairer l’Afrique et l’alimenter en énergie (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
➔ Puissance électrique renouvelable installée (MW)	24	72	560	20	56	4	16
➔ Personnes disposant d’une connexion électrique nouvelle (milliers)	73	1306	2400	73	1306	36	36
➔ Dont les femmes	36	616	1200	36	616	16	17
➔ Personnes disposant d’une connexion par système hors réseau (milliers)	-	53	1200	-	53	-	-
➔ Dont les femmes	-	27	600	-	27	-	-
➔ Personnes disposant d’un nouvel accès à des solutions de cuisson propres (milliers)	-	2	3200	-	2	-	-
➔ Dont les femmes	-	1	1600	-	1	-	-
➔ Lignes de transmission électrique nouvelles ou améliorées (km)	69	294	576	69	120	18	4
➔ Émissions de CO <sub>2</sub> réduites (milliers de tonnes par an)	17	1066	1800	10	1030	1	-
⤵ Puissance électrique installée (MW)	490	285	880	80	62	4	16
⤵ Lignes de distribution électrique nouvelles ou améliorées (km)	875	456	3520	875	456	381	60

➔ A atteint moins de 95 % de l’objectif en 2021 ⤵ A atteint moins que le niveau de base

stratégique qui oriente les efforts pour parvenir à un accès universel, rentable, abordable et fiable à l’électricité dans toute l’Afrique. Le Nouveau Pacte pour l’énergie en Afrique met l’accent sur la transition vers des énergies propres et renouvelables. Il est accompagné d’un Programme d’accélération des projets régionaux et sous-régionaux, qui vise à accélérer la conception et l’approbation de projets d’infrastructure énergétique.



*Les investissements ont permis à la Banque de raccorder à l’électricité 1,3 millions de personnes, en 2021. Au Maroc, près de 100 % des zones rurales y ont désormais accès*

Guidée par le Nouveau Pacte, la Banque a ainsi soutenu en 2021 l’installation de 294 km de **lignes de transport d’électricité nouvelles ou améliorées** et de 456 km de **lignes de distribution d’électricité nouvelles ou améliorées**<sup>1</sup>. Ces investissements ont permis à la Banque de **raccorder à l’électricité** environ 1,3 million de personnes supplémentaires. Par exemple, un prêt de 93,5 millions de dollars accordé au Maroc, pour développer son réseau de transport et de distribution d’électricité. Le projet a permis de développer 620 km de nouvelles lignes de transmission et de construire ou réhabiliter six sous-stations, et d’améliorer ainsi la fiabilité et la qualité de l’approvisionnement électrique au Maroc. Il

intégrait également des sources d’énergie renouvelables et a facilité l’achèvement du programme d’électrification dans les zones rurales, où l’accès est passé de 18 % en 1995 à 95 % en 2008 et à près de 100 % en 2019.

Au Kenya, une évaluation d’impact réalisée par IDEV—l’unité d’évaluation indépendante de la Banque—a montré les retombées positives du projet *Last Mile Connectivity*, mené dans le cadre d’un programme multidonateurs (encadré 2). La Banque prend en compte les enseignements de ce projet dans la conception de ses futures opérations.

La Banque fournit également une assistance technique aux institutions qui gèrent et régulent les systèmes énergétiques. En 2021, par exemple, nous avons soutenu des systèmes pour rendre le processus réglementaire plus transparent au Ghana. Il en est résulté un mécanisme innovant de suivi et de contrôle de la performance des services publics et des réclamations des consommateurs.

La Banque a intensifié son soutien aux énergies renouvelables. En 2021, nos opérations ont contribué à l’installation de 72 MW de **nouvelles capacités de production d’énergie renouvelable**. L’un des projets phares dans ce domaine, en 2022, est une contribution de 380 millions de dollars à la facilité de financement *Desert to Power*<sup>2</sup>. La facilité aidera les cinq pays du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad) à passer à une filière de production

1 Pour évaluer l’impact de la Banque sur le développement en 2021 tout en minimisant la volatilité des données, la RAED établit une moyenne des données sur les trois dernières années (2019–2021). Voir également l’annexe pour plus de détails sur la méthodologie.

2 La valeur totale de la facilité est estimée à 1 milliard de dollars. Le financement est encore en cours de mobilisation auprès du Fonds vert pour le climat, d’autres co-financiers et du secteur privé.

## Encadré 2 Le projet *Last Mile Connectivity* au Kenya : principaux résultats et leçons apprises

En 2014, le gouvernement kényan a lancé un projet intitulé *Last Mile Connectivity*, financé par plusieurs donateurs, dont l’objectif était de réaliser l’accès universel à l’électricité en 2022. Ciblant tout particulièrement les populations à faible revenu dans les zones périurbaines et rurales, le projet a été mis en œuvre en quatre phases dans 45 comtés. La Banque a financé la phase I en 2014 et a approuvé la phase II en 2016.

Une évaluation d’impact réalisée par IDEV, l’unité d’évaluation indépendante de la Banque, a documenté les effets positifs du projet et identifié les leçons apprises. Elle a également recommandé des améliorations relatives à la conception des futures opérations visant à accroître l’accès à l’énergie dans les pays africains.

### Principaux enseignements et recommandations

- ▶ L’intégration, dans les programmes d’accès à l’électricité, d’interventions complémentaires génératrices de revenus encourage l’utilisation productive de l’électricité, par exemple pour les entreprises et les activités agricoles.
- ▶ La viabilité financière de la compagnie d’électricité est essentielle pour assurer la qualité et la fiabilité de l’électricité fournie aux ménages éligibles.
- ▶ Une stratégie de communication efficace est essentielle pour renforcer la participation des bénéficiaires aux projets d’électrification et pérenniser les résultats du projet.

### Principaux résultats obtenus

- ▶ Le projet s’est attaqué aux obstacles financiers à l’accessibilité, à savoir les frais de raccordement initiaux élevés, en étendant le réseau de distribution pour atteindre les clients situés à moins de 600 m d’un transformateur. En outre, le mécanisme de prêt Stima a permis aux clients de payer les frais par tranches sur trois ans.

d’énergie solaire faiblement émettrice. Environ 500 MW de capacité solaire supplémentaire devraient être générés, ce qui améliorera l’accès à l’électricité de 695 000 ménages. La facilité réduira les émissions de carbone de plus de 14,4 millions de tonnes.

Nous avons également encouragé des projets d’énergie renouvelable pour soutenir la reprise après Covid. En apportant 20 millions de dollars de financement concessionnel, notre plateforme de relance hors réseau devrait permettre de mobiliser jusqu’à 40 millions de dollars d’investissements commerciaux. Notre action pour fournir un accès à l’énergie grâce à des solutions décentralisées d’énergie renouvelable et de cuisson propre porte également ses fruits : 53 000 personnes ont été **connectées à des systèmes hors réseau** et 2000 personnes ont bénéficié d’un **accès à la cuisson propre**.

La Banque investit également dans des produits de la connaissance sur les énergies renouvelables. Dans un rapport de 2021 intitulé *Harnessing Ocean Resources to Expand Sustainable Energy Solutions*, nous explorons le potentiel des océans et des sources d’énergie renouvelable sur tout le littoral africain, en identifiant les zones géographiques susceptibles de devenir des composantes précieuses des futurs systèmes énergétiques. Le rapport vise également à

éclairer les politiques, la planification et l’investissement dans les stratégies d’économie bleue en Afrique.

En 2021, la Banque a continué de catalyser le financement et l’action en faveur du climat en Afrique. Nos actions phares dans ce domaine comprennent le Programme d’accélération de l’adaptation en Afrique, le Mécanisme des avantages de l’adaptation et le Fonds pour l’énergie durable en Afrique (SEFA), qui, en particulier, favorise l’accès à l’énergie en débloquant des investissements dans les énergies renouvelables et l’efficacité énergétique. Le SEFA se concentre sur les mini-réseaux verts et la capacité de base verte.

Enfin, lors de la COP26, la Banque a défendu les voix et les priorités de l’Afrique en matière de changement climatique et a contribué à l’élaboration d’un discours mondial sur une transition énergétique juste, qui prenne en compte les réalités africaines. En effet, l’une de nos priorités est de promouvoir une transition énergétique juste pour les pays africains (voir la section sur le changement climatique dans le chapitre 6). En octobre 2021, la Banque a adopté son Cadre pour le changement climatique et la croissance verte, composé d’une politique stratégique et d’une stratégie à long terme, ainsi que d’un plan d’action, pour les activités de la Banque dans ce domaine jusqu’à l’horizon 2030. ■

### Accès à l’électricité



**2,2 millions** de personnes ayant accès à l’électricité (Phase I et II)



**150 \$** de frais de connexion par client, au lieu de 350 \$



**75 %** de taux d’électrification nationale en 2021, contre 32 % en 2013

### Résultats dans l’éducation



**46 %** d’augmentation de la probabilité d’étudier la nuit



Les résultats des tests de l’examen secondaire national ont augmenté de près d’un écart type

### Importance socio-économique



Le temps consacré par les femmes aux activités de loisirs a augmenté ; aucun effet sur l’autonomisation économique des femmes



Amélioration du capital social/des liens et de la sensibilisation aux événements actuels



Pas d’effet significatif sur le revenu des ménages ou la création de richesse



Utilisation réduite des lampes à pétrole ; pas d’impact sur la santé respiratoire





## Exploiter la technologie pour l'agriculture

L'agriculture intelligente et l'innovation technologique stimulent la productivité agricole. En Tunisie, la Banque pilote l'utilisation de drones et forme des jeunes à mieux gérer l'agriculture.

# Chapitre 2

## Nourrir l’Afrique

L’agriculture africaine dispose d’un potentiel considérable pour accroître sa production agricole et répondre à la demande locale, et remplacer ainsi les importations par des produits locaux. L’Afrique doit donc développer sa production agricole et créer davantage d’emplois dans le secteur agroalimentaire afin de garantir aux ménages la disponibilité de denrées alimentaires à des prix abordables.

### Augmenter la production alimentaire en Afrique, pour une meilleure sécurité alimentaire du continent

L’Afrique est un importateur net de produits agricoles depuis les années 1980. La production alimentaire n’ayant pas suivi la croissance démographique, le déficit d’approvisionnement a été comblé par les importations. La dépendance de l’Afrique à l’égard des importations alimentaires devrait atteindre 110 milliards de dollars d’ici 2025. Cela contribue à un déficit important de la balance commerciale agricole nette de l’Afrique. En 2021, le déficit a atteint 36,3 milliards de dollars.

Ce déficit s’explique en partie par le fait que les rendements en Afrique sont bien inférieurs à ceux d’autres régions du monde. Par exemple, les pays africains à faible revenu produisent 1,3 tonne de céréales à l’hectare, soit la moitié du rendement de l’Inde et moins d’un quart de celui de la Chine. Autrement dit, même si le niveau de vie de nombreux pays africains a augmenté au cours des deux dernières décennies, un Africain sur cinq a connu la faim en 2020. La pandémie de Covid-19 a encore ralenti les progrès, et les niveaux de sous-alimentation et de malnutrition ont encore monté.



*L’Afrique dispose d’une forte main-d’œuvre et de vastes superficies de terres fertiles. Toutefois, le rendement agricole y est un des plus faibles au monde et la dépendance alimentaire s’amplifie*

Dans le même temps, les événements climatiques extrêmes et les conflits en Afrique et sur d’autres continents—comme en Ukraine en 2022—pourraient considérablement détériorer l’approvisionnement en céréales et en engrais, y compris en Afrique, ce qui aura pour effet de renchérir le prix des aliments et exacerber l’insécurité alimentaire et la malnutrition (encadré 3).

Autrement dit, il est indispensable d’améliorer la productivité agricole en Afrique, notamment pour les produits de base, afin de

produire des aliments locaux de manière plus efficace et moins coûteuse, et d’améliorer les niveaux nutritionnels. L’augmentation de la productivité agricole est également le moyen le plus direct d’augmenter les revenus et de lutter contre la pauvreté, car elle stimule le développement des chaînes de valeur agricoles, dans la mesure où les petites et moyennes entreprises agroalimentaires s’approvisionnent à 95 % auprès des petits exploitants agricoles.

Le programme Technologies pour la transformation de l’agriculture africaine (TAAT) est une initiative continentale de la Banque visant à accroître la productivité agricole en proposant des technologies éprouvées et climato-résilientes capables d’augmenter la production de variétés de blé et autres cultures tolérantes à la chaleur. En Éthiopie, les rendements en blé sont passés de 2 tonnes à 4 tonnes/ha, et, en 2021/2022, la production totale a atteint 7 millions de tonnes, soit une autosuffisance de 80 %. De même, au Soudan, l’autosuffisance en blé est passée de moins de 20 % en 2014/15 à 50 % en 2020/21, produisant plus d’un million de tonnes. Les deux pays sont donc sur la voie de l’autosuffisance totale en blé dans les années à venir. L’initiative concerne 40 millions d’agriculteurs africains.

### Encadré 3 Les incidences de la crise en Russie et en Ukraine sur l’alimentation et l’agriculture en Afrique

Sur les marchés mondiaux, l’Ukraine et la Russie fournissent 30 % du blé, 20 % du maïs et 60 % de l’huile de tournesol. En Afrique, les importations de blé représentent environ 90 % des 4 milliards de dollars d’échanges du continent avec la Russie et près de la moitié des 4,5 milliards de dollars d’échanges avec l’Ukraine. En 2020, 14 pays africains se sont approvisionnés en Russie et en Ukraine pour plus de 40 % de leurs importations de blé (figure 1). Selon les premières analyses de la guerre en Ukraine, les prix internationaux des denrées alimentaires et des aliments pour animaux pourraient augmenter de 8 à 22 % par rapport à des niveaux déjà élevés et le nombre de personnes souffrant de malnutrition pourrait augmenter à bref délai de 7,6 millions, en particulier dans la région Asie-Pacifique et en Afrique (FAO, 2022).

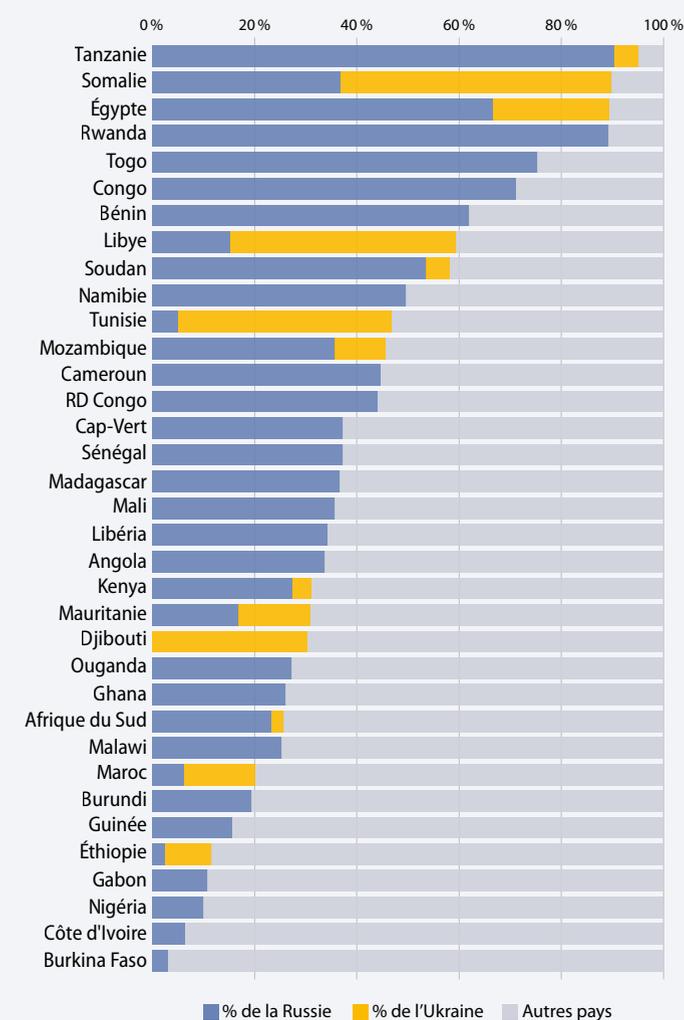
Tableau 3 Augmenter la productivité agricole pour protéger l’Afrique contre les chocs (progrès en Afrique)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
➡ Productivité du travail agricole (\$ US constant 2010 par agriculteur)	1544	1773	689	990	797	839
➡ Solde commercial agricole net de l’Afrique (milliards de \$/an)	-38,9	-36,3	-0,7	-6,4	-7,2	-10,5
➡ Part de la valeur mondiale de produits agricoles clés transformés en Afrique (%)	10,3	12,9	9,3	11,9	2,0	1,9
➡ Consommation d’engrais (kilogrammes par hectare de terres arables)	25	29	14	18	6	7
➡ Rendement des céréales (tonne/hectare)	1,6	1,6	1,3	1,3	0,8	1,0
➡ Nombre de personnes souffrant de faim/malnutrition (millions)	240	248	173	154	80	90
➡ Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans (%)	25,2	31,2	25,8	33,7	38,9	37,2
➡ Dont les filles	32,4	28,2	35,3	30,8	37,9	34,2

➡ Amélioration par rapport au niveau de référence ➡ Stabilité ➡ Détérioration

Figure 1 Les pays africains dépendent fortement des importations de blé d’Ukraine et de Russie

Dépendance à l’égard des importations de blé en 2020 (%)



Source: Nations Unies

### Transformer l’agriculture grâce aux chaînes de valeur agro-industrielles

Le développement des capacités agro-industrielles de l’Afrique est essentiel pour moderniser l’agriculture, promouvoir la transformation économique et créer des emplois sur le continent. En Côte d’Ivoire, par exemple, l’agroalimentaire est le secteur qui contribue le plus à la valeur ajoutée et le deuxième employeur officiel.

En moyenne, les producteurs africains ajoutent plus de valeur aux biens échangés au niveau régional qu’aux biens exportés depuis le continent. Par conséquent, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) devrait être un canal important pour développer la production et le commerce des produits agricoles transformés. Cependant, de nombreux pays excluent les produits agricoles transformés des réductions tarifaires prévues par la ZLECA afin de protéger leurs propres producteurs. Il est important d’étudier en détail les possibilités de liens commerciaux dans le domaine des produits agro-alimentaires, tout en aidant les producteurs vulnérables à devenir plus compétitifs.

S’il est important que les pays africains exportent davantage de produits agricoles transformés, il faut rappeler que ce sont les chaînes de valeur agricoles locales qui contribuent le plus à la croissance inclusive. Une condition du succès de ces chaînes de valeur suppose l’adoption de technologies plus productives : variétés de semences améliorées, meilleurs engrais, systèmes d’irrigation plus efficaces et méthodes agricoles plus productives, comme l’hydroponique pour l’agriculture verticale.

Les gouvernements et les partenaires africains doivent donc accroître leur soutien aux petits producteurs en leur offrant la possibilité de développer des relations avec des entreprises locales et internationales plus importantes, capables d’apporter un soutien technique et autres aides sur l’ensemble de la chaîne de valeur. Cette contribution est particulièrement importante dans la perspective

Tableau 4 Indicateurs de Nourrir l’Afrique (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
➔ Routes de dessertes construites ou réhabilitées (km)	800	1386	1500	800	1386	254	637
⬇️ Personnes bénéficiant des progrès en agriculture (millions)	6,0	3,7	6,3	5,3	3,6	0,5	1,0
⬇️ Dont les femmes	2,9	1,6	3,1	2,6	1,5	0,2	0,5
⬇️ Terres dotées d’un système amélioré de gestion de l’eau (milliers d’ha)	45,5	9,5	47,8	20,3	8,3	0,4	3,3
⬇️ Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées (millions)	0,60	0,07	0,63	0,60	0,07	0,02	0,02
⬇️ Dont les femmes	0,30	0,03	0,31	0,30	0,03	0,01	0,01

➔ A atteint moins de 95 % de l’objectif 2021 ⬇️ A atteint moins que le niveau de base

#### Encadré 4 Huile d’avocat : Récolter les bénéfices de l’agro-transformation

En 2021, la Banque a investi dans le développement de quatre zones spéciales de traitement agro-industriel (SAPZ) en Éthiopie. Dans chaque parc, le gouvernement éthiopien a construit des installations de transformation types, que les entreprises du secteur privé peuvent prendre pour modèle et reproduire. Au total, 111 investisseurs ont manifesté leur intérêt et 17 ont déjà installé des usines.

L’usine d’huile d’avocat Sunvado, située dans le parc Yirgalm dans la région de Sidama, a bénéficié d’un investissement de plus d’un million de dollars pour exporter de l’huile d’avocat sur le marché international. L’usine collecte 100 tonnes d’avocats par jour, principalement auprès des producteurs locaux. Actuellement, 88 000 agriculteurs sont concernés par cette activité, et 73 000 d’entre eux vendent directement à l’usine. Vingt coopératives de producteurs se sont formées et 245 emplois ont été créés.

Jusqu’à présent, l’usine a honoré 27 commandes d’exportation d’huile d’avocat, et son activité continue de croître.

de la reprise de l’Afrique après l’épidémie de Covid-19, car elle permettra de créer des emplois et d’accroître la sécurité et la résilience du continent en matière alimentaire.

#### La contribution de la Banque au développement de l’agriculture

L’une des priorités de la Banque est d’améliorer la croissance agricole et de favoriser la productivité. La Banque a beaucoup investi pour aider les gouvernements africains et le secteur privé à combler certaines lacunes en matière d’infrastructures, d’intrants agricoles et de financement. Le projet agro-industriel dans la région de Béliér en Côte d’Ivoire, par exemple, a construit 542 km de routes de desserte reliant les agriculteurs aux marchés ruraux. Sur l’ensemble du continent, la Banque a, en 2021, construit ou réhabilité plus de 1300 km de routes de desserte. Bien que ce chiffre soit supérieur au niveau de référence de 2015, il est inférieur à l’objectif fixé pour 2021.

L’une des initiatives phares de notre stratégie Nourrir l’Afrique est le développement de parcs agro-industriels ou de zones spéciales de transformation agro-industrielle (SAPZ). Ces initiatives de développement spatial axé sur la transformation agricole visent à créer des pôles intégrés d’activités commerciales couvrant la production, la transformation, la logistique et la commercialisation,

et exploitant ainsi pleinement le potentiel agricole des zones rurales. En attirant les investissements privés, ces zones stimuleront la productivité et le commerce, favoriseront les activités agro-industrielles et encourageront les entrepreneurs et créeront des emplois. Sept projets de SAPZ sont en cours de réalisation : en Côte d’Ivoire, en Éthiopie, en Guinée, au Mali, à Madagascar, au Sénégal et au Togo. Six autres ont été approuvées en 2021, et sept autres sont en cours de développement (Encadré 4).



*Routes de desserte, eau et fertilisants, finances accessibles : l’investissement de la Banque touche des millions de fermiers, hommes et femmes*

La Banque intensifie également les opérations permettant aux agriculteurs africains d’accéder à des services financiers abordables et d’accroître ainsi leur production et mieux gérer leur trésorerie. Notre soutien par l’intermédiaire de la Banque de développement agricole de Tanzanie a facilité l’octroi de 198 prêts à des institutions financières intermédiaires, qui ont à leur tour fourni des services financiers à 2,4 millions d’agriculteurs. Le financement a permis

### Encadré 5 Faire profiter l’agriculteur des financements accordés aux fabricants d’engrais



La Banque dispose d’un Mécanisme de financement des engrais qui utilise des garanties de crédit partielles pour rendre le financement de la chaîne de valeur des engrais plus abordable et plus largement disponible. En compensant le manque de garanties des emprunteurs et en encourageant les fournisseurs et les négociants en produits agricoles à signer des partenariats, le mécanisme a amélioré l’accès à des engrais de qualité pour 966 négociants en produits agricoles et 570 239 petits exploitants en Tanzanie.

Fideline Mahenge, distributrice locale d’intrants agricoles à Mafinga (région d’Iringa), est l’une des bénéficiaires du projet. « J’ai démarré mon activité en 2001 avec un petit capital. Mais lorsque je me suis adressée à différents fournisseurs d’engrais, ils n’ont pas pu me soutenir, en raison de l’insuffisance de mon capital », explique-t-elle. La facilité de crédit a permis à Fideline de développer son activité et, en 2020, de fournir des engrais à environ 12 000 agriculteurs. Elle emploie désormais neuf jeunes.

d’augmenter la production de paddy et les exportations de cultures comme la noix de cajou, le coton, les clous de girofle et le sisal.

L’accroissement de la productivité agricole en Afrique exige une amélioration de la gestion de l’eau, notamment en raison de l’irrégularité des précipitations et de l’intensification du changement climatique. Notre action dans ce domaine en 2021 a permis **d’améliorer la gestion de l’eau sur 9500 hectares**. Nos projets de développement de l’irrigation et de modernisation des infrastructures hydrauliques améliorent la production de riz en Zambie et les plantations d’huile de palme au Cameroun, et, par conséquent, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et les revenus.

Pour aider les agriculteurs africains, la Banque a facilité le développement de modèles commerciaux durables et compétitifs pour les fertilisants en Côte d’Ivoire, au Ghana, au Mozambique, au Nigeria et en Tanzanie. Ce soutien a conduit à créer au Ghana 12 réseaux de producteurs desservant 483 points de vente au détail, et, au Mozambique, 30 plateformes de production qui desservent 160 points de vente au détail (encadré 5).

La Banque soutient également la pêche et l’aquaculture dans un certain nombre de pays afin de promouvoir des régimes

alimentaires diversifiés et riches sur le plan nutritionnel et de sécuriser les moyens de subsistance. Notre opération dans la région des Grands Lacs a encouragé la coopération transfrontalière, amélioré les moyens de subsistance des communautés de pêcheurs et amélioré la durabilité de la pêche et des ressources naturelles associées dans le bassin des lacs Édouard et Albert.

Aussi divers que soit le portefeuille des investissements agricoles de la Banque, ses programmes ont tous un point commun : ils profitent aux agriculteurs africains. En 2021, 3,7 millions de personnes—dont 1,6 million de femmes—ont **bénéficié d’une agriculture améliorée** grâce à nos opérations. Ce chiffre est inférieur au niveau ciblé et à la performance de l’an dernier. Les périodes de reporting précédentes incluaient des projets avec un nombre élevé de bénéficiaires à eux seuls, tels que le programme multinational de développement durable du bassin du lac Tchad. Dans les années à venir, la Banque cherchera des moyens d’accroître son soutien à l’agriculture africaine, afin d’aider ce secteur clé à réaliser son potentiel et à atténuer la crise alimentaire que risque de provoquer la guerre en Ukraine. L’augmentation de notre soutien s’inscrit dans la trajectoire ascendante de la part que nous consacrons à l’agriculture depuis 2016 (à l’exception de l’année 2020). ■





## Soutenir le secteur de la construction

Le secteur de la construction est un moteur de la croissance économique et soutient la création d'emplois. En République démocratique du Congo, la cimenterie de Nyumba ya Akiba crée des emplois et fournit de manière fiable du ciment pour les infrastructures et les logements.

# Chapitre 3

## Industrialiser l’Afrique

**D**ans toute l’Afrique, l’industrie poursuit son redressement après les perturbations majeures provoquées par la pandémie de Covid-19. L’accent doit porter aujourd’hui sur une accélération de la recherche d’opportunités intéressantes afin de développer l’industrie sur l’ensemble du continent.

### Une année perturbée pour le développement industriel

2021 a été à nouveau une année difficile pour l’industrie africaine, car la pandémie de Covid-19, apparue au début de 2020, a continué de perturber deux décennies d’expansion industrielle soutenue. Au début de l’année 2021, cependant, le secteur industriel de nombreux pays africains a montré des premiers signes de reprise. Ainsi, le Ghana a bénéficié d’une forte demande pour ses exportations au cours des premiers mois de l’année, et, au Rwanda, la croissance industrielle s’est accélérée pour atteindre 25,1 % en juin en année glissante.

La reprise a toutefois ralenti à la mi-2021, avec l’apparition de variants plus transmissibles de la Covid-19 et l’adoption par les gouvernements de mesures visant à ralentir la propagation du virus. Au Ghana, la production industrielle a chuté de 14,2 % en glissement mensuel en juin, et, au Rwanda, la croissance industrielle a ralenti, passant à 6,2 % en glissement annuel en juillet. Dans toute l’Afrique, la formation brute de capital fixe—une mesure générale des investissements—s’est contractée de 5,7 %, et le produit intérieur brut industriel de 6,8 % sur l’année, même si la valeur ajoutée dans le secteur manufacturier est restée stable.



*La pandémie a perturbé deux décennies d’expansion industrielle. Toutefois, la ZLECA crée une dynamique d’expansion et le capital-risque augmente*

Malgré ces baisses, il y a lieu d’être optimiste sur les perspectives de développement industriel en Afrique pour 2022 et au-delà. La zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) facilite la collaboration économique par-delà les frontières. La demande croissante de biens de consommation dans les villes africaines crée des marchés pour de nouveaux produits, et l’expansion de la connectivité numérique stimulera de nouvelles formes d’échanges commerciaux.

### Développer l’investissement privé dans l’industrie africaine

La pandémie de Covid-19 a mis en lumière des préoccupations relatives au rythme de l’industrialisation en Afrique et les

vulnérabilités structurelles qui persistent dans de nombreux pays africains. Citons notamment les faiblesses des politiques industrielles, l’insuffisance des infrastructures de transport, la formation des compétences nécessaires et les limites des services d’accompagnement du commerce (notamment la logistique et le financement du commerce). Les recherches montrent que la résolution de ces problèmes ajouterait de la valeur à l’industrie africaine, plus que la suppression complète des barrières tarifaires. Même avant la pandémie, les coûts commerciaux en Afrique étaient en hausse. La pandémie n’a fait qu’exacerber le problème.

Deux mesures essentielles pour remédier à ces vulnérabilités et accroître la productivité industrielle, la production et l’emploi consistent à créer un environnement qui attire les investissements privés dans l’industrie, et à soutenir le développement des infrastructures. Les investissements directs étrangers dans des installations nouvelles ont diminué en Afrique pendant la pandémie de Covid-19, passant d’une moyenne de 78,4 milliards de dollars par an pendant la période 2015–2019 à seulement 32,3 milliards en 2020–2021. Sur une note plus positive, les entreprises technologiques dont la majorité des opérations et des utilisateurs se trouvent en Afrique ont levé auprès des investisseurs 5,2 milliards de dollars en capital-risque en 2021, soit trois fois plus qu’en 2020.

Les privés qui investissent dans l’industrie et les infrastructures africaines sont, eux aussi, confrontés à des risques et des défis liés à la qualité des projets d’investissement, aux fluctuations des monnaies locales et aux difficultés à assurer la sortie des investissements. La Banque et d’autres institutions de financement du développement jouent un rôle important dans l’atténuation de ces risques grâce à des initiatives comme l’*Africa Investment Forum*.

Un autre secteur qui présente un potentiel important et dont le développement pourrait stimuler la productivité dans l’ensemble de l’économie est celui des technologies de l’information et de la communication (TIC). En 2019, ce secteur a contribué au PIB de l’Afrique à hauteur de 9 %, a généré 1,7 million d’emplois directs et a apporté 144 milliards de dollars en valeur économique et 15,6 milliards de dollars en recettes fiscales. Une récente enquête menée auprès d’entreprises de 13 pays africains montre qu’une entreprise sur cinq a commencé à utiliser (ou a étendu) son

Tableau 5 La valeur ajoutée et l’accès au financement peuvent encore progresser (progrès en Afrique)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
➤ Formation brute de capital fixe (milliards de \$ constants à 2010)	504	596	138	196	44	58
➤ Produit intérieur brut industriel (milliards de \$ constants à 2010)	619	712	113	197	34	69
➤ Valeur ajoutée du secteur manufacturier (milliards de \$ constants à 2010)	222	315	46	74	16	24
➤ Accès au financement (% de la population adulte)	37	42	24	20	9	12
➡ Indice de la performance de la logistique (1 bas – 5 haut)	2,5	2,5	2,4	2,4	2,3	2,3
↻ Indice de diversification économique (1 bas – 0 haut)	0,62	0,64	0,64	0,66	0,66	0,67
↻ Indice de compétitivité globale de l’Afrique (1 bas – 7 haut)	3,64	3,41	3,48	3,17	3,23	2,95

➤ Amélioration par rapport au niveau de référence ➡ Stabilité ↻ ↻ Déterioration

utilisation des technologies numériques (internet, médias sociaux et plateformes numériques) en réponse aux perturbations de la Covid-19. Pour profiter de cette dynamique, il faudra prendre des mesures politiques, notamment pour renforcer les cadres réglementaires, développer des mécanismes de partage des risques pour les investisseurs et améliorer les compétences dans le domaine.

Enfin, la ZLECA crée une dynamique importante pour l’expansion et la transformation de l’industrie africaine. La réduction des obstacles au commerce en Afrique devrait stimuler l’investissement privé dans l’industrie africaine, à mesure que les investisseurs externes et internes répondront à la demande croissante de biens industriels sur le continent.

### Le travail de la Banque en matière de développement industriel

La Banque soutient depuis longtemps le développement industriel en Afrique. Notre travail dans ce domaine est guidé par notre Stratégie d’industrialisation pour l’Afrique. L’un des six programmes phares de cette stratégie consiste à développer les chaînes de valeur et les entreprises industrielles.

La Banque encourage l’investissement privé dans les entreprises africaines. En 2021, le nombre de **personnes bénéficiant de nos projets d’investissement** a atteint le chiffre de 3,4 millions, contre 1,4 million en 2020, tandis que le niveau des **recettes publiques générées par les projets d’investissement** a nettement augmenté, pour atteindre près de 2 milliards de dollars. Citons notamment une ligne de crédit de 43 millions de dollars sur huit ans, accordée à *Coris Bank International* au Burkina Faso, qui a ensuite été rétrocédée à 28 petites et moyennes entreprises (PME), qui ont collectivement payé 28 millions de dollars d’impôts, soit bien plus que les 5 millions de dollars visés.

Ce genre de programme bancaire a permis à un nombre important de **propriétaires exploitants et de MPME (micro, petites et moyennes entreprises)** de bénéficier de services financiers. Le

chiffre a été de 133 600 en 2021, signe d’une reprise et d’un retour aux résultats enregistrés avant Covid (2017/2018). Notre soutien aux PME mauritaniennes par l’intermédiaire de la Banque populaire de Mauritanie a permis de fournir des services financiers à 35 PME dans des domaines comme l’agriculture, la pêche, l’industrie, le transport et la construction. Cet investissement a permis à lui seul de créer plus de 2800 emplois.



*La Banque finance plus de projets d’infrastructure que toute autre banque multilatérale de développement. De plus, elle multiplie les partenariats public-privé et le cofinancement*

Notre soutien aux entreprises a également aidé nos bénéficiaires d’investissements à développer leurs activités. Leur **chiffre d’affaires global** a augmenté de manière constante depuis 2015, passant de 68 millions de dollars à l’époque à 1 milliard de dollars en 2019 et plus de 2,6 milliards de dollars en 2021, soit beaucoup plus que notre objectif.

### Stimuler la croissance industrielle grâce à des infrastructures favorables

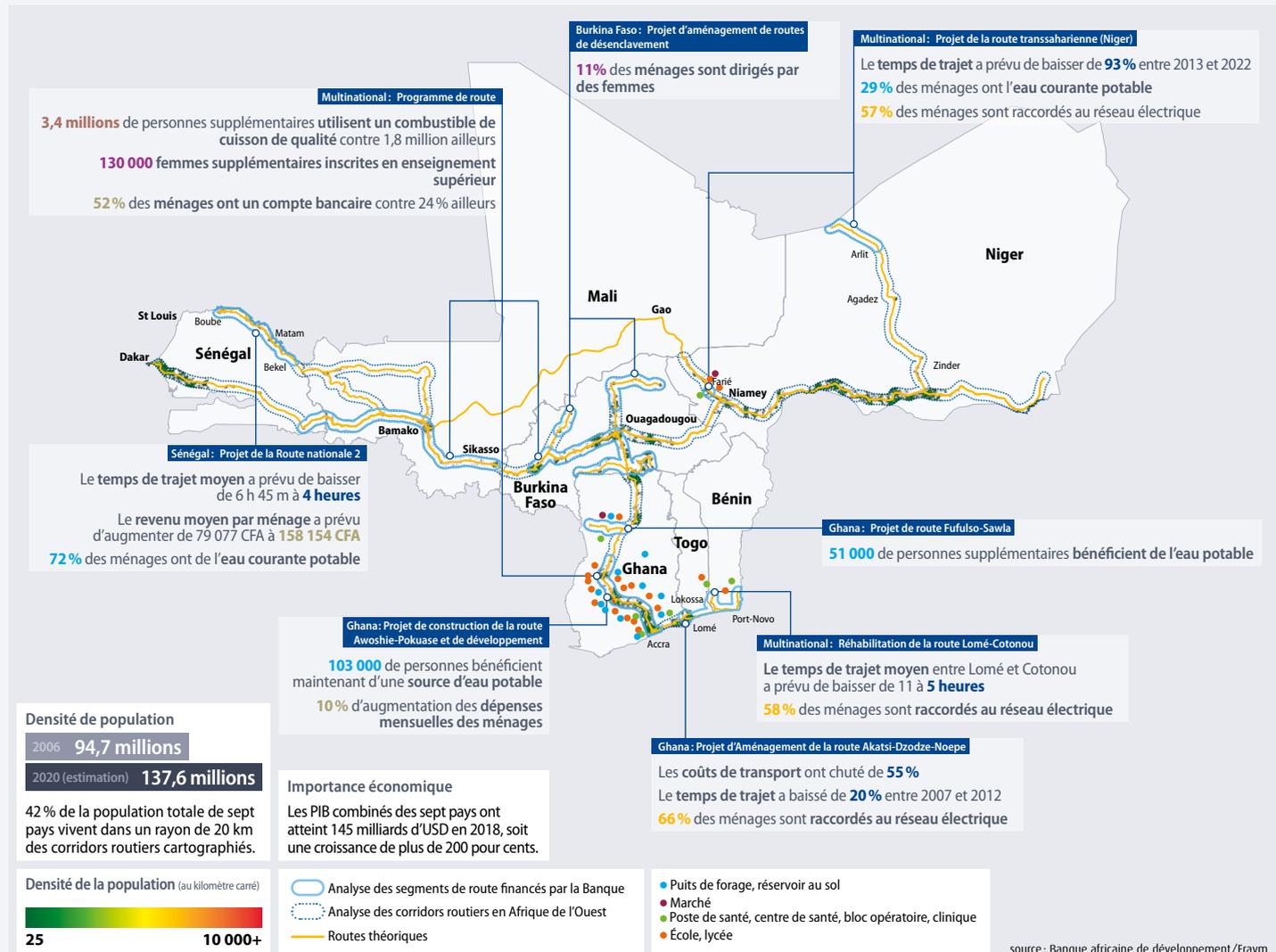
Les lacunes en matière d’infrastructures constituent une contrainte majeure pour la croissance des entreprises en Afrique, car elles freinent les gains d’efficacité et de productivité. La Banque aide les pays africains à attirer des investissements dans les transports et autres infrastructures favorables aux entreprises. Sur la période 2007–2020, la Banque a financé de nombreux projets d’infrastructure avec la participation du secteur privé en Afrique, plus que toute autre banque multilatérale de développement.

Au début de l’année 2022, nous avons manifesté notre volonté de développer l’investissement privé dans les infrastructures en approuvant notre premier cadre stratégique pour le développement des partenariats

Figure 2 **Cartographie à haute résolution de l’impact**

**Évaluation des conditions de vie des communautés à proximité des routes financées par la Banque en Afrique de l’Ouest**

La Banque utilise la cartographie à haute résolution pour évaluer l’impact de huit projets de route couvrant sept pays en Afrique de l’Ouest : Bénin, Burkina Faso, Ghana, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Adoptant une échelle géographique sans précédent, la carte fournit des détails sur l’empreinte économique des routes, l’amélioration du développement humain, et la façon dont ces routes améliorent l’intégration dans toute la région. En comparant les données des enquêtes auprès des ménages, en 2006 (avant) et en 2020 (pendant ou après), puis en intégrant des ensembles de données géolocalisées et des images satellitaires, la méthodologie évalue avec un haut degré de fiabilité les changements intervenus dans les conditions de vie des populations, par exemple le nombre de personnes supplémentaires ayant accès à l’énergie, et ce, dans un rayon de 20 km des routes. Les changements ne sont pas tous directement imputables au projet, mais ils reflètent une amélioration générale des conditions de vie au fil du temps.



**Changements dans sept pays d’Afrique de l’Ouest, de 2006 à 2020**

<b>Meilleur accès à l’eau et à l’assainissement</b> 2 730 000 de ménages supplémentaires ont de l’eau courante potable 1 814 000 de ménages supplémentaires ont des toilettes à chasse d’eau		<b>Mobilité relative aux marchés</b> 728 000 de ménages supplémentaires ont une voiture		<b>Genre</b> 2 448 000 de ménages supplémentaires où les chefs sont des femmes		<b>Raccordement au réseau électrique</b> 6 378 000 de ménages supplémentaires raccordés	
<b>Meilleur état de santé</b>						<b>Meilleur accès à l’éducation</b>	
Taux de retard de croissance chez l’enfant stabilisé autour de <b>30%</b>		84% d’enfants vaccinés en 2018 (75% en 2005)		16 774 000 de personnes supplémentaires savent ou effectuent un dépistage du VIH		7 400 000 de femmes supplémentaires fréquentent des centres de santé	
						11 399 000 adultes alphabétisés	

Tableau 6 Indicateurs d’industrialisation de l’Afrique (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
➤ Personnes bénéficiant des projets des entités dans lesquelles la Banque investit (millions)	1,90	3,44	2,09	0,60	2,24	0,55	0,08
➤ <i>Dont les femmes</i>	0,96	1,41	1,05	0,30	0,92	0,27	0,03
➤ Recettes publiques découlant des projets d’investissement (millions de \$)	331	1955	597	81	244	32	26
➤ Effets sur les PME (chiffre d’affaires des investissements) (millions de \$)	68	2643	306	65	216	-	112
➤ Propriétaires-exploitants individuels et de MPME bénéficiant de services financiers (milliers)	56,6	133,6	57,0	55,1	68,1	52,7	11,5
➤ Personnes ayant un meilleur accès aux transports (millions)	8,6	6,6	10,0	8,6	4,9	0,6	1,2
➤ <i>Dont les femmes</i>	4,4	3,1	5,0	4,4	2,3	0,3	0,6
➤ Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)	2100	857	2900	2000	708	142	142

➤ A atteint 95 % de l’objectif 2021    ➤ A atteint moins que le niveau de base

public-privé. Ce cadre oriente le travail de la Banque, qui entend fournir aux pays membres régionaux un soutien en amont pour l’élaboration de réglementations et le renforcement des capacités institutionnelles ; un soutien en milieu de parcours sur l’élaboration des projets et des conseils sur les transactions ; et un soutien en aval sur les financements innovants pour mettre en œuvre les projets d’investissement public-privé.

Nos opérations ont également conduit à investir directement dans le transport routier, en soutenant **la construction, la réhabilitation ou l’entretien de 857 km de routes**. Au Ghana, par exemple, notre projet de transport urbain d’Accra, achevé en 2021, a permis de construire l’échangeur à quatre niveaux de Pokuase ainsi que 10 km supplémentaires de routes locales. Il a permis de réduire les coûts d’exploitation des véhicules de 37 %, de raccourcir les temps de trajet et de réduire les accidents de la route de 40 %. Au Cameroun, notre soutien au projet de développement routier Kumba-Mamfe a permis de développer et de réhabiliter 151 km de routes, ce qui a contribué

à réduire la durée moyenne des trajets à deux heures toute l’année, contre cinq heures en saison sèche et huit heures en saison des pluies.

Globalement, en 2021, le **nombre de personnes bénéficiant d’un meilleur accès aux transports** grâce aux projets financés par la Banque a été de 6,6 millions, ce qui est inférieur à notre objectif de 10 millions et aux niveaux enregistrés en 2020. Une évaluation groupée des projets de transport entre 2012 et 2019 fait apparaître que si, dans l’ensemble, les travaux de construction sont gérés efficacement, les opérations de transport ont été retardées pour des problèmes de capacité et d’administration au sein des agences d’exécution, par la longueur des procédures de réinstallation et d’indemnisation, et par des difficultés liées à la passation des marchés et au financement de contrepartie. La Banque aide les pays membres régionaux à relever ces défis de manière proactive ; elle s’appuie sur les évaluations de ses projets pour, à l’avenir, réduire les retards au minimum (Encadré 6).

### Encadré 6 Trois façons de maximiser l’impact des infrastructures de transport

Le Département de l’évaluation indépendante de la Banque a réalisé une évaluation groupée de 18 projets de transport financés par la Banque sur la période 2012–2019. Cette évaluation permet de tirer des enseignements importants pour les futures opérations de transport :

- **Assurer la durabilité** : L’intégration, dans les projets de transport, de mécanismes de recouvrement des coûts peut être un moyen efficace de remédier au manque de financement et à l’insuffisance des capacités d’entretien, car les projets générateurs de revenus ont plus de chances d’être bien entretenus.
- **Éviter les retards et les coûts supplémentaires** : L’exploration d’autres modes de passation de marchés peut réduire les retards dans la mise en œuvre d’un projet et éviter des révisions importantes au niveau de sa conception. Dans le groupe de projets considéré, les opérations non souveraines financées par un partenariat public-privé ont été mises en œuvre dans les délais, et le recours à un contrat d’ingénierie, de passation de marchés et de construction a permis aux constructeurs d’absorber les coûts supplémentaires et imprévus.
- **Renforcer l’impact** : L’exploitation des synergies avec d’autres projets peut renforcer les résultats du développement, par exemple si l’on intègre les composantes auxiliaires des projets de transport (en assurant leur suivi), telles que les infrastructures et les services socio-économiques destinés à la population locale, en particulier aux femmes (par exemple, écoles, centres de santé, associations de femmes et agro-industrie). (Voir par exemple la figure 2)

Numériquement, le continent est plus connecté que jamais : les utilisateurs d’internet en Afrique sont passés de 2 % de la population en 2005 à 39 % en 2021. La transformation numérique est à la fois un défi et une opportunité. La Banque contribue à réduire la fracture numérique. Ainsi, par notre soutien au projet d’infrastructure d’administration en ligne du Lesotho, nous avons pu améliorer la connectivité rurale en posant 138 km de fibre optique noire et en installant une station émettrice-réceptrice de base, et en assurant un lien internet dans neuf zones mal desservies et 40 écoles rurales comptant plus de 3000 élèves.

La plupart des pays africains se sont heurtés à des difficultés majeures pour accéder aux médicaments et aux vaccins pendant la pandémie de Covid-19. Cette situation a stimulé la volonté de développer le secteur pharmaceutique naissant en Afrique. Actuellement, la Banque soutient donc la création d’une plateforme intégrée pour financer certains produits pharmaceutiques, et elle prévoit d’investir 3 milliards de dollars au cours des dix prochaines années. Sur ce montant, un milliard sera investi directement dans la fabrication de produits pharmaceutiques et de vaccins, et deux milliards dans la logistique et les infrastructures connexes. La Banque

### Encadré 7 Nourrir le potentiel des entreprises technologiques africaines

Le financement de 30 millions de dollars de la Banque pour le *Rwanda Innovation Fund* a permis de débloquer un investissement supplémentaire de 2 millions de dollars en 2020/2021 pour des entreprises technologiques africaines prometteuses. L’une de ces entreprises est VIEBEG Technologies, société de technologie de la santé dont la plateforme d’approvisionnement, pilotée par les données, fournit des équipements et des appareils médicaux dans toute l’Afrique centrale et orientale. La chaîne d’approvisionnement médical pilotée par les données de VIEBEG aurait concerné plus de 2 millions de personnes et permis, après à peine trois ans, de réduire le coût des fournitures médicales dans trois pays de 20 à 40 % par rapport au prix du marché.

a également financé une opération dans la région de la CEDEAO visant à fabriquer localement davantage de médicaments et de produits pharmaceutiques essentiels, notamment en encourageant le développement du capital institutionnel et humain. ■



## Accélérer la circulation de marchandises et de personnes

Pour approfondir la connectivité régionale, la Banque investit dans des infrastructures matérielles et immatérielles qui accélèrent la circulation des biens, des personnes et des services. À Accra, un échangeur routier à quatre niveaux a propulsé le commerce le long du corridor Ghana-Burkina Faso.

# Chapitre 4

## Intégrer l’Afrique

**L**es perturbations sociales et économiques provoquées par la Covid-19 ont rappelé l’importance d’approfondir la coopération en Afrique par-delà les frontières nationales. Une plus grande intégration des économies, du commerce, des infrastructures et de la main-d’œuvre contribuera en effet à améliorer la prospérité du continent et sa résilience face aux crises.

### Malgré les perturbations, l’intégration a progressé

L’année 2021 a été, une fois de plus, difficile pour l’Afrique, la pandémie de Covid-19 ayant continué à générer des incertitudes et à perturber l’intégration régionale. En conséquence, la part du commerce intra-africain dans le commerce total a légèrement diminué, passant de 14,3 % en 2020 à 13,7 % en 2021, tandis que le nombre de pays profondément et largement intégrés reste inchangé, à 20.



*Les échanges commerciaux dans le cadre de la ZLECA ont débuté en janvier 2021 et le Système panafricain de paiement et de règlement, en janvier 2022. Les lacunes en matière de connectivité s’estompent*

Néanmoins, le début des échanges commerciaux dans le cadre de l’Accord de libre-échange continental africain ZLECA, le 1<sup>er</sup> janvier 2021—après un retard de six mois—, a été un symbole puissant de la volonté d’intégration croissante de l’Afrique. Malgré un environnement difficile, plusieurs mesures importantes ont été prises pour mettre en œuvre le nouveau régime commercial. Les négociations sur les règles d’origine ont progressé de manière significative ; 29 pays ont soumis des listes de concessions tarifaires entièrement conformes, et 44 pays ont soumis leur liste d’engagements spécifiques sur les services dans cinq secteurs prioritaires : affaires, communications, finances, tourisme et voyages, et transports. Un mécanisme de signalement des barrières non tarifaires a également commencé à fonctionner ; il permettra de s’attaquer aux nombreux obstacles et entraves aux échanges commerciaux.

Une autre étape importante a été le lancement en janvier 2022 du Système panafricain de paiement et de règlement (PAPSS). Mis en place par le secrétariat de la ZLECA et la Banque africaine d’import-export, partenaires clés de la Banque, le PAPSS devrait favoriser le commerce intra-africain en transformant et en facilitant la compensation et le règlement des paiements pour les échanges transfrontaliers (Encadré 8).

### Encadré 8 Des paiements transfrontaliers fluides alimentent le commerce intra-africain

En Afrique, Plus de 80 % des opérations de paiement transfrontalières émises par des banques africaines ont dû être acheminées à l’étranger pour être compensées et réglées par des banques étrangères. Le réacheminement retarde souvent les paiements, rend les opérations moins efficaces et pose des problèmes de respect de la réglementation.

Piloté avec succès dans six pays de la Zone monétaire ouest-africaine, le Système panafricain de paiement et de règlement (PAPSS) stimulera le commerce intra-africain de plusieurs manières :

- ▶ En facilitant les paiements transfrontaliers en monnaies locales ;
- ▶ En réduisant le coût, les délais de traitement et la variabilité des délais de paiements transfrontaliers ;
- ▶ En diminuant les besoins en liquidités des banques commerciales pour les paiements transfrontaliers ;
- ▶ En renforçant la surveillance des banques centrales sur les systèmes de paiement transfrontaliers.

Le PAPSS devrait permettre aux pays africains d’économiser plus de 5 milliards de dollars par an en coûts de transaction de paiement.

Malgré ces progrès dans le secteur financier, il existe une marge considérable d’approfondissement de l’intégration dans d’autres secteurs. La dernière édition de l’indice d’intégration régionale en Afrique montre que les performances du continent sont médiocres dans les domaines de la production et des infrastructures, ce qui pointe la nécessité d’investir dans les chaînes de valeur et les infrastructures régionales et mondiales. Par ailleurs, le continent est moyennement performant sur les deux dernières dimensions de l’intégration, à savoir la libre circulation des personnes et l’intégration macroéconomique (figure 3 et section suivante).

### Connecter l’Afrique par la mobilité humaine

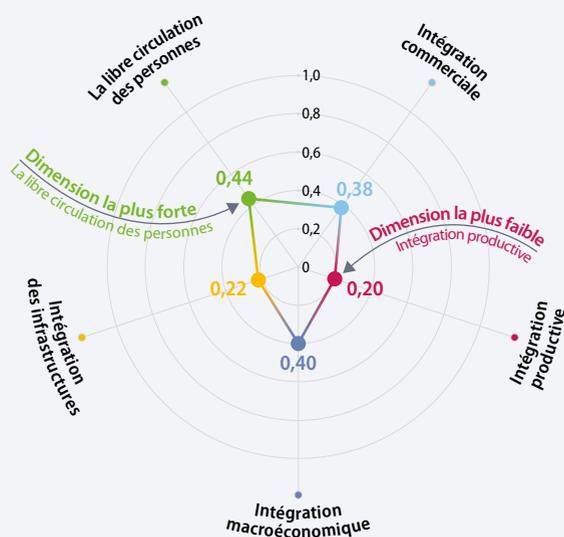
Outre la libre circulation des biens, des services et des capitaux, la ZLECA prévoit la libre circulation des personnes entre pays africains. Le protocole de l’Union africaine sur la libre circulation des personnes définit les réformes nécessaires pour y parvenir : premièrement, le

Tableau 7 L’intégration est une clé du puzzle (progress en Afrique)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
➡ Pays intégrés en profondeur et en largeur (nombre selon indice)	19	20	15	15	5	7
↔ Commerce intra-africain en proportion du commerce total (%)	14,6	13,7	22,6	19,4	32,7	21,3
↔ Note moyenne d’intégration des communautés économiques régionales (échelle 0 bas – 1 haut)	0,47	0,43	-	-	-	-
↔ Pays dotés d’une politique ouverte en matière de visa (nombre)	13	9	11	7	7	3

➡ Amélioration par rapport au niveau de référence    ↔ Détérioration

Figure 3 L’Afrique n’est pas profondément intégrée



Source: Banque africaine de développement. Rapport sur l’indice d’intégration régionale en Afrique 2019.

droit d’entrée et de circulation sans visa; deuxièmement, le droit de résidence; et troisièmement, le droit d’établir une entreprise ou d’exercer une profession. Plus de 30 pays ont signé le protocole, mais seuls quatre pays l’ont ratifié à ce jour (Mali, Niger, Rwanda et São Tomé-et-Principe). Le protocole n’entrera en vigueur que quand 15 pays l’auront ratifié.

Les fermetures de frontières et autres restrictions de déplacement mise en place en réponse à la pandémie ont créé de nouveaux défis pour la coopération en matière de libre circulation. Néanmoins, ces restrictions sont progressivement levées et la tendance à long terme va dans le sens d’une plus grande ouverture. L’indice d’ouverture sur les visas en Afrique (AVOI), fruit d’une collaboration entre l’Union africaine et la Banque, indique que près de la moitié des pays africains ont adopté un régime de visas plus libéral pour les voyageurs africains depuis 2016. Il montre également que le nombre de pays proposant un visa électronique est passé de neuf en 2016 à

24 en 2021. En réduisant le temps et les ressources nécessaires pour obtenir un visa, les e-visas rendent les voyages plus abordables et plus efficaces.

La Namibie a été l’un des pays les plus performants de l’AVOI en 2021. Elle a mis en place une nouvelle politique de visa à l’arrivée pour les ressortissants de 47 pays du monde entier, dont 27 pays africains, et a gagné 21 places au classement continental. Le Maroc a également gagné cinq places en 2021, augmentant son score d’ouverture des visas de 17 %.

De nouveaux progrès s’imposent en matière de libre circulation des personnes pour que l’Afrique se remette des perturbations économiques provoquées par la pandémie et progresse vers une croissance inclusive. La libre circulation des personnes contribuera également à combler les pénuries de compétences dans les économies nationales.

À court terme, ce sont les économies africaines les plus grandes et les plus avancées qui bénéficieront le plus de la ZLECA. Par la croissance de leur prospérité, elles aideront à leur tour les autres pays africains.

### Le soutien de la Banque à l’intégration régionale

L’intégration régionale en Afrique est une priorité centrale pour la Banque, et elle est fondamentale pour progresser sur l’ensemble des High 5. Une revue à mi-parcours du Cadre stratégique pour l’intégration régionale (CSIR) 2018–2025 de la Banque, menée en 2021, confirme la pertinence continue des trois piliers du CSIR, à savoir la connectivité des infrastructures, la promotion du commerce et des investissements, et l’intégration financière.

En 2021, les opérations financées par la Banque ont permis de construire ou de réhabiliter 262 km de routes transfrontalières, contre 356 km en 2020. Avec d’autres partenaires de développement, nous avons soutenu le projet de corridor transgambien. Le nouveau pont reliant la Gambie et le Sénégal constitue un moyen de transport fiable et abordable pour une population rurale de 900 000 personnes. Le trafic est désormais beaucoup plus fluide entre les régions nord et sud de la Gambie et du Sénégal

Tableau 8 Indicateurs de Intégrer l’Afrique (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
➔ Énergie – lignes de transmission transfrontalières construites, etc. (km)	-	59	360	-	59	-	-
🚚 Transport – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km)	380	262	983	380	262	-	-

➔ A atteint moins de 95 % de l’objectif en 2021 🚚 A atteint moins que le niveau de base

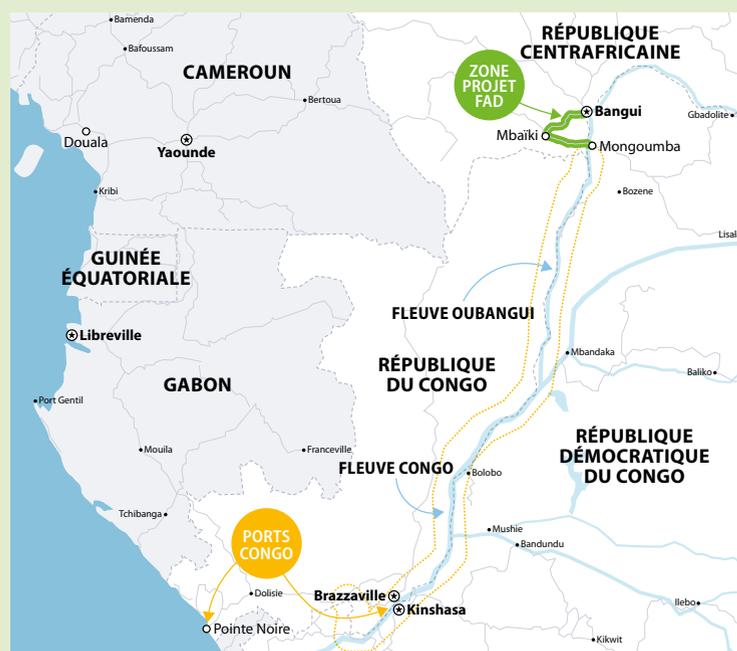
### Encadré 9 Améliorer la connectivité des transports transfrontaliers en République Centrafricaine

Ce projet stimulera le commerce intra-régional en Afrique centrale en améliorant les services proposés par la chaîne logistique du transport routier et fluvial sur le corridor Pointe-Noire-Brazzaville-Bangui-Ndjamena. Ce faisant, il élèvera le niveau de vie des populations vivant et travaillant le long du corridor.

Approuvée en 2021, la phase 1 du projet comprend des infrastructures routières et des mesures socio-économiques visant à maximiser l’impact du projet, à réduire les poches de fragilité et à corriger les déséquilibres entre les genres.

Elle améliorera également la navigation fluviale sur l’axe Brazzaville-Bangui, le long des fleuves Congo et Oubangui. En République centrafricaine, il permettra de réhabiliter 108 km de routes entre Bangui et Mbaïki, de construire 122 km de routes entre Mbaïki et Mongoumba, et de moderniser le port de Mongoumba.

La phase 2 prévoit la construction de tronçons routiers supplémentaires au-delà de Bangui, jusqu’au Tchad, et la réalisation d’importants aménagements portuaires et fluviaux en République centrafricaine, en République du Congo et en République démocratique du Congo.



et le long du corridor routier trans-ouest. Les avantages pour les communautés locales sont considérables : les femmes commerçantes ont accès à un marché plus vaste, et les jeunes sont plus nombreux à fréquenter l’école et les équipements sportifs.

“ De nouveaux terminaux à conteneurs, des postes frontières à guichet unique, des aéroports plus sûrs : les projets de la Banque permettent le déplacement des personnes et des biens plus rapidement et de manière plus sûre ”

Les opérations de la Banque ont également permis de renforcer les infrastructures de transport aérien et maritime. Notre soutien au Cabo Verde a permis d’augmenter la capacité de l’aéroport de Praia, d’améliorer les contrôles de sécurité et de sûreté, et d’améliorer l’efficacité du traitement des passagers. Notre soutien à un nouveau

terminal à conteneurs au port de Walvis Bay, en Namibie, a amélioré l’efficacité du port, notamment en réduisant le temps d’attente moyen des navires de huit heures à moins d’une heure (voir également l’encadré 9).

Dans le domaine de l’énergie, les opérations de la Banque continuent d’encourager les interconnexions électriques transfrontalières et, ainsi, permettent aux pays d’améliorer l’efficacité de leurs échanges d’électricité. En 2021, les opérations soutenues par la Banque ont conduit à construire ou réhabiliter 59 km de **lignes de transmission transfrontalières**, toutes dans des pays à faible revenu (FAD). En 2021, notre assistance a porté notamment sur l’amélioration de la réglementation des marchés régionaux de l’énergie au sein du Marché commun de l’Afrique orientale et australe (COMESA), de la Communauté de développement d’Afrique australe (SADC) et de la Communauté économique des États de l’Afrique centrale (CEEAC). Nous avons également soutenu un programme de l’Agence de développement de l’Union africaine, qui contribuera à la création d’un marché unique de l’électricité en Afrique.

La Banque investit également dans des produits de la connaissance sur les infrastructures énergétiques régionales. Notre rapport 2021 sur la *Création de marchés régionaux de l’électricité en Afrique* examine les moyens d’accélérer le lancement de projets énergétiques régionaux et sous-régionaux à grande échelle et d’attirer les investissements privés. Élaboré à l’issue d’une vaste consultation, ce rapport contient des outils pratiques pour hiérarchiser les investissements dans l’intégration énergétique régionale, préparer des projets complexes et estimer les économies réalisables grâce à la coopération transfrontalière.

En plus d’investir dans les infrastructures, la Banque facilite par d’autres moyens les échanges commerciaux sur le continent. Source importante de financement du commerce, elle a soutenu plus de 2600 transactions à ce jour, en association avec 120 institutions financières d’au moins 30 pays, pour une valeur commerciale cumulée de plus de 7,5 milliards de dollars.

Sur ce montant, 1,65 milliard de dollars, soit 22 %, ont financé le commerce intra-africain. La Banque a également facilité le commerce sur le corridor de Lobito en participant à la création du guichet unique frontalier de Jimbe entre la Zambie et l’Angola, ce qui devrait contribuer à augmenter de 70 % le commerce entre les deux pays et ouvrir les échanges entre l’Afrique centrale et l’Afrique australe.

La Banque s’est engagée à soutenir les institutions régionales africaines qui prennent le leadership dans les efforts d’intégration. Nous avons ainsi accordé un don de 11,5 millions de dollars destiné à renforcer la Commission de l’Union africaine (CUA) et appuyer les réformes qu’elle a engagées en 2017 pour améliorer son travail de planification, de coordination et de prestation de services, et réaliser l’Agenda 2063. Ce don permettra également d’améliorer les garanties environnementales et sociales de la CUA, et son orientation vers les questions de genre. ■





## Renforcer les systèmes de santé africains

Notre nouvelle stratégie pour des infrastructures de santé de qualité en Afrique donne la priorité aux établissements de santé et aux infrastructures de diagnostic. Les investissements de la Banque dans le groupe marocain AKDITAL, l'un des principaux prestataires privés, ont porté la capacité en lits d'AKDITAL à plus de 20 % du total du pays.

## Chapitre 5

# Améliorer la qualité de vie des Africains

**D**ans toute l’Afrique, la pandémie a considérablement freiné le développement humain. Les services de santé ont été perturbés et les enfants ont perdu jusqu’à six mois de scolarité. Des efforts urgents de redressement sont nécessaires pour éviter que ces perturbations n’affectent durablement la qualité de vie des Africains.

### Une reprise inclusive est fondamentale pour garantir la qualité de vie des Africains

De 2015 à 2019, la proportion d’Africains vivant sous le seuil de pauvreté est passée de 42 % à 33 %, mais la pandémie a entraîné depuis une augmentation du taux de pauvreté, qui atteindra 34,1 % pour le continent en 2021 et fera basculer 29 millions de personnes supplémentaires dans l’extrême pauvreté. Les pertes d’emplois et de revenus ont surtout touché les personnes travaillant dans le secteur informel.



*Des emplois décents, une bonne éducation et l’accès aux services de santé sont essentiels pour combattre la pauvreté. La mauvaise santé coûte à l’Afrique 2,4 billions \$ par année*

En 2021, les contraintes économiques ont également ralenti les progrès dans la lutte contre les inégalités. En 2021, 17 pays africains seulement ont connu une croissance inclusive. Dans 18 autres pays, la croissance économique a permis de réduire la pauvreté mais a accru les inégalités. Il est essentiel de veiller à ce que la croissance future profite à tous les citoyens.

L’amélioration de la qualité de vie des Africains est une priorité absolue pour la Banque. En réponse aux nombreuses perturbations qui ont touché leurs vies et leurs moyens de subsistance depuis deux ans, nous nous attachons plus que jamais à aider les pays membres régionaux à lutter contre la pauvreté grâce à une croissance inclusive, à des emplois décents et à l’accès à des services publics de qualité, notamment l’éducation et la santé.

### Renforcer les systèmes de santé en Afrique

L’accès à des soins de santé de qualité est une condition préalable au développement durable et à la réalisation du plein potentiel de l’Afrique. Une mauvaise santé mine la productivité économique dans tous les secteurs et coûte au continent 2400 milliards de dollars par an.

La Covid-19 a exercé une pression extrême sur les services de santé dans toute l’Afrique, les taux d’infection les plus élevés ayant été enregistrés au Malawi, au Mozambique, en Namibie, en Zambie et au Zimbabwe. Dans l’ensemble, cependant, le continent a fait preuve de résilience face aux impacts sanitaires immédiats du virus. En cela, il a été aidé par la réaction rapide des gouvernements africains, par les leçons tirées des précédentes épidémies (notamment Ébola) et par les programmes de santé communautaires.

Mais la pandémie a également mis en évidence des lacunes importantes dans les services de santé. L’une des plus frappantes a été la disponibilité limitée des vaccins contre la Covid-19. Alors que 70 % des habitants des pays développés sont entièrement vaccinés, seuls 15,3 % des Africains le sont à ce jour<sup>1</sup>, soit bien moins que l’objectif de 70 % fixé au niveau mondial. La disponibilité limitée des vaccins et les difficultés liées au déploiement de la vaccination ont freiné la reprise de l’Afrique après les effets socio-économiques de la pandémie. Un accès équitable à la vaccination est nécessaire pour remettre le continent sur la voie d’une croissance durable et inclusive.

La pandémie a également mis en évidence d’importantes lacunes portant sur les capacités de dépistage et de traitement, les infrastructures sanitaires et l’état de financement des systèmes de santé africains. La moitié seulement des établissements de soins de santé primaires a accès à l’eau potable et à des installations sanitaires adéquates, et seul un tiers environ des établissements ont

1 Données en date de février 2022. Banque africaine de développement et Africa CDC.

Tableau 9 Sur certains indicateurs, la qualité de vie a été résiliente (progrès en Afrique)

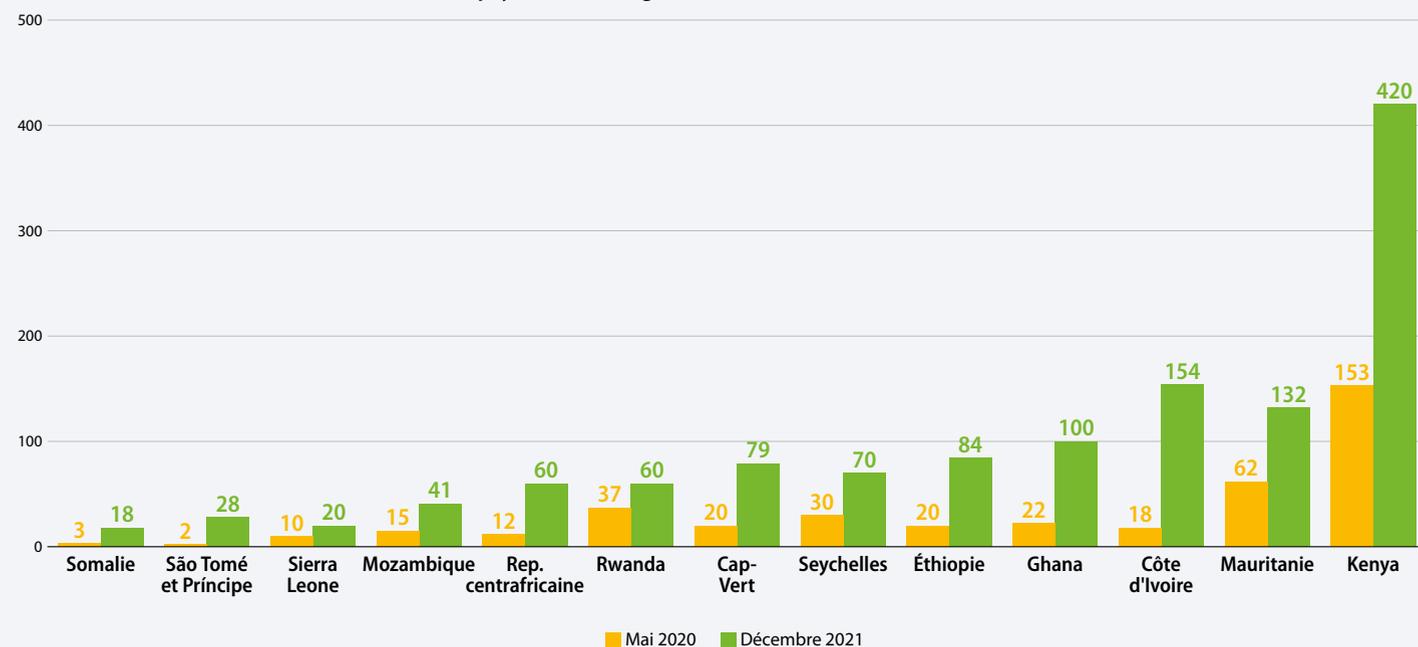
INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
↘ Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%)	42	34	45	36	57	50
↗ Scolarisation (%)	62	63	59	60	58	57
↗ Dont les femmes	59	60	56	57	53	53
↗ Accès à au moins des installations de base en eau potable/ assainissement (% de la population)	39	42	25	26	23	25
↘ Taux de chômage (%)	8,9	7,8	6,3	5,1	12,1	6,4
↗ Dont les femmes	9,8	10,9	7,9	6,6	5,1	8,9
→ Inégalités de revenus (Indice de Gini)	41	41	41	41	41	40
→ Scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%)	11	11	8	7	9	10
→ Dont les femmes	9	9	7	9	8	8
↗ Taux de chômage des jeunes (%)	14	16	10	10	9	13
↗ Dont les jeunes filles	16	20	12	11	8	14
↘ Accès à au moins des services de base d'eau potable (% de la population)	72	69	64	59	51	55

↗ ↘ Amélioration par rapport au niveau de référence   
 → Stabilité   
 ↘ ↗ Détérioration

Figure 4 Contribution à la réponse sanitaire de l'Afrique à la pandémie

Les résultats des opérations d'appui budgétaire achevées de la Banque en réponse aux crises montrent comment ces opérations ont contribué à la réponse sanitaire de l'Afrique à la pandémie de la Covid-19. Parmi les pays soutenus sur la période, la capacité des pays à tester la Covid-19 a considérablement augmenté, passant de 15 271 tests par jour à 179 682 tests par jour. Plus de 130 000 personnels de santé ont été formés et le nombre d'unités de soins intensifs disponibles pour les patients Covid a plus que doublé, passant d'une moyenne de 448 unités à 884 unités dans les pays concernés.

#### Nombre d'unités de soins intensifs dans certains pays membres régionaux



accès à une alimentation électrique fiable. À l'avenir, la croissance démographique de l'Afrique aggravera ces insuffisances. Remédier à la situation nécessiterait 26 milliards de dollars d'investissements annuels.

Dans le cadre de son programme de santé, la Banque a mis en place une facilité de réponse rapide à la Covid-19 s'élevant à plusieurs milliards de dollars pour aider ses pays membres régionaux à faire face à la crise, notamment sous ses aspects sanitaires (figure 4).

Tableau 10 Indicateurs relatifs à l'amélioration de la qualité de vie (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
↗ Personnes disposant d'un accès nouveau ou amélioré à l'eau et à l'assainissement (millions)	2,0	12,2	3,6	1,2	9,2	0,3	3,1
↗ Dont les femmes	1,0	5,9	1,8	0,6	4,4	0,1	1,5
↘ Personnes formées par les opérations de la Banque (milliers)	290	108	900	290	100	34	35
↘ Dont les femmes	119	52	450	80	48	15	17
↘ Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation (millions)	0,38	0,13	0,38	0,38	0,05	0,27	0,00
↘ Dont les femmes	0,24	0,07	0,19	0,24	0,02	0,17	0,00

↗ A atteint 95 % de l'objectif 2021    ↘ A atteint moins que le niveau de base

Elle se prépare également à renforcer son soutien au secteur pharmaceutique africain, afin de répondre aux besoins de manière plus durable sur le long terme. En 2022, le Sénégal devrait être l'un des rares pays africains à produire des vaccins contre la Covid-19. Des projets similaires sont signalés en Algérie, en Égypte, au Maroc, au Rwanda et en Afrique du Sud. La Banque cherchera à répliquer le succès du Sénégal en investissant 3 milliards de dollars dans la fabrication de produits pharmaceutiques et de vaccins en Afrique au cours des 10 prochaines années.

## Comment la Banque améliore la qualité de vie des Africains

Dans le cadre du High 5 *Améliorer la qualité de la vie*, l'action de la Banque vise à développer le capital humain : santé, protection sociale, eau, assainissement et hygiène, et éducation et compétences. Conformément à sa stratégie décennale 2013–2022, la Banque se concentre sur une croissance inclusive et verte. Nous fondons notre travail sur la demande croissante d'infrastructures sanitaires de qualité, de développement des compétences et d'opportunités d'emploi, autant de domaines dans lesquels les gouvernements africains ne disposent pas de ressources suffisantes.

“ En 2020, les opérations de la Banque ont permis de créer 623 000 emplois. En 2021, ce chiffre s'est élevé à 1,8 million

Chaque année, 10 à 12 millions de jeunes entrent sur le marché du travail, mais 3,1 millions d'emplois seulement sont créés. En conséquence, le chômage des jeunes augmente. Le travail de la Banque dans ce domaine est guidé par sa stratégie des Emplois pour les jeunes en Afrique, qui vise à stimuler la croissance inclusive sur tout le continent par l'intégration, l'innovation et les investissements. L'une de nos opérations est le programme d'investissement dans les industries numériques et créatives (i-DICE) au Nigeria.

Approuvé en décembre 2021, ce programme prévoit de catalyser 618 millions de dollars d'investissements dans l'économie numérique et les industries créatives, et de créer 6,1 millions d'emplois. Une autre opération est #AfricaVsVirus Challenge organisé par le Laboratoire d'innovation et d'entrepreneuriat de la Banque. Elle soutiendra 20 entreprises dirigées par des jeunes, pour développer et adapter des solutions technologiques et autres solutions innovantes aux problèmes provoqués par la pandémie. S'appuyant sur ces réalisations, la Banque étudie la possibilité de créer des banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes—des institutions financières pour les jeunes Africains—afin de stimuler l'accès au financement des entreprises dirigées ou détenues par des jeunes et de contribuer à la création de richesses par les jeunes dans toute l'Afrique.

En outre, la Banque a récemment approuvé son nouveau plan d'action Compétences pour l'employabilité et la productivité en Afrique, qui guide les engagements de la Banque dans le domaine de l'enseignement supérieur des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) et de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP). L'objectif primordial du plan d'action est de développer une main-d'œuvre qualifiée et compétitive capable d'accroître la productivité et de stimuler l'innovation, et, ainsi, de créer davantage d'emplois décents.

En 2021, la Banque a continué à mettre en œuvre ses programmes de développement des compétences et de l'esprit d'entreprise, notamment en soutenant dans toute l'Afrique des centres de formation technique et professionnelle et autres établissements de formation. Au total, le nombre de **personnes formées dans le cadre des opérations de la Banque** a atteint le chiffre de 108 000.

Au Maroc, l'un de nos programmes a proposé à 28 000 jeunes (dont 40 % de femmes) des services d'employabilité, permettant ainsi à plus de 2000 jeunes entrepreneurs de créer leur propre entreprise. Le programme a également soutenu la construction d'un institut national de formation professionnelle à Tamesna. Le soutien de la Banque à l'Université virtuelle africaine a permis de mettre en place

### Encadré 10 Doter les jeunes Africains de compétences pour des emplois décents



Avec le soutien de la Banque, l'Institut des sciences de la vie et de la terre de l'Université panafricaine, au Nigeria, permet à de jeunes Africains d'acquérir les compétences et les certifications nécessaires pour faire carrière dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie ou des mathématiques. Duncan Onyango, titulaire d'un doctorat en gestion de l'environnement, est aujourd'hui chef de projet et responsable des garanties environnementales dans une société d'ingénierie au Kenya. Cet homme de 33 ans est l'un des 400 diplômés et plus à avoir obtenu un master ou un doctorat à l'Institut.

« On se rend compte que les jeunes, en travaillant dur, arrivent à joindre les deux bouts dans des circonstances économiques très difficiles dans la plus grande économie d'Afrique. La plupart d'entre nous avons ramené dans notre pays ces grandes leçons nigérianes », dit-il à propos de son séjour à l'Institut.

un programme d'enseignement et de formation innovant assisté par les TIC, en lançant 28 centres d'apprentissage en ligne en Afrique. Cette initiative a permis à plus de 23 000 étudiants d'accéder à l'enseignement numérique à distance.

En 2021, la Banque a poursuivi son travail sur le *Joint Impact Model*, un modèle économétrique qui estime le nombre d'emplois créés par les investissements d'une institution, et qui désormais utilisé par 10 institutions financières internationales. En plus des emplois directs créés par les activités de la Banque—emplois enregistrés dans les rapports d'évaluation de projets et rapports d'achèvement de projets—le modèle mesure le nombre d'emplois indirects rendus possibles par les investissements de la Banque: emplois dans la chaîne d'approvisionnement, emplois induits et emplois créés par l'amélioration de l'accès au financement ou à l'énergie. Nous estimons que les opérations de la Banque approuvées en 2021 soutiendront la création de 1,8 millions d'emplois. C'est plus que les 623 000 emplois soutenus par les opérations approuvées en

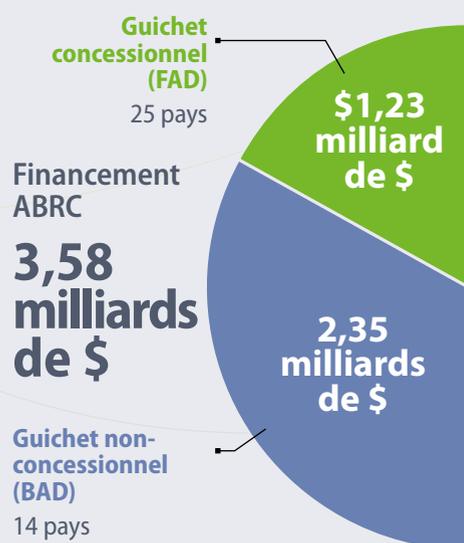
2020, lorsqu'en raison de la pandémie, la Banque a approuvé moins d'investissements dans les infrastructures.

En ce qui concerne la santé, la Banque sera guidée par sa Stratégie pour des infrastructures sanitaires de qualité en Afrique 2021–2030, qui vient d'être approuvée et qui structure les investissements de la Banque en matière d'infrastructures de santé, ce qui va améliorer la qualité des services de santé. La nouvelle stratégie identifie trois domaines prioritaires: les infrastructures de soins de santé primaires pour les populations mal desservies; les nouvelles installations de soins de santé secondaires, tertiaires et spécialisées; et les infrastructures de diagnostic.

Un exemple de notre soutien dans ce domaine est notre récent projet de développement des services hospitaliers en Ouganda, qui a permis de créer deux hôpitaux nationaux: l'hôpital central spécialisé de Kawempe, et l'hôpital général central de Kiruddu, chacun disposant de 170 lits et capables de desservir la zone métropolitaine de Kampala. Le principal établissement hospitalier de l'Ouganda, celui de Mulago, a également été en grande partie rénové et rééquipé. En outre, le projet a permis de former 3000 agents de santé, dont 60% de femmes. Le système de santé ougandais a également été amélioré par la mise en place d'un système intégré de gestion hospitalière, qui gère les informations et renforce l'efficacité des opérations.

La Banque investit dans l'eau et l'assainissement pour les communautés, les écoles et les centres de santé. Dans la province occidentale de la Zambie, qui présente les niveaux de pauvreté les plus élevés du pays, notre projet de transformation des moyens de subsistance en milieu rural a permis de créer 335 installations sanitaires publiques dans des écoles, des centres de santé ruraux, des marchés et autres lieux, mais aussi de construire ou de réhabiliter près de 2000 puits de forage. En Somalie, notre projet d'amélioration de l'accès aux services d'eau et d'assainissement a répondu à des besoins urgents en matière d'eau et d'assainissement dans les zones rurales et périurbaines touchées par des sécheresses récurrentes et des maladies d'origine hydrique. Ce projet a permis de faciliter l'accès à l'eau potable pour 119 092 ménages (708 552 personnes) dans cinq États, de former 58 470 personnes issues de communautés riveraines et rurales aux moyens de promouvoir l'assainissement communautaire, et de sensibiliser 126 692 personnes aux conditions d'hygiène à respecter contre la Covid-19. Grâce à des projets de ce genre, nous avons aidé 12,3 millions de personnes à **accéder à des services d'eau et d'assainissement nouveaux ou améliorés** en 2021, contre 8,3 millions en 2020, soit plus que notre objectif de 3,6 millions. ■

# Comment la Banque a-t-elle répondu à la Covid-19 ?



La pandémie de Covid-19 a touché l'Afrique différemment des autres régions du monde. Elle a mis à rude épreuve les systèmes de santé africains, perturbé ses chaînes d'approvisionnement et mis ses habitants au chômage, comme ce fut le cas ailleurs. Mais elle a également menacé la route du continent dans le financement de son développement durable.

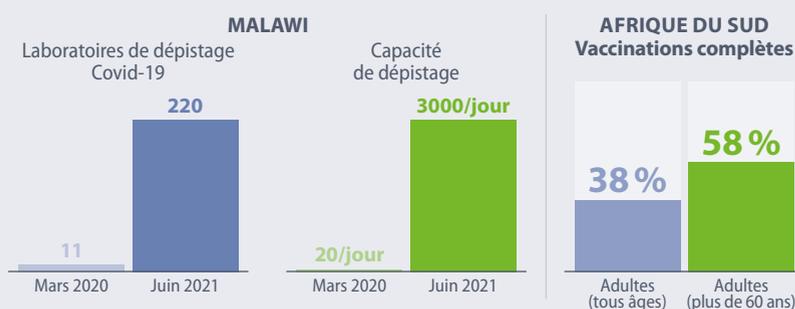
En avril 2020, la Banque a lancé la Facilité de réponse à la Covid-19 (CRF) pour aider les pays membres régionaux à traverser la crise. La CRF intervient dans trois domaines : la santé, les protections sociales et les entreprises.

Pour acheminer les fonds de la CRF vers les opérations souveraines aussi rapidement et sagement que possible, la Banque s'est principalement tournée vers l'appui budgétaire de réponse à la crise (ABRC). Comme les fonds ABRC sont ajoutés directement aux recettes nationales dans les budgets des pays<sup>1</sup>, ils donnent aux pays membres régionaux un outil immédiat pour lutter contre les urgences en utilisant les systèmes nationaux qui sont déjà opérationnels.

À la fin de 2021, les approbations de la CRF pour des opérations souveraines avaient atteint 4,07 milliards de dollars, dont 89 % avaient été délivrés par le biais de l'ABRC. La Banque a également approuvé 111 millions de dollars pour des opérations multinationales qui renforcent la réponse régionale.

## Santé

Les opérations de la Banque ont permis d'acheter du matériel de santé, de mettre en place des unités de soins intensifs et d'augmenter la capacité de dépistage de la Covid-19. La capacité de dépistage quotidienne est passée de 15 271 à 179 682, et plus de 130 000 agents de santé ont été formés.



## Protection sociale

La Côte d'Ivoire, le Malawi, le Sénégal et le Togo ont utilisé les ressources de la Banque pour subventionner les paiements d'eau et d'électricité, au profit de près d'un million de citoyens dans chaque pays. Le Bénin et le Maroc ont augmenté considérablement le nombre de personnes ayant accès à l'assurance maladie. Et à Sao Tomé-et-Principe, plus d'un habitant sur sept a bénéficié d'un régime d'aide au revenu.



## Soutien aux affaires

Les impôts des petites et moyennes entreprises (PME) ont été reportés et le coût d'accès des entreprises aux services publics a été réduit. Plus de 300 000 PME ont bénéficié d'un soutien commercial, comme des garanties de crédit et des financements abordables. Au Ghana, plus de 280 000 micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ont bénéficié d'un programme de prêts à taux réduit. Au Burkina Faso, 86 000 PME ont bénéficié d'un allègement fiscal ponctuel et 220 000 producteurs de cultures et de bétail ont reçu des intrants agricoles.



<sup>1</sup> L'appui budgétaire aux pays est généralement fourni conjointement avec d'autres partenaires de développement et utilise les systèmes nationaux ; ainsi, les partenaires au développement contribuent collectivement aux résultats obtenus.



## **Conduire l'Afrique vers un avenir résilient et sobre en carbone**

Notre nouveau Cadre pour le changement climatique et la croissance verte décrit comment la Banque contribuera à construire l'Afrique envisagée dans l'Accord de Paris : une Afrique résiliente au changement climatique, sobre en carbone, inclusive, intégrée et prospère.

## Chapitre 6

# Domaines transversaux et stratégiques

**P**our maximiser son impact sur le développement, la Banque intègre un ensemble d'objectifs transversaux et stratégiques dans ses opérations, son travail de connaissance et son dialogue politique. Ces objectifs portent sur la gouvernance et le renforcement des institutions, le changement climatique et la croissance verte, la fragilité et la résilience, et l'égalité des genres.

### La croissance économique sur le continent

Jusqu'au début de la pandémie de Covid-19, l'Afrique a connu près de deux décennies de croissance économique robuste. En 2021, le PIB de l'Afrique a augmenté d'environ 5,1 %, ce qui est laissé pointer le début d'une reprise. L'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Est ont connu la plus forte croissance (6,8 % et 4,5 %, respectivement), tandis que l'Afrique australe a enregistré la plus forte reprise (3,8 % après une contraction de 6 % en 2020). La croissance peut être attribuée à la reprise dans les pays exportateurs de pétrole, à la relance de la consommation privée et à l'assouplissement des restrictions imposées par la pandémie.



*La pandémie a fait basculer des millions d'Africains dans l'extrême pauvreté. En améliorant la gouvernance, les projets de la Banque attirent les investissements et créent de l'emploi*

Les prévisions pour 2022 sont moins optimistes. La lenteur du déploiement des vaccins, les turbulences mondiales et la vulnérabilité persistante autour du changement climatique, des conflits et de la fragilité devraient ralentir la croissance du continent et la limiter à 4,2 %.

Et malgré le rebond, la pandémie devrait encore, à moyen terme, faire basculer des dizaines de millions d'Africains dans l'extrême pauvreté. Les estimations actualisées montrent qu'en 2020 et en 2021 respectivement, 26 et 29 millions environ d'Africains supplémentaires ont glissé dans l'extrême pauvreté, et que 30 autres millions de personnes pourraient les rejoindre en 2022 et en 2023 en raison des retombées socio-économiques de la pandémie.

De nombreux pays africains restent confrontés à d'importantes vulnérabilités économiques résultant de la récession de 2020,

notamment des déficits budgétaires élevés et un endettement croissant. Le ratio moyen dette/PIB est élevé : il est passé de 60 % en 2019 à 72 % en 2020, avant de diminuer légèrement à 70 % en 2021 grâce aux initiatives d'allègement de la dette. Cette baisse sera soutenue par la politique d'emprunt durable récemment approuvée par la Banque, politique qui vise à renforcer la viabilité de la dette des pays africains à faible revenu. La Banque continuera de soutenir les réformes macroéconomiques et la gestion des finances publiques pour encourager le retour des pays membres régionaux à une croissance durable et inclusive.

### Améliorer la gouvernance et renforcer les institutions

La pandémie de Covid-19 a révélé les vulnérabilités économiques du continent, les faiblesses de ses systèmes de gestion des finances publiques et les lacunes de ses prestations de services. En réaction, la Banque a aidé les pays membres régionaux à mieux se reconstruire en 2021. Guidée par sa Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique, elle encourage des politiques et des institutions inspirées par un souci de transparence et de responsabilité, dans le sens d'un développement inclusif et durable. Dans le cadre de cette stratégie, la Banque soutient des mesures plus strictes de lutte contre la corruption dans les domaines public et privé, et encourage diverses interventions visant à renforcer la mobilisation des ressources nationales et à alléger les pressions budgétaires induites par la pandémie.

En 2021, nos opérations dans le domaine de la gestion des finances publiques ont permis d'améliorer la qualité de la gestion budgétaire et financière dans 14 pays, d'accroître la transparence et la responsabilité dans le secteur public dans sept pays, d'améliorer les systèmes de passation des marchés dans six pays et d'améliorer l'environnement concurrentiel dans 12 pays.

Un exemple de notre action dans ce domaine est notre soutien au programme de bonne gouvernance et de développement du secteur

Tableau 11 La reprise prendra du temps (progrès en Afrique)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS		DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021	Niveau de référence 2015	Derniers chiffres 2021
↗ Croissance du produit intérieur brut (%)	3,6	5,1	5,1	4,5	5,4	3,4
↗ Recettes budgétaires fiscales et non fiscales (pourcentage du PIB)	16,1	17,8	13,1	16,4	10,6	15,0
↘ Indice d'inégalité entre les genres (0 bas - 1 haut)	0,53	0,52	0,59	0,57	0,61	0,60
↘ Efficacité de la production (émissions de kg de CO <sub>2</sub> par \$ constant à 2010 de PIB)	0,55	0,51	0,28	0,25	0,28	0,27
↘ PIB par habitant (\$ constant à 2010)	1941	1836	791	770	733	607
↘ Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine (échelle 0 bas - 100 haut)	50	49	47	46	40	40
↗ Résilience aux chocs liés à l'eau (plus l'indice est élevé, plus la résistance est faible)	3,5	4,2	2,2	2,3	2,0	2,0
↗ Nombre de réfugiés et de déplacés internes (millions)	17,5	33,0	16,1	29,2	6,6	22,0

↗ ↘ Amélioration par rapport au niveau de référence    ↘ ↗ Détérioration

privé en Tanzanie, qui a amélioré la gestion des dépenses du pays et ramené l'écart budgétaire national—la différence entre les chiffres budgétisés et les coûts réels—de 20 % en 2016/17 à 6,7 % en 2019/20. Le projet a également permis d'améliorer le respect de la réglementation en matière de marchés publics, le rapport 2019 de l'Auditeur général faisant état d'un niveau de conformité global de 76 % pour 104 entreprises publiques.

En ce qui concerne la mobilisation des ressources intérieures en Afrique, les recettes fiscales et non fiscales ont légèrement augmenté, atteignant 17,8 % du PIB en 2021 contre 17,3 % en 2020, mais il subsiste d'importantes marges d'amélioration. La Banque aide les pays membres régionaux à renforcer leurs capacités de recouvrement des impôts et à adopter des réformes fiscales à même de stimuler la croissance inclusive et de lutter contre la corruption et les flux financiers illicites. Le Programme d'appui à la croissance économique au Mali est un projet de mobilisation des ressources intérieures qui a donné des résultats. Mise en œuvre sur trois ans, cette opération programmatique a utilisé des moyens législatifs et administratifs pour améliorer la transparence dans la perception des recettes. Elle a produit une législation interdisant les nouvelles exonérations fiscales discrétionnaires et développé un mécanisme de coordination de la collecte des recettes. Elle a également encouragé la publication des dépenses fiscales et relevé le seuil d'éligibilité des investissements bénéficiant d'exonérations fiscales.

Les questions de la gestion de la dette et de la transparence ont atteint un stade critique. Fin 2021, pas moins de 20 pays membres régionaux présentaient un risque élevé de surendettement ou connaissaient réellement un surendettement. Même si l'initiative de suspension du service de la dette a aidé certains de ces pays à réduire les risques de défaut total, la pandémie a exacerbé les vulnérabilités.

L'un des pays confrontés à un surendettement a été São Tomé-et-Príncipe. À cet égard, notre programme de réforme économique et d'appui au secteur de l'électricité s'est avéré utile :

une fois en place, en effet, la dette publique a fortement diminué entre 2018 et 2020, suite à d'importants efforts d'assainissement budgétaire de la part des autorités et à un soutien sans précédent des partenaires de développement en 2020, pendant la pandémie. Il en est résulté un excédent budgétaire et une réduction significative des niveaux d'endettement, la dette ayant été remboursée plus rapidement que la nouvelle dette n'a été contractée.

L'action de la Banque sur la gouvernance dans le secteur privé a joué un rôle essentiel en encourageant la création d'un environnement favorable aux entreprises, capable d'attirer les investissements, de stimuler l'économie et de générer des emplois. À Madagascar, par exemple, notre Programme d'appui à la compétitivité économique a renforcé le cadre législatif et stimulé les investissements dans la relance économique. En conséquence, la part de l'investissement privé dans le pays est passé de 13,4 % du PIB en 2018 à 15,8 % en 2019.

Le soutien de la Banque à la réponse des pays africains à la pandémie a cherché à renforcer la résilience et la reprise socio-économiques, tout en garantissant la transparence et la responsabilité. Nos opérations d'appui budgétaire en réaction à la crise ont aidé les pays membres régionaux à mettre en place des cadres institutionnels et réglementaires empêchant le détournement des ressources destinées à lutter contre la Covid. Au Kenya, par exemple, sous l'égide de notre Programme d'appui d'urgence en réponse à la Covid-19, un portail a été créé sous l'égide de l'autorité de régulation des marchés publics pour publier les contrats liés aux ressources affectées à la lutte contre la pandémie. En outre, l'agence nationale d'éthique et de lutte contre la corruption a accordé la priorité aux enquêtes sur les malversations dans la gestion des ressources allouées à cette lutte.

### Lutter contre le changement climatique et renforcer la croissance verte

Les conséquences du changement climatique d'origine anthropique s'accroissent dans le monde entier, et l'Afrique est le continent le plus

vulnérable. La Banque reconnaît depuis longtemps les coûts sociaux, économiques et écologiques du changement climatique en Afrique. Nous avons dépassé notre objectif dans ce domaine en canalisant 41 % de la valeur des projets approuvés vers le financement climatique (notre objectif était de 40 %) et en assurant la parité entre l'adaptation et l'atténuation, avec priorité accordée au financement de l'adaptation si nécessaire (figure 5). Grâce à ce soutien, nous avons accompli des progrès significatifs dans l'action climatique en Afrique.

Un exemple de nos efforts pour soutenir les pays membres régionaux dans leur lutte contre les effets du changement climatique est notre projet de renforcement de la résilience climatique dans le sous-bassin du Kafué en Zambie, qui a bénéficié d'un financement de 38 millions de dollars de la part des Fonds d'investissement climatique. Lancé en 2014, le programme avait, à la fin de 2021, dépassé son objectif en déployant environ 1350 micro-projets en faveur de l'adaptation, et en renforçant ainsi la résilience des agriculteurs zambiens face aux inondations et à la sécheresse. Ce projet a remporté le prix *Water ChangeMaker People's Choice* pour l'Afrique, annoncé lors du Sommet 2021 sur l'adaptation au changement climatique (encadré 11).

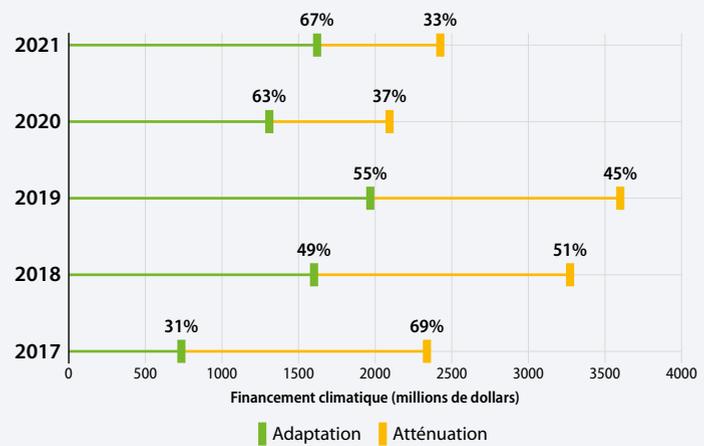
En 2021, la Banque a mobilisé 410 millions de dollars de financements climatiques extérieurs pour ses projets et programmes, dont 321 millions du Fonds vert pour le climat, 69 millions des Fonds d'investissement climatique et 20 millions du Fonds pour l'environnement mondial. En outre, la Banque et le Canada ont créé la Facilité climat Canada-BAD avec une contribution de 108 millions de dollars du Canada, dont une Facilité d'assistance technique de 8 millions de dollars, visant à fournir aux pays membres régionaux des financements concessionnels pour des opérations non souveraines et souveraines liées au changement climatique. La Banque a également joué un rôle de premier plan lors de la 26<sup>e</sup> Conférence des parties sur le changement climatique (COP26), qui a conduit à l'adoption du Pacte de Glasgow pour le climat. Ce pacte comprend une série d'engagements essentiels pour protéger l'Afrique contre les effets du changement climatique : augmentation des investissements dans l'adaptation, plan visant à fournir 100 milliards de dollars de financement climatique aux pays en développement d'ici 2025, efforts accrus pour faire face aux pertes et dommages dans les pays les plus pauvres et les plus vulnérables, etc.

La Banque continuera d'aider les pays membres régionaux à mobiliser les ressources nécessaires pour investir dans les énergies propres et renouvelables, à entreprendre des actions en faveur du climat qui avancent les contributions déterminées au niveau national et à concevoir des stratégies à long terme pour accélérer la transition vers des économies à faible émission de carbone et résilientes au changement climatique.

Lors de la COP26, la Banque a également présenté son nouveau Cadre stratégique sur le changement climatique—adopté par le conseil d'administration en octobre 2021—, par lequel elle s'engage à aligner pleinement sur l'Accord de Paris toutes ses nouvelles opérations et stratégies sectorielles d'ici 2023, et toutes ses opérations nationales et internes d'ici 2025.

Figure 5 Mobiliser le financement climatique pour l'adaptation et l'atténuation

Part du financement de l'adaptation et de l'atténuation



Source : Banque africaine de développement, 2022

Encadré 11 Renforcer la résilience climatique, augmenter les rendements



Pendant des décennies, Keith Hasimuna, 45 ans, a vécu de l'agriculture dans le village de Mapobwe, dans le district de Pemba (Province méridionale de Zambie). Depuis 2018, son exploitation est florissante, et ses revenus ont augmenté de 125 %. Grâce à un projet soutenu par la Banque, au lieu de compter sur des pluies aléatoires, Keith irrigue désormais ses cultures à l'aide d'une pompe à eau provenant du tout premier forage à énergie solaire de la communauté. Ce forage a été créé en novembre 2018 dans le cadre du projet de renforcement de la résilience climatique dans le sous-bassin du Kafué. Environ 80 ménages, comptant en moyenne six membres chacun, utilisent la nouvelle source.

Lutter contre la fragilité et renforcer la résilience

En 2022, la Banque a approuvé sa Stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique, qui guidera son action dans ce domaine jusqu'en 2026. La stratégie identifie trois priorités interconnectées et agissant en synergie : renforcer les capacités institutionnelles, construire des sociétés résilientes et catalyser l'investissement privé. Elle explique également

Tableau 12 Indicateurs dans les domaines transversaux et stratégiques (la contribution de la Banque au développement)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Target 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021
➤ Pays bénéficiant d'une amélioration de la qualité de gestion budgétaire et financière	6	14	3	5	13	4	6
➤ Pays bénéficiant d'une amélioration de la transparence et de la responsabilisation dans le secteur public	5	7	1	4	7	2	4
➤ Pays bénéficiant d'une amélioration des systèmes de passation de marchés	2	6	3	1	6	1	3
➤ Pays bénéficiant d'une amélioration de l'environnement concurrentiel	3	12	1	2	11	1	5

➤ A atteint 95 % de l'objectif 2021

### Encadré 12 Évaluation de la fragilité au Burkina Faso pour renforcer la résilience

Depuis 2015, les populations du nord et de l'est du Burkina Faso vivent sous la menace croissante d'attaques terroristes et d'une érosion progressive de la légitimité de l'État. Ces défis ont été exacerbés par les conséquences du changement climatique et de la pandémie de Covid-19. En conséquence, le gouvernement a dû augmenter ses dépenses de sécurité, épuisant des ressources qu'il aurait pu investir dans la stabilité économique et la cohésion sociale.

Consciente de la nécessité de coordonner le soutien international, la Banque a procédé en 2020—conjointement avec l'Union européenne, les Nations unies et la Banque mondiale—à une évaluation de la prévention et de la consolidation de la paix au Burkina Faso. Cette évaluation a permis de comprendre en profondeur—et de manière partagée—les causes profondes de l'insécurité, et notamment ses facteurs politiques, culturels et socio-économiques. Elle a également recommandé des actions à mener, à court et à long terme, pour construire la paix et la stabilité.

Ces actions ont été prises en compte dans le plan de développement national 2021–2025 du Burkina Faso, plan par lequel le gouvernement s'engage à améliorer l'efficacité des institutions publiques, à développer des mesures d'adaptation au changement climatique, à promouvoir l'autonomisation économique des communautés locales et à encourager la création d'emplois pour les jeunes.

comment la Banque adaptera ses opérations et ses instruments pour s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité. Cette stratégie est l'aboutissement de 20 ans d'engagement de la Banque dans le domaine de la fragilité et de sa compréhension de plus en plus fine des facteurs de fragilité, élaborée grâce à un travail analytique approfondi. Elle s'appuie également sur des consultations approfondies menées auprès des partenaires et des parties prenantes, notamment à l'occasion de la négociation pour la 15<sup>e</sup> reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD) et de la 7<sup>e</sup> augmentation générale du capital de la Banque.

Une région que la Banque soutient particulièrement dans ce domaine est le Sahel. En 2020, le Burkina Faso, le Mali et le Niger ont connu des niveaux de violence record qui ont provoqué un doublement du nombre des déplacés à l'intérieur du pays, avec 2,3 millions de personnes en septembre 2021. Notre action sur la fragilité au Sahel permettra d'approfondir notre compréhension des facteurs de fragilité, comme cela a été le cas au Burkina Faso (encadré 12). Nous continuerons à collaborer avec les partenaires du développement sur la réponse à apporter aux facteurs de fragilité dans ces deux régions.

Le travail de la Banque sur la fragilité aura des retombées sur ses opérations dans un large éventail de secteurs où se croisent des facteurs de conflit et de fragilité, parmi lesquels figurent le changement climatique et la désertification, qui alimentent les litiges sur les pâturages et les terres arables. En 2021, la Banque a répondu avec l'engagement pris par le président Adesina, lors du sommet « One Planet », de contribuer à la mobilisation de 6,5 milliards de dollars pour stopper la désertification dans le Sahel grâce à la Grande Muraille verte. L'objectif de cette initiative est de créer une mosaïque de forêts, de prairies et de plantations diverses, et de végétaliser ainsi une bande de 8000 km de long et de 15 km de large à travers le Sahara et le Sahel, afin de restaurer les terres dégradées et d'aider la région à mieux s'alimenter, à créer des emplois et à maintenir la paix.

### Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes

Au cours des deux dernières années, les femmes et les filles ont subi, plus que les hommes, les effets de cette période agitée, notamment parce que 92 % d'entre elles travaillent dans le secteur informel, où la protection sociale est quasi inexistante. Et bien que la scolarisation

des femmes ait légèrement augmenté au cours des six dernières années, passant de 59 % en 2015 à 60 % en 2021, les femmes et les filles ne représentent que 9 % des inscrits dans les filières de formation technique/professionnelle.



*Nous formons le personnel des projets à intégrer des mesures d'égalité des genres*

En réponse à cette situation, le travail de la Banque sur l'égalité des genres en 2021 a permis d'autonomiser les femmes entrepreneures et de réduire l'écart entre les genres dans l'accès au financement. Par exemple, à la fin de 2021, notre Initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique (AFAWA)—lancée en 2017—avait approuvé 424 millions de dollars de rétrocession à plus de 1800 entrepreneures en Afrique. L'initiative comprenait un programme visant à renforcer les compétences financières et managériales de 17 000 entrepreneures et agricultrices. En outre, l'AFAWA a lancé un programme visant à renforcer les facilitateurs de l'entrepreneuriat féminin en Afrique—associations de femmes d'affaires, incubateurs de femmes entrepreneures et organisations similaires—dont le financement permettra de créer 16 000 PME dans 26 pays.

Un des projets phares de la Banque, *50 millions de femmes africaines ont la parole*, vise à améliorer la capacité des femmes entrepreneures à s'organiser en réseaux et à accéder à des services financiers et non financiers pour développer leur entreprise. En 2021, ce projet a contribué à la mise en œuvre d'une plateforme numérique qui s'est avérée très réactive aux besoins des entrepreneures en Afrique. Elle a permis en effet de combler des lacunes en matière d'accès aux politiques et réglementations d'enregistrement des entreprises, aux services et produits financiers, aux informations sur les marchés, aux ressources de formation et de renforcement des capacités, ainsi qu'aux possibilités de partager des informations et de développer des réseaux d'entreprises. À ce jour, la plateforme a attiré plus de 13 000 femmes entrepreneures enregistrées et PME dirigées par des femmes, et elle compte plus de 230 000 utilisatrices chaque mois.

Enfin, la Banque a continué en 2021 à sensibiliser aux questions de genre. Nous avons commencé à produire des profils de genre régionaux pour la région du G5 Sahel et l'Afrique centrale, pour veiller à ce que les questions de genre éclairent les politiques et les actions gouvernementales en matière d'inclusion économique,

### Encadré 13 Les PME féminines tirent le meilleur parti du soutien de la Banque



Dans la région de Pokuase, au Ghana, la Banque répond aux besoins des PME dirigées par des femmes, en les aidant à développer leurs entreprises, augmenter leurs revenus et se trouver des moyens de subsistance.

Le *Manchi Women's Group* est une PME qui cultive le manioc, le transforme en semoule (gari) et le conditionne pour le marché local. Avant la mise en œuvre du projet de la Banque, les installations vieillissantes et parfois défectueuses obligeaient les femmes à utiliser des méthodes traditionnelles pour obtenir le gari, bien que ces méthodes nécessitent une forte intensité de main-d'œuvre et soient moins efficaces. Grâce au soutien de la Banque, la PME a pu réhabiliter le bâtiment de l'usine, sécuriser les installations, construire des toilettes et une cuisine, installer de nouvelles machines pour traiter le manioc et acheter des équipements pour le conditionner et le commercialiser. Ces améliorations ont permis à ces femmes de développer leurs activités, d'augmenter leurs revenus et de garantir leurs moyens de subsistance.

de résilience, de cohésion sociale et de consolidation de la paix. Avec ONU Femmes, nous avons élaboré un rapport sur la *Création d'emplois verts pour les femmes en Afrique*, qui souligne le rôle des femmes dans la lutte contre le changement climatique et appelle à l'autonomisation économique des femmes dans le secteur des ressources naturelles. Enfin, nous avons lancé un programme visant à renforcer les capacités du personnel des unités d'exécution des projets financés par la Banque afin de mieux intégrer la dimension de genre et appliquer le système de marqueurs de genre. ■



## Améliorer la gouvernance économique

Pour aider les pays africains à mieux se reconstruire, la Banque encourage la transparence et la responsabilité dans les services publics, stimule l'efficacité du gouvernement et crée des climats propices aux affaires.

## Chapitre 7

# Améliorer notre efficacité et notre impact sur le développement

**L**a Banque améliore en permanence son portefeuille et ses performances organisationnelles pour renforcer son impact sur le développement. En 2021, elle a amélioré la qualité de ses documents de stratégie pays, renforcé l'intégration du climat dans ses opérations, intensifié ses efforts pour mobiliser des financements supplémentaires en faveur des pays membres régionaux et progressé rapidement sur la voie des réformes auxquelles nous nous sommes engagés dans le cadre de l'AGC-VII. Néanmoins, les contraintes constantes imposées par la Covid-19, l'évolution des besoins des clients et la marge de manœuvre limitée pour accorder des prêts ont créé des défis opérationnels. Des défis que nous comptons relever, car nous sommes déterminés à trouver les moyens de poursuivre l'amélioration de nos performances.

### Des contraintes constantes sur les approbations de la Banque en 2021

En 2021, le Groupe de la Banque a approuvé des financements pour un montant de 6,3 milliards de dollars (4506 millions d'UC<sup>1</sup>), soit 8 % de plus que les 5,8 milliards de dollars (4171 millions d'UC) approuvés en 2020, mais moins que les montants approuvés avant la pandémie. Les perturbations de l'environnement opérationnel ont entraîné le report de plus de 60 opérations—d'une valeur de 2,9 milliards de dollars—, qui devaient être approuvées en 2021. Les principales raisons sont les suivantes :

- ▶ Les changements dans les priorités des pays clients, alors qu'ils répondaient à l'impact économique et social de la pandémie ;
- ▶ Les retards de traitement par les clients et par la Banque, en partie à cause des confinements et des restrictions de déplacement liées à la Covid-19, qui ont affecté la préparation des projets ;
- ▶ Les contraintes de marge de manœuvre pour les prêts, notamment les retards dans la confirmation du montant des ressources du guichet non concessionnel de la Banque (BAD) disponibles pour les pays à faible revenu admissibles au FAD ;
- ▶ La difficulté, pour plusieurs emprunteurs et clients, de produire à temps des études de sauvegarde satisfaisantes.

L'année 2021 a également été une année difficile pour les opérations non souveraines (ONS). Entre 2010 et 2019, la Banque a augmenté ses prêts aux clients non souverains. En 2020, en revanche, la

pandémie a créé un besoin urgent de soutien budgétaire, pour aider les pays clients à relever les défis urgents créés par la pandémie de la Covid-19. La Banque a donc gelé les prêts pour les ONS en mars 2020, et approuvé à la place un niveau record d'opérations souveraines, dont 92 % pour le soutien budgétaire accordé dans le cadre de la Facilité de réponse rapide à la Covid-19. Cependant, l'environnement opérationnel difficile pour les ONS s'est poursuivi en 2021, en raison des limites prudentielles de prêt et des répercussions de la pandémie de Covid-19.

En ce qui concerne la ventilation des financements approuvés en 2021, le secteur des infrastructures (transports, eau, électricité et communications) a représenté 41 % du montant total. Le financement de l'agriculture a augmenté de manière significative au cours de l'année, passant de 3 % du montant total en 2020 à 18 % en 2021, en grande partie en raison du développement de zones agro-industrielles spéciales et autres initiatives phares (voir le chapitre « Nourrir l'Afrique »).

### Maintenir des performances élevées

La Banque assure le suivi des résultats et des principaux enseignements de ses opérations, afin de pouvoir corriger d'éventuels problèmes de performance et améliorer son efficacité opérationnelle. Dans cet objectif, elle s'appuie beaucoup sur les rapports d'achèvement de projet (RAP), dont la remise en temps voulu l'aide grandement à faire évoluer la conception de ses opérations. La proportion d'opérations achevées ayant fait l'objet d'un rapport d'achèvement dans les délais s'est maintenue à 82 % en 2021, un sommet historique qui a rapidement progressé depuis 2015, année où seulement 60 % des RAP avaient été achevés

<sup>1</sup> Ce chiffre englobe les ressources de la BAD, les ressources du FAD et les fonds spéciaux.

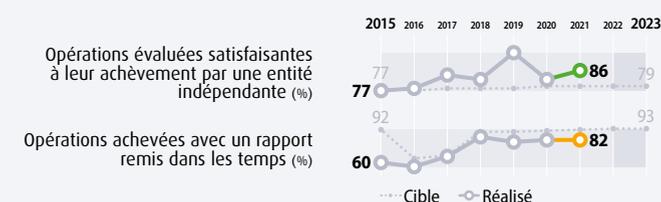
Tableau 13 Dans quelle mesure la Banque gère-t-elle efficacement ses opérations ? (Niveau 3)

INDICATEUR	ENSEMBLE DES PAYS AFRICAINS			DONT PAYS FAD		DONT ÉTATS EN TRANSITION	
	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Cible 2021	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Référence 2018	Derniers chiffres 2021
<b>ACCROÎTRE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT</b>							
🔄 Opérations évaluées satisfaisantes à leur achèvement par une entité indépendante <sup>1</sup> (%)	77	86	79	63	89	-	87
➔ Opérations achevées avec un rapport remis dans les temps (%)	60	82	92	64	86	89	80
○ Opérations ayant atteint les résultats prévus de développement (%)	71	81	-	73	85	68	89
○ Opérations achevées avec des résultats durables (%)	74	92	-	76	92	68	89
<b>EXÉCUTER DES OPÉRATIONS DE QUALITÉ EN TEMPS OPPORTUN</b>							
🔄 Qualité des documents de stratégie pays (1-4)	3,0	3,1	3,4	3,0	3,1	3,0	3,0
🔄 Qualité des nouvelles opérations (1-4)	3,3	3,3	3,5	3,3	3,3	3,4	3,4
🔄 Nouvelles opérations dont la conception prend en compte le genre (%)	75	87	87	84	89	86	77
🔄 Nouveaux projets dont la conception tient compte des questions climatiques (%)	75	92	87	90	97	-	81
➔ Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%)	87	81	92	92	70	-	80
🔄 Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement (mois)	21,9	27,4	15	23,9	27,7	17,5	22,7
<b>RENFORCER LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE</b>							
🔄 Contrats d'acquisition utilisant les systèmes nationaux (% valeur)	0	33	12	0	13	0	10
🔄 Fourniture dans les temps des rapports des portefeuilles pays (%)	57	69	68	65	78	-	82
➔ Temps d'acquisition des biens et travaux (mois)	8,5	8,2	7,0	8,5	8,1	-	7,4
🔄 Taux de décaissement du portefeuille en cours (%)	21	14	23	18	16	14	13
🔄 Opérations à risque (%)	15	14	11	18	14	8	13
🔄 Opérations éligibles à l'annulation (%)	25	29	17	31	30	29	31
🔄 Projets confrontés à des défis de mise en œuvre et des retards (%)	29	30	21	29	31	24	32
<b>REHAUSSER LES SERVICES DE CONNAISSANCES ET DE CONSEILS</b>							
🔄 Nouvelles EES et documents connexes (nombre)	122	323	179	110	227	-	204

🔄🔄 Nous avons atteint l'objectif 2021 entièrement ou à plus de 90 % ➔ Nous sommes entre 80 % et 90 % de l'objectif 2021  
 🔄🔄 Nous sommes à moins de 80 % de l'objectif 2021 ○ Données non disponibles

1 Les données actualisées de BDEV classent 75 % des projets de 2017 et 72 % des projets de 2018 comme satisfaisants ou plus que satisfaisants à l'achèvement. Dans l'ADER 2021, nous avons rapporté 84 % (2017) et 82 % (2018).

Figure 6 La Banque accroît son impact sur le développement et améliore son approche de mesure



dans les délais. Ce résultat est d'autant plus remarquable que les restrictions de déplacement liées à la Covid-19 se sont poursuivies en 2021. Pour améliorer encore la remise des RAP dans les temps, nous

développons de meilleurs conseils pour nos équipes opérationnelles et, pour les petites opérations et études, nous avons créé une version simplifiée du modèle de rapport.

Chaque année, le Département indépendant d'évaluation du développement (IDEV) de la Banque produit une analyse franche et indépendante de la performance et de l'efficacité des projets clôturés cette année-là. Les données nouvellement validées indiquent que les résultats des projets restent élevés et bien supérieurs aux niveaux de référence. En 2021, 81 % des opérations achevées ont atteint les résultats de développement prévus, contre 80 % en 2020 et 69 % en 2019. De même, IDEV a évalué les opérations achevées ayant obtenu des résultats durables à 92 % en 2021, contre 86 % en 2020 et 78 % en 2019. Selon les données actualisées sur la performance globale

des opérations achevées, 86 % des projets de 2021 et 85 % des projets de 2020 ont été jugés satisfaisants ou plus que satisfaisants à l'achèvement. La Banque s'est engagée à améliorer encore ces performances.

**Les rapports d'achèvement de projet remis en temps voulu sont essentiels pour le contrôle de la qualité. 82 % des rapports ont été remis à temps en 2021, une hausse de 60 % par rapport à 2015**

Conformément à notre volonté de renforcer la responsabilisation, nous continuons de nous appuyer sur les évaluations pour améliorer la qualité et l'impact de nos opérations, et tous les six mois, notre Système d'enregistrement des actions de la Direction nous permet de suivre la mise en œuvre des recommandations et des mesures qui ont été décidées. En décembre 2021, la part des recommandations achevées ou en cours de mise en œuvre était de 90 %—le meilleur pourcentage jamais atteint—, contre 64 % en 2017. La Banque continuera de veiller à ce que toutes les recommandations d'audit et d'évaluation adoptées soient mises en œuvre dans les délais convenus.

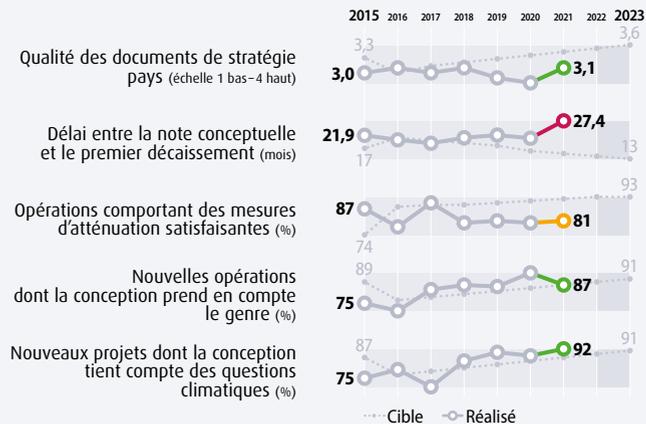
### Améliorer la conception des projets et accélérer les opérations

Notre cycle de projet commence par la conception de stratégies nationales et régionales qui orientent les interventions de la Banque en fonction des priorités de nos pays membres régionaux. Lors de l'élaboration de nos documents de stratégie pays et régionaux, nous diagnostiquons en profondeur les besoins du pays ou de la région et entrons en relation avec les parties prenantes afin que nos projets répondent à leurs principales préoccupations. En 2021, la **qualité de nos documents de stratégie pays** a obtenu une note de 3,1 sur une échelle de quatre points, contre 2,8 en 2020. Le respect des délais dans l'élaboration des documents s'est également amélioré.

**Les documents de stratégie pays de la Banque sont de meilleure qualité, respectent mieux les délais et sont plus sensibles à la question climatique**

Avant d'approuver une opération, la Banque évalue la qualité du projet à l'entrée, c'est-à-dire qu'elle détermine si le projet est prêt à être financé. Pour une mise en œuvre efficace, il est essentiel de veiller à ce que nos opérations soient bien conçues à ce stade. Nos évaluations ont montré que la **qualité à l'entrée des nouvelles opérations** est restée stable en 2021 : elle était en moyenne de 3,3, soit un peu moins que notre objectif de 3,5. Pour évaluer de manière plus approfondie l'état de préparation des projets, nous avons mis en place, en septembre 2021, une revue améliorée qui, à l'aide de 13 critères, mesure l'état de préparation aux stades de la

Figure 7 La Banque améliore la qualité de ses projets, tout en accélérant leur mise en œuvre



conception et de l'évaluation des projets. Les critères sont regroupés selon quatre dimensions : préparation stratégique, préparation aux résultats, préparation à la mise en œuvre, et priorités transversales. Cette nouvelle revue renforcée aide les équipes à améliorer la conception—et d'autres aspects—des opérations avant de les soumettre à approbation, en veillant à ce que les signaux d'alarme soulevés lors des précédentes revues soient traités préalablement et de manière proactive. Les aspects qui ont connu la plus grande amélioration sont la mesure des résultats et l'application du prisme de fragilité.

La Banque s'engage à faire en sorte que toutes ses opérations prennent en compte une série de priorités transversales essentielles, telles que l'égalité des genres, le changement climatique et les questions environnementales et sociales. En 2021, 87 % de nos **nouvelles opérations répondaient dans leur conception à nos critères de genre**, soit moins qu'en 2020 (95 %), mais plus que notre objectif et plus que notre référence de 75 % en 2015. En outre, 100 % des opérations souveraines ont été catégorisées à l'aide de notre système de marqueurs de genre, qui évalue dans quelle mesure les questions d'égalité des genres sont intégrées dans l'ensemble de nos opérations. Le nombre d'opérations de catégorie 1—opérations ayant pour seul objectif l'autonomisation des femmes et des filles—a connu une hausse significative, passant de 2 % en 2020 à 6 % en 2021. Nous continuerons de veiller à ce que des analyses de genre approfondies soient pleinement intégrées dans la conception des projets et dans leurs rapports d'évaluation.

En 2021, 92 % de nos **nouvelles opérations ont été conçues en tenant compte du climat**, contre 88 % en 2020, et au-dessus du niveau de référence de 75 % en 2015. Notons que 100 % de nos stratégies et documents de politique ont été conçus en tenant compte du changement climatique et de la croissance verte.

En ce qui concerne les questions environnementales et sociales, le processus renforcé de revue de l'état de préparation attire l'attention sur les sauvegardes environnementales et sociales. Les documents de sauvegarde, y compris les informations sur la

mobilisation des ressources pour prendre en charge les coûts de réinstallation, doivent désormais être complétés avant l'évaluation du projet. En 2021, la **proportion de nos opérations assorties de mesures d'atténuation satisfaisantes en matière de sauvegarde environnementale et sociale** n'a que très légèrement augmenté, atteignant 81 %. Pour encourager les emprunteurs à mieux respecter les mesures environnementales et sociales, la Banque a, malgré les limitations de ressources, mis en place un mécanisme de collecte et d'examen des rapports de mise en œuvre environnementale et sociale, mensuellement pour les opérations à haut risque et trimestriellement pour les opérations à risque moyen.

**Les nouvelles opérations donnent lieu à de meilleures mesures des résultats et à une application plus rigoureuse du prisme de fragilité**

Une partie de la solution se trouve dans le Plan d'action pour le renforcement des sauvegardes environnementales et sociales, que la Banque a élaboré dans le cadre de ses engagements pour l'AGC-VII et la reconstitution du FAD-15. Ce plan d'action présente des mesures et des objectifs visant à renforcer la capacité de la Banque à faire face aux risques environnementaux et sociaux associés aux opérations qu'elle finance, ainsi qu'à accroître la capacité des pays membres régionaux à respecter les garanties environnementales et sociales de la Banque.

Un défi important à relever pour la Banque est de réduire le temps qu'exigent l'élaboration et le lancement d'un projet, afin de pouvoir répondre plus rapidement aux besoins des pays membres régionaux. En 2021, le **délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement** a significativement augmenté, étant passée à 27,4 mois, contre 20,8 mois en 2020. Cette augmentation s'explique en grande partie par le fait qu'en 2020, la plupart de nos opérations ont été des projets Covid-19 en procédure accélérée; en 2021, la Banque s'est recentrée sur les prêts à l'investissement

et a repris le traitement d'opérations qui avaient été reportées. Les restrictions de déplacement liées à la Covid-19, les évaluations de la viabilité de la dette et les difficultés à traiter les projets et à finaliser la passation des marchés ont également allongé le délai de traitement. La Banque reconsidère actuellement son objectif pour le délai de premier décaissement, afin de le rendre plus réaliste.

### Améliorer la performance du portefeuille

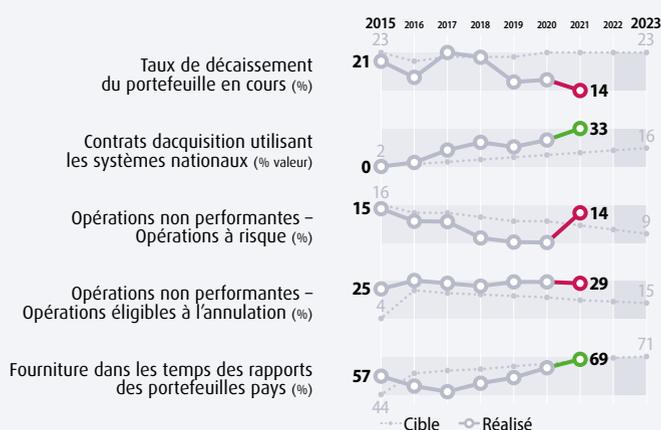
La Banque continue de veiller à maintenir l'efficacité de sa politique et de ses procédures de passation de marchés, ainsi qu'à développer le recours aux systèmes nationaux de passation des marchés afin de promouvoir l'appropriation locale et d'inciter les pays à renforcer leurs systèmes. En 2021, la **proportion de passations de marchés ayant fait appel à des systèmes nationaux** est passée à 33 %, contre 23 % en 2020 et 17 % en 2019, ce qui représente des progrès notables depuis l'entrée en application de notre nouveau cadre de passation des marchés en janvier 2016. Sur une note moins positive, le **temps nécessaire à l'acquisition de biens et de travaux** a augmenté, passant de 7,2 mois en 2020 à 8,2 mois en 2021. La raison en est, une fois de plus, les mesures de lutte contre la pandémie, qui ont retardé plusieurs étapes du processus de passation des marchés, qu'il s'agisse de la réception des documents d'appel d'offres, de la soumission des offres, des sessions d'ouverture des dossiers ou du travail des comités d'évaluation des offres.

Malgré un environnement opérationnel difficile en 2021, nous avons accompli des progrès significatifs sur la question des retards de mise en œuvre et sur certaines autres difficultés. Plus précisément, nous avons réduit la **proportion de projets confrontés à des difficultés et à des retards de mise en œuvre** de 33 % en 2020 à 30 % en 2021, en partie grâce à de meilleures performances de certaines opérations dans les secteurs des transports et de l'électricité, opérations qui avaient été approuvées au cours des trois dernières années. Nous avons également réduit marginalement la proportion d'**opérations pouvant être annulées**, qui est passée de 30 % en 2020 à 29 % en 2021. Toutefois, pour ces deux indicateurs, notre performance reste inférieure à l'objectif.

Les retards de démarrage peuvent intervenir à plusieurs moments dans la mise en œuvre du projet: lors de la mise à jour des études de conception; de la préparation des dossiers d'appel d'offres; de la finalisation des dispositions en matière d'indemnisation et de réinstallation; de l'approbation par le Parlement; et du déblocage des fonds de contrepartie. La lenteur des décaissements durant la phase de mise en œuvre s'explique principalement par la faiblesse des capacités des unités d'exécution des projets et des performances des entrepreneurs. Depuis 2020, ces difficultés ont été aggravées par les restrictions imposées par la Covid-19 et les perturbations dans les chaînes d'approvisionnement.

En outre, la proportion d'**opérations à risque**—c'est-à-dire confrontées à des problèmes de mise en œuvre et classées comme problématiques ou potentiellement problématiques—a été de 14 % en 2021, soit

Figure 8 La Banque est confrontée à des défis de portefeuille, tout en améliorant ses acquisitions



plus que notre objectif de 11 %. Pour devenir plus proactifs sur la mise en œuvre, nous avons apporté des changements importants à notre modèle opérationnel, en élargissant les équipes de projet, en consacrant davantage de ressources au soutien direct des opérations et en renforçant les capacités des unités d'exécution des projets, notamment par des formations. Nous introduisons également de nouvelles directives pour aider les équipes à améliorer les rapports et à adopter une approche proactive dans leur soutien à la mise en œuvre.

Les rapports de performance de notre portefeuille pays permettent de suivre la santé de nos opérations dans chaque pays. En 2021, 69 % des **rapports de performance du portefeuille pays** ont été réalisés dans les délais, contre 63 % en 2020. Grâce à un dialogue régulier avec les pays et à un suivi étroit du portefeuille, la Banque continuera de s'attaquer proactivement aux problèmes de mise en œuvre des projets et d'améliorer les capacités dans les domaines clés de la passation des marchés, de la gestion financière et des décaissements, en se concentrant davantage sur les résultats du développement.

Le Plan intégré d'assurance qualité de la Banque définit une série d'engagements visant à améliorer les performances opérationnelles et à régler les problèmes de mise en œuvre. Nous avons appliqué ce plan avec succès et mis en place plusieurs réformes à fort impact, notamment en élaborant un programme d'apprentissage en ligne—le plus important et le mieux structuré de la Banque—, l'Académie des opérations (encadré 14). Cette structure assure une mise à niveau de notre approche de la planification des résultats pour les opérations individuelles et le renforcement des cadres opérationnels clés pour les opérations non souveraines.

À la fin de 2021, la Banque avait déjà mis en œuvre 79 % de son programme de réformes prioritaires, telles que prévues dans le cadre de l'AGC-VII. Ces réformes devraient améliorer la performance du portefeuille dans les années à venir.

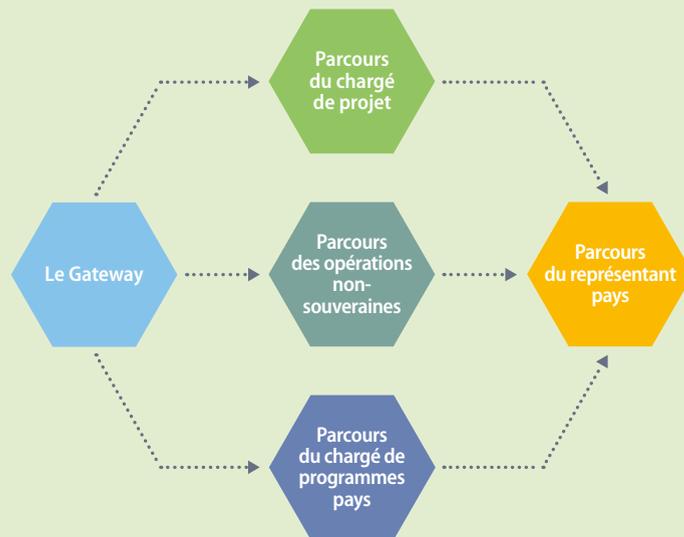
### Le concept d'Une Seule Banque et la mobilisation des talents

En 2021, nous avons poursuivi notre travail d'intégration et de renforcement du modèle de développement et de prestation de services (DBDM). Ce modèle nous rapproche de nos clients et nous permet de répondre plus efficacement à leurs besoins et de mieux gérer nos opérations.

Au cours de l'année 2021, la Banque a été confrontée à des problèmes de décentralisation de ses opérations, notamment en raison des contraintes persistantes liées à la Covid-19. Néanmoins, la **proportion de notre personnel opérationnel basé dans les bureaux pays et dans les bureaux régionaux** est passée de 50 % à 52 %. Cette même année, cependant, la **proportion de nos projets gérés à partir de nos bureaux pays** a légèrement baissé, passant à 76 %, soit en dessous de notre objectif de 80 %. Si les problèmes et restrictions liés à la pandémie ont affecté les mouvements du personnel et la planification des effectifs en général, la Banque s'est engagée à se conformer, dans ses décisions actuelles et futures en matière de

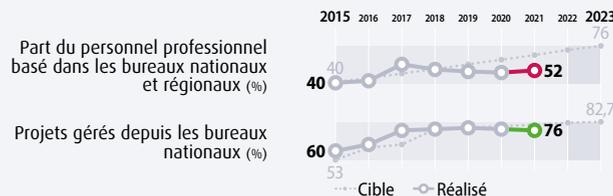
### Encadré 14 L'Académie des opérations: Renforcer les connaissances du personnel opérationnel

Pour mieux soutenir le personnel et améliorer son efficacité opérationnelle, la Banque a créé une Académie des opérations. Avec plus de 40 cours en ligne sur des sujets aussi variés que les procédures de passation de marchés, le financement axé sur les résultats et la conception de projets d'investissement, l'Académie oriente les principaux parcours professionnels dans l'ensemble de nos opérations.



Fin 2021, 763 membres du personnel et consultants ont obtenu le diplôme de la première phase de l'Académie (la passerelle). Notre objectif est de toucher tout le personnel travaillant dans les opérations et dans le soutien aux opérations. La deuxième phase formera le personnel occupant certaines fonctions opérationnelles, notamment les directeurs des bureaux pays, les responsables des programmes pays et les chefs d'équipe pour les opérations souveraines et non souveraines.

Figure 9 La Banque se rapproche des clients pour améliorer ses services



dotation en personnel, à ses objectifs de décentralisation. Notre initiative de dotation stratégique en personnel contribuera largement à la réalisation de cet objectif.

### Mobiliser les ressources publiques et privées

La Banque continue de mobiliser les ressources dont les pays membres régionaux ont besoin pour atteindre leurs objectifs de développement. À la fin de 2021, la mobilisation active des ressources du Groupe de la Banque a augmenté pour atteindre 1,80 milliard de dollars,

Tableau 14 Dans quelle mesure la Banque se gère-t-elle efficacement ? (Niveau 4)

INDICATEUR	Référence 2015	Derniers chiffres 2021	Cible 2021
<b>SE RAPPROCHER DES CLIENTS POUR AMÉLIORER LE SERVICE</b>			
🟢 Projets gérés depuis les bureaux nationaux (%)	60	76	80
🔴 Part du personnel professionnel basé dans les bureaux nationaux et régionaux (%)	40	52	67
<b>AMÉLIORER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET MOBILISER LES RESSOURCES</b>			
🟢 Engagements de la Banque en relation avec le climat (%)	15	41	40
<b>AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT/EFFICACITÉ</b>			
🟢 Coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé (milliers d'UC)	98,9	91,5	92
🟢 Coût de l'environnement de travail par personne (milliers d'UC)	3,6	3,2	3
🔴 Coût de préparation d'un projet de prêt (milliers d'UC)	85,6	109,4	81
🔴 Coût de soutien à la mise en œuvre des projets (milliers d'UC)	19,7	24,3	19
<b>ENGAGEMENT DU PERSONNEL, DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTIVITÉ</b>			
🟢 Indice d'engagement du personnel <sup>1</sup> (%)	64	80	75
🟢 Proportion de femmes dans le personnel (%)	27	31	33
🟢 Taux de vacance net de postes professionnels (%)	16	11,2	12
🟢 Durée de recrutement moyen des nouveaux personnels (jours)	223	152	143
🟢 Professionnels des opérations (%)	67	71	69
🟡 Indice de l'efficacité de la direction <sup>2</sup> (%)	48	50	60
🔴 Proportion de femmes dans le personnel de direction (%)	29	26	35

🟢🟢 Nous avons atteint l'objectif 2021 entièrement ou à plus de 90 %    🟡 Nous sommes entre 80 % et 90 % de l'objectif 2021  
 🔴🔴 nous sommes à moins de 80 % de l'objectif 2021

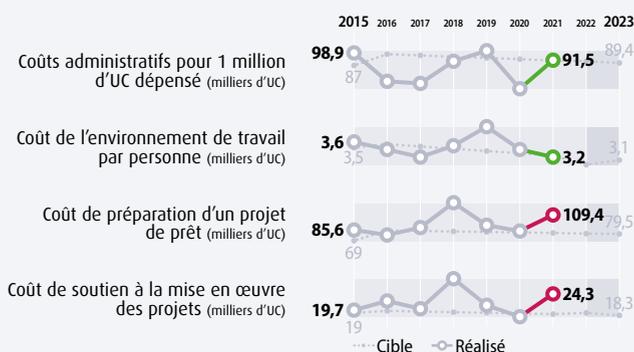
1, 2: Une enquête auprès du personnel est réalisée tous les trois ans. La dernière enquête a été menée en 2019.

dont 1,39 milliard de dollars pour les opérations du secteur public et 442 millions pour les opérations du secteur privé. En raison de la pandémie et du réalignement des priorités, nous n'avons conclu aucune opération de syndication. La situation devrait s'améliorer en 2022.

La Banque mobilise également des fonds par le biais de fonds fiduciaires bilatéraux et multi-donateurs. En 2021, nous avons mobilisé 346 millions de dollars en faveur du Fonds pour l'énergie durable

en Afrique, qui encourage les investissements du secteur privé dans les énergies renouvelables et dans l'efficacité énergétique; le Fonds climatique Canada-Banque africaine de développement; la Facilité africaine de l'eau; le Fonds de coopération économique Corée-Afrique; et d'autres encore. Nous avons également approuvé notre politique relative aux fonds fiduciaires, qui permet à ces fonds de déployer non seulement des dons, mais aussi des prêts, des fonds propres, des garanties et autres instruments dont dispose la Banque. Les fonds fiduciaires gagneront en efficacité et en impact.

Figure 10 L'efficacité de la Banque dans la gestion de ses opérations permet un meilleur rapport coût efficacité



“ En 2021, la Banque a mobilisé 1,8 milliards \$ en cofinancement; une hausse comparativement à 1,3 milliards en 2020

**Promouvoir le meilleur rapport coût efficacité**

La Banque s'est engagée à améliorer son efficacité, son rapport coût-efficacité et son rapport qualité-prix afin que ses opérations maximisent la valeur pour ses pays membres régionaux et ses actionnaires. En 2021, nous avons réussi à maintenir les coûts administratifs par million d'UC décaissé à 91 500 UC (128 000 dollars), soit en dessous de notre plafond de 92 000 UC

(128 760 dollars). La légère augmentation par rapport à 2020 s'explique principalement par la baisse du volume des décaissements : en 2020, la Facilité de la Banque en réponse à la Covid-19 a effectué des décaissements importants en un moins grand nombre de tranches.

Le **coût de la préparation d'un projet de prêt** est passé de 84 000 UC (118 000 dollars) en 2020 à 109 000 UC (153 000 dollars). Ces deux montants dépassent l'objectif de 81 000 UC (113 000 dollars). Un des principaux facteurs de l'augmentation des coûts est l'amélioration continue de l'enregistrement du temps de personnel consacré aux activités du projet. De même, le **coût de l'appui à la mise en œuvre d'un projet** a atteint 24 300 UC (33 600 dollars), contre 18 000 UC (25 000 dollars) en 2020, ce qui est également supérieur à notre objectif. Ce coût devrait augmenter à court et moyen terme, car les missions de projet et les réunions en présentiel reprennent sérieusement et la Banque continue de renforcer l'appui à la mise en œuvre des projets, conformément aux engagements pris pour optimiser la performance de son portefeuille et la qualité de ses opérations. Du côté positif, le **coût de l'environnement de travail par poste** a diminué en 2021, principalement en raison des économies réalisées grâce au télétravail.

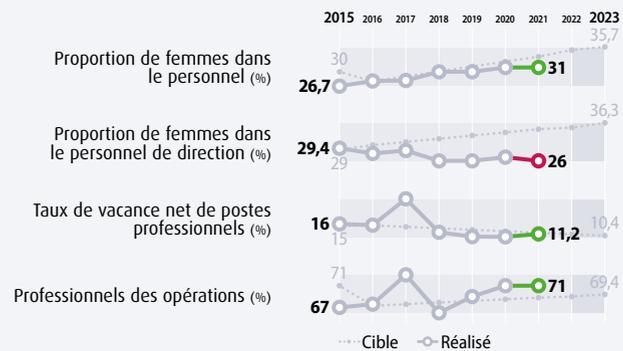
### Développement, diversité et recrutement du personnel

L'efficacité du fonctionnement de la Banque et notre capacité à mettre en œuvre des opérations à fort impact seront déterminés en grande partie par notre capacité à attirer et à retenir un personnel de haut niveau. Nos efforts sont guidés par notre stratégie en matière de ressources humaines, qui définit notre approche pour maximiser la proposition de valeur de notre personnel. Notre objectif est de faire de la Banque un employeur de choix pour des professionnels qualifiés, d'instaurer une culture de haute performance et de favoriser un environnement de travail diversifié et respectueux.

“ *L'égalité des genres est une valeur fondamentale. La Banque entend obtenir la certification EDGE alors que deux tiers des jeunes professionnels recrutés en 2021 étaient des femmes* ”

Tous les trois ans, la Banque réalise une enquête auprès de son personnel. Selon la dernière enquête, menée en 2019, notre **indice d'engagement du personnel** était de 80 (soit plus que notre objectif de 75) et notre **indice d'efficacité managériale** était de 50 (inférieur à notre objectif de 60). Pour améliorer l'engagement du personnel et l'efficacité managériale, la Banque réalisera en 2022 une nouvelle enquête, dont les résultats éclaireront les cibles de nos interventions et serviront de référence par rapport à laquelle mesurer les progrès chaque année. À l'avenir, l'engagement du personnel sera l'un des paramètres sur lesquels la Banque évaluera les performances de la haute direction.

Figure 11 La Banque accélère le rythme de ses recrutements pour pourvoir ses postes



L'an dernier, la **part des femmes dans le personnel professionnel** est restée à 31 %, juste en dessous de notre objectif de 33 %. De même, la **part des femmes dans le personnel de direction** a légèrement diminué, passant de 27 % à 26 %, ce qui est bien en deçà de notre objectif de 35 %. Néanmoins, le récent recrutement de jeunes professionnels montre la volonté de la Banque de s'améliorer dans ce domaine, avec près de 65 % de femmes recrutées. La Banque s'est engagée à assurer l'égalité des chances à tout son personnel et à assumer sa responsabilité en lançant le processus de certification EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*). Cette certification est une méthodologie d'évaluation complète conçue pour aider les organisations à créer un lieu de travail plus équitable pour les femmes et les hommes et à attirer, développer, motiver et conserver un vivier de talents équilibré entre les genres.

Du fait d'un environnement opérationnel difficile en 2021, notre **taux de vacance de postes net** pour les professionnels est passé à 11,2 %, soit juste en dessous de notre objectif de 12 %. Dans le même temps, la Banque a réduit le **temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants**, qui est passé à 152 jours (neuf jours de plus que l'objectif). Par ailleurs, elle a mis en œuvre des mesures visant à rendre le processus de recrutement plus efficace, par exemple en utilisant plus systématiquement une liste de candidats recommandés pour pourvoir les postes vacants. Elle procède également à des recrutements par lots et délègue certains pouvoirs.

### Conclusion

Malgré les vents contraires qu'elle a dû essuyer en 2021, la Banque a amélioré ses résultats en matière de développement et l'efficacité de ses opérations.

Des défis importants restent à relever pour améliorer notre portefeuille et notre performance organisationnelle, mais les besoins de développement considérables auxquels le continent est confronté aujourd'hui, alors que la pandémie de Covid-19 perdure, nous renforcent dans notre volonté de réaliser cet objectif, guidés par une série de politiques et stratégies opérationnelles nouvelles et motivés par nos engagements à réussir la réforme de l'AGC-VII. ■



## Remettre l'Afrique sur sa voie de développement

Malgré l'incertitude de la période à venir, la Banque a des plans ambitieux pour aider les pays africains à obtenir les ressources dont ils ont besoin pour reprendre leur progression vers les objectifs de développement durable.

# Perspectives

**L'**Afrique traverse un moment extrêmement difficile. L'année 2021 marque un retour bienvenu à la croissance, mais les perspectives pour la période à venir sont très incertaines. À cause de la lenteur du déploiement des vaccins, la Covid-19 reste une menace. De plus, les pays africains doivent se préparer à affronter la crise alimentaire déclenchée par la guerre en Ukraine. Ces chocs externes viennent s'ajouter à l'accélération des effets du changement climatique, qui, souvent, frappent plus durement les zones déjà très fragiles du continent.

Les pays africains sont confrontés à ces multiples menaces à une période où ils doivent précisément reconstruire leurs économies et remédier aux conséquences de la pandémie sur leurs populations. Or, leurs possibilités de réagir sont entravées par des déficits budgétaires élevés et une dette croissante. De plus, le financement du développement connaît des contraintes, au moment même où il est le plus nécessaire.

Pour la Banque africaine de développement, la priorité pour la période à venir est d'aider les pays africains à obtenir les ressources dont ils ont besoin pour reprendre leur progression vers les objectifs de développement durable. Faute d'une accélération des investissements, en effet, nombre de ces objectifs ne seront pas atteints d'ici 2030.

La Banque entend donc travailler en liaison étroite avec les pays africains pour atténuer le risque de surendettement, et ce en concertation avec la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres partenaires. Nous engagerons un dialogue politique de haut niveau sur la question des dettes et nous

renforcerons la capacité des pays à gérer leur dette publique de manière productive et durable. Notre nouvelle politique d'emprunt durable définit des mesures visant à accroître l'offre de financement du développement à faible coût et à faible risque ; nous continuerons d'exploiter ces possibilités.

En 2022, la Banque et ses actionnaires se pencheront sur la seizième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement. Le Fonds continue d'être un véhicule unique pour soutenir les pays les plus pauvres d'Afrique dans leur quête de renforcer leur résilience et atteindre une croissance et un développement économiques beaucoup plus rapides et équitables.

Enfin, au cours de l'année 2022, la Banque élaborera une nouvelle stratégie décennale. Fondée sur des consultations approfondies à travers l'ensemble du continent, cette stratégie définira des priorités stratégiques dans le cadre des High 5, afin de veiller à ce que la Banque reste concentrée sur une offre transformationnelle capable de bénéficier aux populations de l'ensemble du continent africain. ■

# Annexe – Note méthodologique

*Cette note décrit comment la Banque africaine de développement (la Banque) évalue et rend compte des progrès réalisés dans la RAED.*

Mesurer l'efficacité de la Banque pour le développement est une entreprise complexe. Au cours des années, notre compréhension du développement s'est élargie. Nous reconnaissons que la croissance économique est une part essentielle du processus; qu'elle fournit aux ménages des moyens de subsistance et des opportunités, et aux gouvernements les moyens d'investir dans les biens et services publics. Mais le développement consiste également à donner aux gens les moyens de répondre à l'ensemble de leurs besoins et de leurs aspirations, au moyen notamment de l'éducation, d'une santé améliorée et d'une adhésion à des communautés plus sûres et plus solidaires.

Un des défis méthodologiques de la mesure de l'impact sur le développement relève de l'attribution—il s'agit de la difficulté d'assigner les bons résultats de développement à une seule institution partenaire au développement. Les résultats de développement ne sont pas simplement attribuables à des interventions spécifiques mais à une combinaison de facteurs externes et de décisions prises par de multiples acteurs, dont les gouvernements, les entreprises, les familles et les agences de développement, et d'autres. La contribution d'une seule intervention ou d'une seule institution à un résultat particulier ne peut pas être isolée.

Pour relever ces défis méthodologiques, nous utilisons un cadre de mesure des résultats (CMR) à quatre niveaux qui suit la performance

de la Banque dans la réalisation de ses objectifs. Le niveau 1 assure le suivi des progrès de développement en Afrique. Le niveau 2 mesure les contributions de la Banque au développement de l'Afrique à travers toutes ses opérations. Le niveau 3 évalue la qualité des opérations de la Banque et le niveau 4 examine l'efficacité de la Banque en tant qu'organisation (voir figure A-1).

En assurant le suivi de la performance dans ses quatre niveaux, le CMR procure une image complète de l'efficacité de la Banque en matière de développement. Il donne également à la Direction de la Banque un outil lui permettant d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation, et de mettre en œuvre les priorités internes de la Banque avec plus d'efficacité et d'efficience.

L'édition 2022 de la RAED suit les progrès grâce au CMR (2016–2025) qui a été approuvé par le Conseil des directeurs de la Banque en avril 2017<sup>1</sup>. Ce CMR innove en alignant verticalement les niveaux 1 et 2, tous deux organisés en fonction des High 5—les cinq domaines prioritaires de la Banque—et de la Stratégie décennale. Une telle conception renforce les liens conceptuels entre les défis du développement de l'Afrique (niveau 1) et les interventions de la Banque pour y répondre (niveau 2). Cela facilite également l'analyse de chaque domaine et le compte rendu des progrès. Ainsi, le CMR intègre les cinq objectifs de la Banque et nos domaines stratégiques transversaux dans une description complète de ce que la Banque entend réaliser. L'annexe A du CMR décrit en détail des logiques d'intervention du CMR ainsi que des critères de chacun des indicateurs suivis.

Le CMR aide la Banque à suivre les progrès accomplis dans la réalisation de ses stratégies internes telles qu'elles sont définies dans notre Stratégie décennale, nos High 5 et notre Modèle de développement et de prestation de services (DBDM). La figure A-2 présente un schéma de ces priorités internes pour les quatre niveaux du CMR et l'encadré A explique comment la RAED suit les progrès vers le double objectif de la Banque de croissance inclusive et de croissance verte.

**Figure A-1 Le CMR se fonde sur 4 niveaux pour évaluer l'efficacité de la Banque en matière de développement**

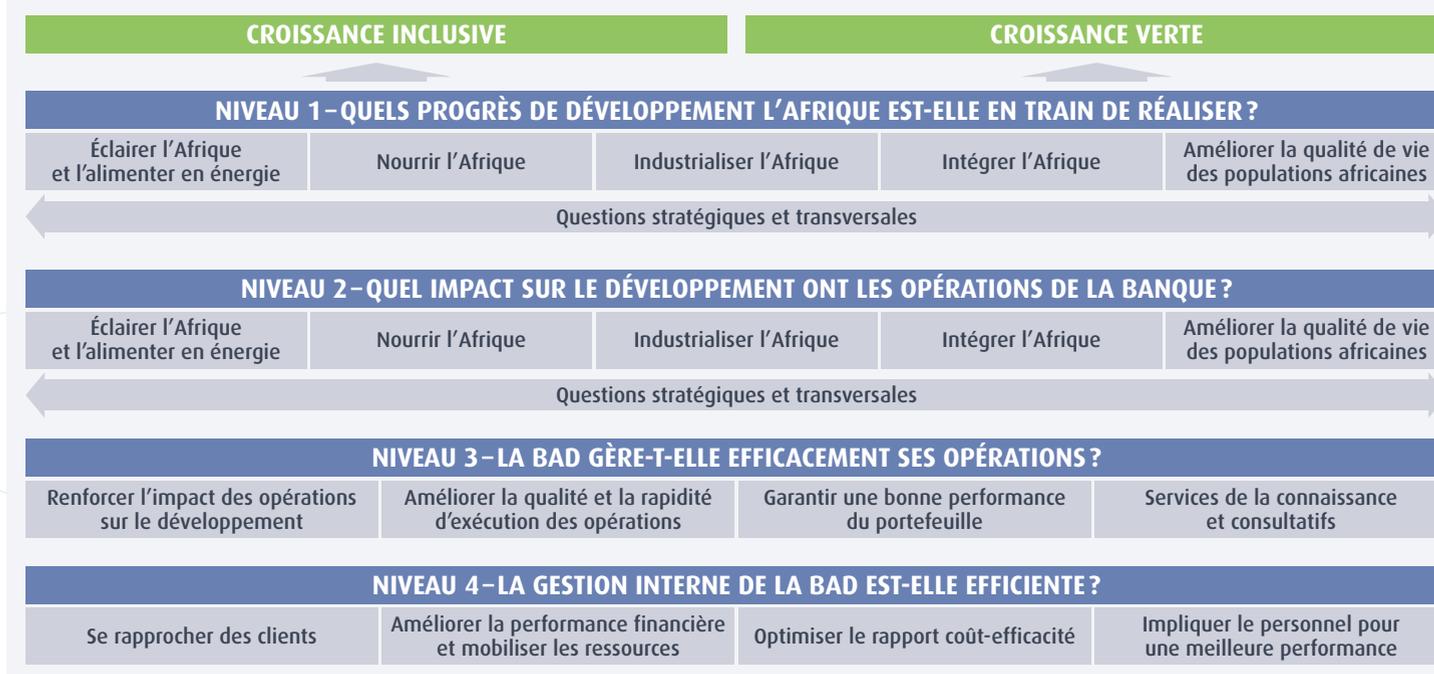


## Niveau 1 : Suivre les progrès de l'Afrique en matière de développement

Les indicateurs de niveau 1 du CMR suivent les résultats de développement à long terme qui façonnent le contexte plus large dans lequel nos pays membres régionaux fonctionnent. Pour le niveau 1, les progrès ne sont pas attribuables à la Banque; ce sont le résultat d'efforts collectifs des pays, des partenaires au développement et du

<sup>1</sup> Groupe de la Banque africaine de Développement, *Le Cadre de mesure des résultats du Groupe de la Banque 2016–2025, Réalisation des Cinq grandes priorités, Accroître l'impact de la Banque sur le développement*, avril 2017. Disponible sur le site web de la Banque.

Figure A-2 La Banque renforce son orientation stratégique sur cinq domaines d'actions prioritaires



secteur privé. Les indicateurs du niveau 1 sont conformes aux High 5 et aux priorités transversales et stratégiques.

Les données pour les indicateurs de niveau 1 proviennent des données statistiques internationales disponibles (par exemple, les données produites par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Agence internationale de l'énergie, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale), et ont été identifiées en coordination avec le département des statistiques de la Banque. Les rapports de la RAED se fondent sur les dernières données disponibles (c'est-à-dire pas uniquement les données de 2021) et présentent des données ventilées pour les pays FAD. L'annexe B du document du CMR comprend des détails quant aux sources et aux calculs pour chaque indicateur.

**Mise à jour:** Les indicateurs de niveau 1 sur l'accès aux services d'eau et d'assainissement ont été mis à jour conformément à la mesure des indicateurs du Programme conjoint OMS/UNICEF de suivi de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène (JMP).

**Ancien indicateur du CMR:** accès à des équipements sanitaires sainement gérés (% de la population).

**Indicateur CMR révisé:** accès à au moins des installations de base en eau potable/assainissement (% de la population).

## Niveau 2: Mesurer l'impact des opérations financées par la Banque

La Banque évalue l'impact sur le développement de ses opérations achevées par le biais des rapports d'achèvement de projet (RAP) individuels pour les opérations du secteur public et de Rapports de

supervision élargie (RSE) pour les opérations du secteur privé. Ces rapports incluent des informations et des données révélant dans quelles mesures les opérations de la Banque ont atteint les objectifs de développement prévus. Ces informations portent notamment sur les réalisations des projets (par exemple, le nombre de kilomètres de route construites), les résultats (par exemple, la réduction du temps de trajet) et, en général, les bénéficiaires du projet (par exemple, le nombre de personnes ayant bénéficié d'un meilleur accès aux routes).

Afin d'évaluer l'impact de la Banque sur le développement en 2021, tout en minimisant la volatilité des données, la RAED fait la moyenne des données des trois dernières années (2019-2021). Les tableaux des chapitres 1 à 6 couvrant les indicateurs de niveau 2 (la contribution de la Banque au développement de l'Afrique) présente les données agrégées provenant de tous les RAP et RSE de cette période : 309 projets exécutés aussi bien dans les pays BAD que dans les pays FAD. Les données pour les pays FAD uniquement sont présentées séparément pour chaque tableau.

De même, le cas échéant, les indicateurs sont désagrégés par sexe, les données des rapports d'achèvement indiquant la proportion de femmes ayant bénéficié des opérations de la Banque. Si les rapports d'achèvement ne contiennent ces informations, les données ventilées par sexe sont extrapolées à partir d'un sous-ensemble de projets pour lesquels les données sont disponibles. Enfin, si des données fiables sur le genre ne sont pas disponibles dans les rapports d'achèvement de projet, les données nationales sur le genre obtenues à partir des rapports d'évaluation peuvent être utilisées pour estimer la proportion de femmes bénéficiaires.

La Banque est la première banque multilatérale de développement à avoir choisi de présenter un rapport portant exclusivement sur sa

## Encadré A Comment le CMR suit-il le double objectif de la Banque de croissance inclusive et de croissance verte ?

Le CMR continuera de suivre les progrès réalisés dans la réalisation du double objectif de croissance inclusive et de croissance verte de la Banque prévue dans la Stratégie décennale 2013–2022 pour la transformation de l’Afrique. Parce que ce sont des domaines complexes de développement, ils sont suivis à plusieurs niveaux du CMR. La section ci-dessous résume la logique adoptée par le CMR :

**Croissance inclusive :** Le progrès vers une croissance inclusive est défini en fonction de ses quatre dimensions clés—l’inclusion économique, l’inclusion sociale, l’inclusion spatiale et l’inclusion politique :

- ▶ *Inclusion économique : Réduction de la pauvreté et des inégalités de revenu.* L’Afrique présente certains des taux d’inégalité de revenu les plus élevés au monde. Au fur et à mesure que les économies africaines se développent, les bénéfices de cette croissance tendent à toucher une partie étroite de la population. Réduire la pauvreté tout en assurant une répartition plus équitable de la richesse est un moyen de promouvoir une plus grande inclusion économique et de maintenir le rythme de la croissance. Elle est mesurée par trois indicateurs : le PIB par habitant, la pauvreté et l’inégalité des revenus (coefficient de Gini).
- ▶ *Inclusion spatiale : Élargir l’accès aux services de base.* L’inclusion spatiale consiste à s’assurer que les communautés profitent de la croissance partout où elles vivent. Une façon d’y arriver est de faire en sorte que tout le monde puisse avoir accès à certains des services de base qui créent des possibilités économiques pour tous : accès aux routes, à l’électricité, à l’eau et aux services de santé.
- ▶ *Inclusion sociale : Garantir l’égalité des chances pour tous.* L’inclusion sociale consiste à s’assurer que chacun peut contribuer et peut bénéficier de la croissance. En dehors de l’agriculture, les femmes en Afrique ne détiennent que 8,5 % des emplois et le chômage des jeunes s’établit à 14 % ; l’inclusion sociale changerait ces proportions et bien d’autres. Le CMR suit l’inclusion sociale en mesurant dans quelle mesure une population donnée profite de la croissance (éducation et santé) et contribue à la croissance en participant au marché du travail.
- ▶ *Inclusion politique : Assurer une représentation large.* L’inclusion politique exige des institutions solides et responsables qui assurent une représentation démocratique et large de ses citoyens. Le CMR mesure l’inclusion politique à travers des indicateurs qui suivent la gouvernance (indice Mo Ibrahim), la qualité des institutions (politique du pays et indicateurs d’évaluation institutionnelle) et la capacité des institutions à assurer une large représentation (fiscalité et inclusion des femmes).

**Transition vers la croissance verte :** La croissance verte est mesurée à partir de trois dimensions importantes :

- ▶ *Renforcer la résilience et s’adapter à un environnement en mutation.* L’Afrique connaît déjà des changements environnementaux majeurs tels que l’augmentation des conditions météorologiques violentes qui sont causés par une combinaison de la variabilité du climat et de l’activité humaine. Renforcer la capacité des pays à faire face à ces chocs externes est fondamental pour soutenir la croissance et le développement. Le CMR mesure la résilience et l’adaptation par le biais de deux indicateurs indirects : i) le nombre de personnes souffrant de la faim et de la malnutrition, et ii) la résilience aux chocs hydriques.
- ▶ *Gérer les ressources naturelles efficacement et durablement.* La croissance verte signifie que les ressources naturelles renouvelables, telles que la terre, les forêts, l’eau, la pêche et les sources d’énergie propres, sont développées et utilisées de manière durable. Cela sous-tend également que des énergies non renouvelables telles que le pétrole et les minéraux doivent être produites de manière rentable, de façon à stimuler l’innovation et maximiser la performance pour le développement. L’utilisation de techniques de production efficaces, en particulier dans le secteur manufacturier, ajoutera de la valeur et améliorera la compétitivité de l’Afrique. Le CMR mesure la gestion des actifs naturels à travers deux indicateurs indirects : i) la productivité agricole et ii) le rendement céréalier.
- ▶ *Promouvoir les infrastructures durables, réduire les déchets et la pollution.* La croissance verte signifie également une gestion efficace des processus de développement, afin de réduire la pollution et les déchets. Les dommages causés à l’environnement naturel entraînent des coûts considérables, tant pour les secteurs économiques comme l’agriculture ou la pêche, que pour la population directement, par la pollution de l’air ou de l’eau potable. La gestion intelligente des déchets peut aider à maintenir des taux de croissance élevés et à éviter les impacts négatifs sur les collectivités. Le CMR mesure ces dimensions au travers deux indicateurs indirects : i) les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport au produit intérieur brut et ii) la capacité de production d’énergie renouvelable.

propre contribution et non pas sur une contribution globale du projet, qui inclurait ses cofinanciers. Étant donné que nos interventions sont de plus en plus cofinancées avec d’autres partenaires au développement, un rapport sur le volume total des produits ne permettrait pas de rendre suffisamment compte de l’apport financier de la Banque et entraînerait une double comptabilisation. Les produits sont donc estimés au prorata en tenant compte du niveau de soutien financier de la Banque par rapport au coût total du projet.

A cet égard, le projet de centrale solaire thermique d’Ain Beni Mathar au Maroc, qui a fait l’objet d’un rapport d’achèvement en 2016, est un exemple concret. Ce projet a permis la construction de 165 km de lignes de transport, et avec un apport de 390 millions de dollars sur une enveloppe totale de 569 millions de dollars, la Banque a contribué à hauteur de 68 % au financement du projet. Sur la base de son approche d’attribution proportionnelle, la Banque déclarera avoir contribué à 68 % des 165 km de lignes de transport, soit à 112 km seulement.

## Niveau 3 et Niveau 4 : Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la Banque

L'un des principaux objectifs de la RAED est d'être en mesure de présenter un bilan de la performance de la Banque. Le chapitre 7 de la RAED fait état des progrès réalisés pour les niveaux 3 et 4 du CMR.

Le niveau 3 du CMR suit la qualité du portefeuille des opérations de la Banque. Il accorde une importance spéciale aux principaux facteurs de performance identifiés dans le Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) : augmentation de l'impact des opérations sur le développement, conception d'opérations de haute qualité et exécutées dans les délais, amélioration de la performance du portefeuille et optimisation des services du savoir (voir figure 2).

Le niveau 4 du CMR évalue l'efficacité institutionnelle de la Banque en surveillant dans quelle mesure nous nous rapprochons de nos clients, nous améliorons notre performance financière et la mobilisation des ressources, nous optimisons notre rapport qualité/prix et nous engageons notre personnel pour de meilleures performances (figure A-2).

Les données relatives aux niveaux 3 et 4 sont issues des systèmes de gestion de l'information de la Banque et confirmées par les départements pertinents internes. L'annexe A du CMR donne une description détaillée des objectifs et des critères de chaque indicateur utilisé pour suivre la performance aux niveaux 3 et 4. La source de chaque indicateur est indiquée dans l'annexe B du CMR.

## Suivre la performance dans la durée

La RAED résume la performance dans un tableau de bord qui utilise un système de feux de signalisation tricolore pour indiquer si la Banque a atteint ses cibles, a manqué ses cibles ou restée au même niveau. Le tableau de bord montre les résultats pour les quatre niveaux du CMR. Les cibles annuelles découlent directement des cibles de 2025 existantes pour chaque indicateur.

Des flèches de couleur—verte (↗), orange (→) ou rouge (↘)—sont assignées pour chaque indicateur. Pour le niveau 1, une flèche verte est apposée quand l'indicateur a dépassé le niveau de référence, une jaune signale qu'il est resté stable; et une rouge indique quand il a atteint moins que la valeur de référence. Pour le niveau 2, une flèche verte indique que la Banque a atteint 95 % ou plus de la cible de 2020; une orange signale qu'elle a atteint moins de 95 % de la cible de 2020 et une rouge signifie qu'elle est en dessous du niveau de référence. Pour les niveaux 3 et 4, l'évaluation ne tient pas compte du niveau de référence pour déterminer la couleur de la flèche : la flèche verte signifie que la Banque a dépassé 90 % de l'objectif pour 2021, la flèche orange signifie qu'elle a atteint 80-90 % de l'objectif pour 2021, et la flèche rouge signifie qu'elle a atteint moins de 80 % de l'objectif pour 2021. À tout niveau de mesure, un cercle gris indique que les données n'étaient pas disponibles. La direction de la flèche prend en compte la performance par rapport à la ligne de base.

Le **tableau de bord récapitulatif** dans la section d'introduction de la RAED fournit en un coup d'œil la performance de la Banque à travers les quatre niveaux du CMR. Les flèches du tableau de bord sont la « moyenne » des flèches des indicateurs individuels correspondants, avec les hypothèses suivantes :

- ▶ Flèche verte (↗) = 3 points (amélioration)
- ▶ Flèche orange (→) = 2 points (pas de changement)
- ▶ Flèche rouge (↘) = 1 point (détérioration)

NIVEAU 2 – QUEL IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT	
<b>Nourrir l'Afrique</b>	<b>Éclairer l'Afrique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Marchés en aval</li> <li>↘ Productivité agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Capacité énergétique</li> <li>→ Accès à l'énergie</li> <li>→ Utilisation efficiente</li> </ul>
<b>Intégrer l'Afrique</b>	<b>Améliorer l'Afrique</b>

Par exemple, la **Productivité agricole** est le résumé (c'est-à-dire la moyenne) des 3 indicateurs ci-dessous (voir le tableau 4 de la RAED pour les valeurs et couleurs des flèches détaillées des indicateurs).

- ▶ Personnes bénéficiant des progrès en agriculture (millions) ↘ = 1 point
- ▶ Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau (milliers d'ha) ↘ = 1 point
- ▶ Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées (millions) ↘ = 1 point

Le score moyen pour la Productivité Agricole =  $(1+1+1)/3 = 1$ , donc c'est une flèche rouge (↘) indiquant une performance détériorée dans ce domaine.

## Révision du CMR

Pour assurer sa pertinence par rapport aux priorités de la Banque, la Banque procède à la révision du CMR en 2021/2022. Cette révision fait également suite à l'Augmentation générale du capital de la Banque (AGC-VII) et au quinzième réapprovisionnement du FAD conclus en décembre 2019, ce qui lui permet de prendre en compte les engagements spécifiques et les priorités. La révision du CMR tiendra également compte des enseignements et des recommandations de l'évaluation à mi-parcours du CMR réalisée par IDEV en 2021.

## De nouvelles approches pour mesurer l'impact sur le développement

Outre les méthodes décrites ci-dessus, la Banque développe des approches plus novatrices pour évaluer son impact sur le développement. Une de ces approches est le Joint Impact Model, qui permet à la Banque d'estimer son impact sur le développement social et économique de ses opérations sur le continent en termes de création d'emploi. En utilisant des matrices de comptabilité sociale et

des modèles d'entrées-sorties le Joint Impact Model évalue les effets indirects qui se produisent au niveau de l'investissement et/ou du projet, comprenant les effets dans la chaîne d'approvisionnement (par exemple les emplois créés dans la chaîne d'approvisionnement ou au niveau des entités dans lesquelles la Banque investit), les effets induits (c'est-à-dire les emplois créés eu égard aux salaires dépensés par les personnes employées directement ou indirectement) et les effets différés (c'est-à-dire, les emplois

liés aux produits et/ou services supplémentaires fournis par l'investissement). Avec cette approche, la Banque suit l'évolution de ses investissements dans une économie et mesure les impacts sur le développement qui en résultent (chapitre 5). Contrairement aux autres indicateurs du CMR, les indicateurs relatifs aux emplois sont calculés selon la méthode de la contribution, c'est-à-dire qu'ils incluent le cofinancement d'autres partenaires de développement et/ou des gouvernements bénéficiaires. ■





---

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



### Au sujet de cette publication

La Revue annuelle 2022 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. L'édition de cette année reflète la nouvelle orientation de la BAD sur une combinaison de priorités essentielles dans le cadre de la Stratégie à dix ans: les « High 5 ». La revue analyse également la manière dont la BAD gère ses opérations et sa propre organisation. La RAED sera complétée par des études plus détaillées de certains secteurs ou domaines thématiques particuliers et pays.

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

Le Groupe de la BAD est une banque multilatérale de développement dont les actionnaires sont issus de 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.



**Groupe de la Banque africaine de développement**

Avenue Joseph Anoma - 01 B.P. 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire

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

