



Groupe de la Banque africaine de développement



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

STRATÉGIE DÉCENNALE

2024 - 2033

Saisir les opportunités offertes
à l'Afrique pour créer un
continent prospère, inclusif,
résilient et intégré



Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma
01 BP 1387 Abidjan 01
Côte d'Ivoire

@ Banque africaine de développement 2024

La Banque africaine de développement (BAD) et son Conseil d'Administration ne garantissent pas l'exactitude des données incluses dans cette publication et n'acceptent aucune responsabilité quant aux conséquences de leur utilisation.

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

La BAD encourage l'impression ou la copie exclusivement à des fins personnelles et non commerciales, avec mention appropriée de la BAD. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à revendre, redistribuer ou créer des œuvres dérivées à des fins commerciales sans le consentement exprès et écrit de la BAD.



STRATÉGIE DÉCENNALE

2024 - 2033

Saisir les opportunités offertes
à l'Afrique pour créer un
continent prospère, inclusif,
résilient et intégré



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	iii
Avant-propos	vi
Sigles et acronymes	viii
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	x
INTRODUCTION	5
1. L'AFRIQUE DANS UN PAYSAGE EN MUTATION RAPIDE	6
1.1 Progrès accomplis par l'Afrique ces dix dernières années	6
1.2 Les défis de l'Afrique sont accentués par l'accélération des crises mondiales	7
1.3 De grandes tendances vont créer des opportunités pour l'Afrique durant les dix années à venir	11
2. NOTRE MISSION ET NOTRE VISION	16
2.1 Mission et avantage comparatif	16
2.2 Notre vision et nos ambitions pour les dix prochaines années	19
3. RENFORCER ET ACCÉLÉRER LES HIGH 5	21
3.1 Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	23
3.2 Nourrir l'Afrique	25
3.3 Industrialiser l'Afrique	28
3.4 Intégrer l'Afrique	31
3.5 Améliorer la qualité de vie des populations africaines	33
4. PRIORITÉS TRANSVERSALES	36
4.1 Promouvoir l'égalité des genres	36
4.2 Investir dans la jeunesse	37
4.3 Répondre au changement climatique et investir dans l'action climatique	39
4.4 Renforcer la résilience aux chocs, aux conflits et à la fragilité	40
4.5 Renforcer la gouvernance économique	42
5. RELEVÉ LES DÉFIS MONDIAUX ET RÉGIONAUX	43
5.1 Approche stratégique de la Banque	43
5.2 Donner la priorité aux biens publics mondiaux et régionaux dans la décennie à venir	45
6. PROMOUVOIR LES SOLUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ	49
6.1 Co-crée des opportunités d'investissement à l'échelle voulue	49
6.2 Accroître le financement du secteur privé en vue d'investissements porteurs de transformation	50
7. ACCROÎTRE D'URGENCE LES FINANCEMENTS DESTINÉS À L'AFRIQUE	52
7.1 Déficit de financement et opportunités d'investissement en Afrique	52
7.2 Mobiliser l'investissement public pour les High 5	54
7.3 Accroître la capacité de financement de la Banque par l'innovation	55
8. RENFORCER L'IMPACT DE LA BANQUE	57
8.1 Adapter le modèle opérationnel de la Banque pour assurer une mise en œuvre rapide et à l'échelle requise	58
8.2 Créer des connaissances alignées sur les priorités des pays	60
8.3 Approfondir les partenariats pour obtenir des résultats durables	62
8.4 Renforcer le modèle institutionnel	62
8.5 Mesurer l'impact de la Banque sur la vie des populations d'Afrique	64
CONCLUSION	66
ANNEXES	67
Annexe 1 : Grandes lignes de l'intervention de la Stratégie décennale	67
Annexe 2 : Résumé du Cadre de gestion des résultats	68
NOTES DE FIN DE PAGES	77
ENCADRÉS	
Encadré 1 : Stratégie décennale 2024-2033 de la Banque	20
Encadré 2 : Accroître les investissements en faveur des jeunes	38
Encadré 3 : Création de la Fondation africaine pour la technologie pharmaceutique	47

REMERCIEMENTS

La Stratégie décennale a été préparée par le Département de la Stratégie et de la Politique Opérationnelle (SNSP) et a bénéficié des contributions de nombreux membres du personnel du Groupe de la Banque africaine de développement. Le travail a été dirigé et coordonné par Caroline KENDE-ROBB, Directrice principale (SNSP), avec l'équipe principale composée de Walter ODHIAMBO (Chef de projet), Namawu ALOLO (Chef de projet), Victoria CHISALA, Nancy BEKE, Alessandro PIETRI, Elsie FEDHA et Hajer MAJOUL. Nous remercions également les autres collègues de SNSP qui nous ont apporté leur soutien tout au long du processus.

Bajabulile Swazi TSHABALALA, Vice-présidente principale (SNVP), a assuré l'encadrement général. Tous les Vice-présidents, notamment Marie-Laure AKIN-OLUGBADE, Vice-présidente (RDVP) ; Beth DUNFORD, Vice-présidente (AHVP) ; Jacques EDJANGUE, Vice-président (PTVP) ; Kevin KARIUKI, Vice-président (PEVP) ; Simon MIZRAHI, Vice-président (TCVP) ; Hassatou N'SELE, Vice-président (FIVP) ; Solomon QUAYNOR, Vice-président (PIVP) ; et Kevin URAMA, Vice-président (ECVP) ont généreusement partagé leurs contributions et leurs précieux conseils.

Les Directeurs suivants ont apporté des contributions exhaustives au processus : Henry Paul Batchi BALDEH (PESD) ; Yero BALDEH (RDTS) ; Catherine BAUMONT-KEITA (SNMO) ; Patrick KEI-BOGUINARD (SNPB) ; Gauthier BOURLARD (PCSC) ; Jacque DJOFACK (FIFM) ; Martin FREGENE (AHAI) ; Yvette GLELE-AHANHANZO (RDSA) ; Maximilian JARRET (PCSC) ; Alex MUBIRU (PCSC) ; Solomon MUGERA (PCER) ; Anthony NYONG (PECG) ; Armand NZEYIMANA (SNDR) ; Abdoulaye COULIBALY (ECGF/ECMR) ; Eric OGUNLEYE, Ag. (ECAD) ; Martha PHIRI (AHHD) ; Wale SHONIBARE (PESR) ; et Desire VENCATACHELLUM (ECCE). Les contributions des Directeurs Généraux et des Directeurs Généraux Adjoints ont fourni des informations approfondies sur les pays et les régions, notamment celles de Mohamed EL AZIZI (RDGN), Lamin BARROW (RDNG), Malinne BLOMBERG (RDGN), Abdul KAMARA (RGDE) ; Wale SHONIBARE (PESR) ; Abdul KAMARA (RGDE/PJSS) ; Solomane KONE (RDCC) ; Kennedy MBEKEANI (RDSC) ;

Leila MOKADDEM (RDGS) ; Serge N'GUESSAN (RDGC) ; Nnenna NWABUFO (RDGE) ; et Joseph RIBEIRO (RDCW). Nous remercions également Karen ROT-MÜNSTERMANN, Evaluatrice Générale (IDEV) ; Vincent NMEHIELLE, Secrétaire Général (PSEG) ; et Victor OLADOKUN, Conseiller Principal (PCSC) pour leurs commentaires et leur révision approfondie.

La stratégie a bénéficié d'importantes contributions techniques de la part de collègues de la Banque, notamment Jean-Guy AFRIKA (RDRI) ; Ozong AGBORSANGAYA-FITEU (RDTS) ; David ASHIAGBOR (PIFD) ; Charles Dovi AMOUZOU (PISA) ; Riadh BEN MESSAOUD (RDTS) ; Jerome BERNDT (RDTS) ; Prajesh BHAKTA (RDSA) ; Amadou BOLY (ECSA) ; Vincent CASTEL (AHAI) ; Nathalie CHINJE-N BODIONG (PSEG) ; Amira ELMISSIRY (SNDR) ; Penelope JACKSON (SNDR) ; Basil JONES (AHGC) ; George KARARACH (ECCE) ; Zodwa MABUZA (RDRI) ; Densil MAGUME (FISA) ; Caroline MANLAN (SNBT) ; Carlos MOLLINEDO (PESR) ; Emmanuel MOREIRA (ECSA) ; Charles MULINGI (SNDR) ; Peter OGWANG (AHHD) ; Chioma ONUKOGU (PSEG) ; Tom OWIYO (AHSA) ; Gareth PHILLIPS (PECG) ; Olivier SHINGIRO (SNDR) ; Frederik TEUFEL (RDTS) ; et Thomas VIOT (PITD).

Remerciements sincères aux membres du Conseil d'administration et tous leurs conseillers pour leur haut niveau d'engagement, leur perspicacité et leur engagement tout au long du processus.

La stratégie a bénéficié de vastes consultations avec les Pays Membres Régionaux, les organisations régionales, les organisations de la société civile, les groupes de réflexion, les organisations bilatérales et multilatérales, les fondations et de nombreux autres partenaires qui ont eu la gentillesse de partager leurs idées et leurs conseils.

Nous remercions Carolina RODRIGUEZ pour la mise en page et la conception, avec le soutien de Christin ROBY (PCER), Chara TSITOURA (PCER), Andrew JOHNSON pour l'édition, et l'équipe de la traduction de la Banque dirigée par Elijah ALEXANDER (TCLS).



“

La stratégie décennale décrit comment la Banque investira dans le meilleur atout de l’Afrique : ses jeunes hommes et femmes dynamiques. La population africaine, qui est la plus jeune et dont la croissance est la plus rapide au monde, offre au continent une fenêtre d’opportunité démographique sans précédent.

”

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de partager avec vous la nouvelle Stratégie décennale 2024-2033 du Groupe de la Banque africaine de développement. L'élaboration de cette stratégie, qui envisage une « Afrique prospère, inclusive, résiliente et intégrée », intervient à un moment historique pour la Banque, qui célèbre son 60e anniversaire. La mission que le Groupe de la Banque s'est donnée il y a 60 ans reste au cœur de sa vision, de ses projets et de l'impact de ses opérations dans les 54 pays membres. Au cours des années écoulées, des leçons ont été tirées et adoptées pour répondre de manière plus stratégique et plus rapide, ainsi que pour produire un impact à plus grande échelle.



Après la pandémie mondiale dévastatrice de COVID-19, la résilience de l'Afrique continue d'être mise à l'épreuve par le changement climatique, l'augmentation de la dette, l'insécurité alimentaire, le taux élevé de chômage des jeunes, les conflits et les défis en matière de santé, qui entravent collectivement le progrès, le développement et la prospérité.

Cette stratégie est une réponse aux obstacles complexes auxquels le continent est actuellement confronté et présente un aperçu audacieux de la détermination de la Banque à soutenir l'Afrique à surmonter de multiples obstacles. Pour ce faire, la Banque doit devenir plus efficace et plus grande sur le plan opérationnel afin de répondre aux besoins croissants et complexes du continent et fournir d'urgence des investissements durables à plus grande échelle.

La nouvelle stratégie est pleinement alignée sur l'appel du G20 à réformer l'architecture financière mondiale et les Banques Multilatérales de Développement, en proposant des solutions innovantes et réactives tout en mobilisant efficacement des capitaux additionnels pour soutenir le développement accéléré des Pays Membres Régionaux. La Banque continuera d'adapter rapidement son modèle opérationnel afin d'améliorer son efficacité et de se concentrer davantage sur les grands projets transformateurs ayant un impact plus important.

Les objectifs d'efficacité opérationnelle et d'impact à grande échelle mettront l'accent sur le renforcement de l'intégration régionale, l'augmentation des capacités pharmaceutiques et sanitaires, l'utilisation durable des vastes richesses en ressources naturelles, le renforcement des infrastructures, l'expansion de la numérisation et l'exploitation de l'énorme potentiel en énergie propre de l'Afrique pour stimuler la croissance verte, comme le démontre notre initiative Desert-to-Power de 10 000 MW, entre autres. La stratégie soutient également le rôle que les Banques Multilatérales de Développement peuvent jouer pour relever les défis mondiaux et régionaux et accélérer le développement durable.

L'égalité des genres sera le moteur de toutes les interventions de la Banque au cours de la décennie à venir. La stratégie décennale reconnaît que les femmes sont stratégiquement essentielles à la transformation sociale et économique de l'Afrique. Elle appelle donc à des actions qui accélèrent l'autonomisation des femmes et réduisent les disparités multisectorielles.

La stratégie décennale décrit comment la Banque investira dans le meilleur atout de l'Afrique : ses jeunes hommes et femmes dynamiques. La population africaine, qui est la plus jeune et dont la croissance est la plus rapide au monde, offre au continent une fenêtre d'opportunité démographique sans précédent. Des initiatives audacieuses soutiendront les pays membres régionaux qui investiront de manière concrète et stratégique dans la jeunesse. La stratégie reconnaît que la jeune population en plein essor de l'Afrique est un atout transformateur qui a le potentiel de rendre la main-d'œuvre africaine plus productive. La Banque continuera à réunir les parties prenantes, y compris le secteur privé, pour soutenir les jeunes entrepreneurs par le biais du développement des compétences, du financement et de la création d'entreprises.

Les priorités opérationnelles High 5 de la Banque sont au cœur de la nouvelle stratégie : Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, nourrir l'Afrique, industrialiser l'Afrique, intégrer l'Afrique et améliorer la qualité de vie des populations africaines. Ces High 5, reflètent les priorités de développement des pays africains et les principaux atouts de la Banque en tant que partenaire de choix pour la réalisation d'investissements durables et de qualité. Ces atouts fondamentaux comprennent le rôle de la Banque en tant que partenaire de confiance des gouvernements africains, son expertise et son leadership en tant que bailleur de fonds d'infrastructures de haute qualité pour soutenir l'intégration régionale et accélérer la mise en œuvre de la Zone de libre-échange continentale africaine, son mandat pour mobiliser des financements pour le développement durable de l'Afrique, son expertise pour fournir des connaissances spécifiques au contexte, le développement des capacités et le soutien d'une gouvernance économique transparente, et sa capacité à amplifier la voix et l'influence de l'Afrique au niveau mondial.

Collectivement, les priorités opérationnelles High 5, reflètent les initiatives critiques axées sur la demande définie par les pays africains et constituent la principale contribution de la Banque à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies, de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et des ambitions mondiales en matière de climat.

D'ici 2033, le secteur privé sera au cœur des activités de la Banque africaine de développement. Au cours de la prochaine décennie, la Banque augmentera considérablement et déploiera ses opérations dans les secteurs public et privé de manière complémentaire.

Pour faire face aux impacts climatiques de plus en plus graves, qui menacent d'inverser le développement du continent et d'intensifier la fragilité, la stratégie s'appuie sur le rôle de chef de file de la Banque dans la mise en place de réponses financières rapides qui améliorent l'adaptation, renforcent l'atténuation et revitalisent la résilience.

D'ici 2033, le secteur privé sera au cœur des activités de la Banque africaine de développement. Au cours de la prochaine décennie, la Banque augmentera considérablement et déploiera ses opérations dans les secteurs public et privé de manière complémentaire. La nouvelle stratégie prévoit que la Banque travaille avec les Pays Membres Régionaux pour stimuler la mobilisation des ressources nationales, approfondir les secteurs financiers, exploiter la main-d'œuvre jeune et dynamique du continent, développer les marchés de consommation urbains et soutenir les innovations qui catalysent l'entreprise privée.



Au cours des neuf dernières années, la Banque a été mondialement reconnue pour son leadership en matière d'innovations financières, mettant en œuvre un grand nombre des recommandations du Cadre d'Adéquation des Fonds Propres du G20. Afin de mobiliser des capitaux additionnels pour ses Pays Membres Régionaux dans un environnement où les ressources sont limitées, la Banque a conçu des instruments innovants, tels que le capital hybride durable, les transferts de risques par le biais de ses transactions « Marge de Manœuvre », et la réorientation d'une part importante des droits de tirage spéciaux du Fonds Monétaire International par le biais des Banques Multilatérales de Développement.

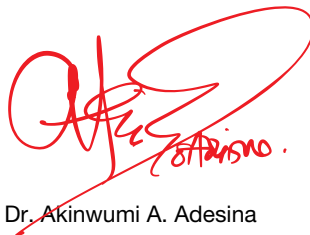
Cette stratégie décennale repose sur une base solide et sur l'attente que le succès de la Banque sera mesuré par des améliorations durables et tangibles qu'elle apportera dans la vie des populations africaines. Elle représente nos efforts collectifs et témoigne de notre engagement à répondre de toute urgence aux défis et aux ambitions du continent.

En tant que première institution de financement du développement en Afrique et Banque des solutions africaines, nous sommes parfaitement conscients que la prochaine décennie sera décisive pour la transformation du continent. C'est pourquoi, alors que nous célébrons 60 ans à faire la différence dans les pays et les vies des peuples d'Afrique, nous restons déterminés à accélérer le soutien apporté aux Pays Membres Régionaux.

Notre objectif est simple, ciblé et réalisable. Notre mandat est d'avoir un impact sur le développement à grande échelle, qui ait un impact tangible sur la vie de centaines de millions d'Africains et d'accélérer la transformation des économies, du développement et de la prospérité.

Les priorités opérationnelles High 5 de la Banque Africaine de Développement ont eu un impact significatif et transformateur en Afrique au cours des neuf dernières années. En poursuivant ces priorités opérationnelles, dans le cadre de la nouvelle stratégie décennale, comme l'ont demandé les Pays Membres Régionaux, nous prévoyons d'accroître encore davantage nos contributions.

Nous remercions tous nos actionnaires pour leur soutien et nous attendons avec beaucoup d'enthousiasme que la nouvelle stratégie décennale apporte davantage au continent pour qu'il devienne l'Afrique que nous voulons.

A red ink signature of Dr. Akinwumi A. Adesina, with the name 'Adesina' written in a smaller font below the main signature.

Dr. Akinwumi A. Adesina

Président du Groupe de la Banque Africaine de Développement



SIGLES ET ACRONYMES

AFAWA	Action positive de financement en faveur des femmes en Afrique	NEPAD	Mécanisme de financement de la préparation des projets d'infrastructures (IPPF) du NEPAD
AGC	Augmentation générale du capital	ODD	Objectif de développement durable
AGIA	Alliance pour des infrastructures vertes en Afrique	OECD	Organisation de coopération et de développement économiques
AIF	Forum des investisseurs africains	OMS	Organisation mondiale de la santé
APTF	Fondation africaine pour la technologie pharmaceutique	ONS	Opération non souveraine
ASIF	Forum africain des investisseurs souverains	OS	Opération souveraine
BMD	Banque multilatérale de développement	PAM	Programme alimentaire mondial
CGR	Cadre de gestion des résultats	PIB	Produit intérieur brut
CDP	Conférence Parties	PME	Petite et moyenne entreprise
CER	Communauté économique régionale	PMR	Pays membre régional
CSO	Organisation de la société civile	PPP	Partenariat public-privé
DSP	Développement du secteur privé	PRI	Pays à revenu intermédiaire
DTS	Droit de tirage spécial	SD	Stratégie décennale
FAD	Fonds Afrique de développement	STIM	Science, technologie, génie et mathématiques
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	SWF	Fonds souverain
FAT	Facilité d'appui à la transition	TAF	Fonds fiduciaire
FMI	Fonds monétaire international	TIC	Technologie de l'information et de la communication
G20	Groupe des 20	TVET	Enseignement et formation technique et professionnels
GW	Gigawatt	UA	Union africaine
ICRC	Comité international de la Croix-Rouge	YEIB	Banque d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes
IDE	Investissement direct étranger	ZES	Zone économique spéciale
IDP	Déplacé interne	ZLECA	Zone de libre-échange continental africaine
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise		
MSP	Facilité de rehaussement de crédit en faveur du secteur privé		

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le Groupe de la Banque africaine de développement (la Banque) annonce sa stratégie décennale 2024-2033 à un moment où l'Afrique et le monde sont confrontés à de profonds défis. Après dix ans de solide performance économique, les pays d'Afrique ont fait preuve d'une grande résilience. Mais l'Afrique doit faire face à une série de crises interdépendantes — dont certaines sont mondiales et d'autres endémiques au continent africain — qui menacent de compromettre ses progrès accomplis au prix de durs efforts. À peine sortie de la pandémie de Covid-19, l'Afrique est confrontée à une détérioration de la situation d'insécurité alimentaire et à une crise de la dette de plus en plus grave. Les effets du changement climatique s'intensifient et s'accroissent. Les conflits et l'instabilité politique se sont multipliés, tandis que la population jeune en âge de travailler continue d'augmenter plus rapidement que les emplois. Les possibilités étant limitées dans leur pays d'origine, des millions de jeunes Africains, qui représentent l'avenir du continent, vont à la recherche d'opportunités économiques dans d'autres régions. En raison de l'accumulation de ces crises, l'Afrique risque de se retrouver piégée dans un cycle d'interventions d'urgence. Le continent doit de toute urgence réorienter ses ressources vers la mise en place d'une croissance durable et résiliente, créatrice d'emplois et d'équité.

La présente stratégie décrit la façon dont la Banque s'y prendra pour adopter des mesures urgentes afin de soutenir les pays africains à gérer ces multiples obstacles. Elle montre comment le continent peut reprendre l'élan vers l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les Objectifs de développement durable (ODD), tout en saisissant les possibilités de pérenniser des changements durables. La stratégie répond à l'appel lancé aux banques multilatérales de développement (BMD) pour qu'elles mettent davantage l'accent sur les défis mondiaux et régionaux qui pèsent sur les progrès du continent, en se concentrant sur les priorités des pays africains, à titre individuel et collectif, en cette période de turbulences.

« Alors que le continent doit faire face à des crises multiples et interdépendantes, la stratégie repose sur une base d'optimisme. Les atouts uniques de l'Afrique, notamment une main-d'œuvre jeune et dynamique, un potentiel en énergie renouvelable, des ressources naturelles et une population urbaine croissante, offrent des possibilités vitales de croissance durable, de développement vert et de participation accrue aux marchés mondiaux. »

La Stratégie décennale repose sur l'optimisme quant à la capacité de l'Afrique à transformer en mieux ses sociétés, ses économies et la vie des populations du continent. Ces 20 dernières années, l'Afrique a réussi à mettre en place un grand nombre d'éléments fondamentaux, a connu sa période de croissance économique la plus soutenue et a apporté des améliorations constantes à la vie des populations. Au cours des dix prochaines années, l'Afrique peut créer une croissance soutenue, stimuler la transformation et contribuer à la recherche de solutions mondiales essentielles. Ses progrès seront favorisés par ses atouts uniques : une main-d'œuvre jeune et dynamique, des marchés de consommation urbains en expansion, l'intégration des économies nationales, un énorme potentiel en matière d'énergie propre et de vastes richesses en ressources naturelles. La population africaine est la plus jeune et connaît la croissance la plus rapide au monde, ce qui offre au continent une occasion unique sur le plan démographique. D'ici 2030, le continent comptera 477 millions de jeunes âgés de 15 à 35 ans, qui constitueront une main-d'œuvre potentielle pour la transformation Afrique et du monde entier¹.

« La population de l'Afrique est la plus jeune et celle qui croît le plus rapidement au monde, ce qui offre au continent une fenêtre d'opportunité démographique sans précédent. »



« La stratégie décennale de la Banque africaine de développement présente la vision d'une Afrique prospère, inclusive, résiliente et intégrée, étayée par le double objectif d'accélérer la croissance verte et de stimuler des économies prospères et résilientes à travers le continent. »

La Stratégie décennale présente la vision d'une Afrique **prospère, inclusive, résiliente et intégrée**. Cette vision s'appuie sur **deux objectifs stratégiques** : l'accélération de la croissance verte et inclusive et la promotion d'économies prospères et résilientes. Tout en poursuivant ce double objectif, la Banque veillera à la durabilité en établissant un équilibre entre l'environnement, l'équité et l'économie. La **mission** de la Banque, adoptée il y a 60 ans, reste pertinente : promouvoir le développement économique et le progrès social durables des pays membres régionaux (PMR), à titre tant individuel que collectif. L'objectif principal de l'institution demeure la satisfaction des besoins des PMR. La principale contribution de la Banque à cette vision et à cette mission réside dans ses **priorités opérationnelles High 5**, qui combinent les priorités essentielles définies par les pays africains avec les atouts fondamentaux de la Banque en

tant que partenaire pour la réalisation de projets et programmes d'investissement de grande qualité et porteurs de transformation :

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie : Promouvoir l'accès de tous à une énergie moderne et abordable.

- **Nourrir l'Afrique** : Assurer la sécurité alimentaire de l'Afrique en transformant l'agriculture.
- **Industrialiser l'Afrique** : Faire de l'industrie manufacturière africaine un moteur de création d'emplois.
- **Intégrer l'Afrique** : Promouvoir l'intégration régionale et les chaînes de valeur comme fondements d'une économie africaine plus productive et intégrée.
- **Améliorer la qualité de vie des populations africaines** : Se concentrer sur le renforcement du niveau des vies des Africains, et en particulier des femmes et des jeunes, pour leur permettre de réaliser leur potentiel.

La Banque s'appuie sur de solides résultats obtenus dans le cadre des High 5 ces dix dernières années, dont la mise en œuvre a profité à des dizaines de millions d'Africains. Au cours des dix prochaines années, le programme des High 5 doit être accéléré et renforcé. La Banque maximisera son impact à l'échelle des High 5 en augmentant le volume global

de financement, tout en effectuant des investissements moins nombreux mais plus porteurs de transformation, qui produiront des résultats au profit des populations de toute l'Afrique. Ces investissements seront alignés sur les domaines d'avantage comparatif de la Banque et mettront l'accent sur les changements porteurs de transformation. Pour saisir les opportunités tout en gérant les risques, la Banque adaptera son modèle opérationnel afin d'obtenir des résultats rapidement et à l'échelle voulue. La Banque investira dans les paix s régionaux et mondiaux dans la mesure où ils appuient les priorités des pays africains.

Pour faire en sorte que les High 5 réalisent leur potentiel de transformation, la Banque mettra en œuvre un **ensemble de priorités transversales** de façon systématique dans l'ensemble de ses opérations, de ses travaux théoriques et de son dialogue de politique.

- Dans toutes ses activités, la Banque s'efforcera de combler les écarts d'inégalité en Afrique, notamment en donnant aux **femmes** les moyens de réaliser pleinement leur potentiel et de contribuer à une croissance durable et à des sociétés prospères.
- **La jeunesse** est le plus grand atout de l'Afrique. La Banque soutiendra les gouvernements pour améliorer la qualité de vie des jeunes en mettant l'accent sur le développement des compétences dont ils ont besoin pour réussir sur le marché du travail d'aujourd'hui.
- L'Afrique est la région ayant le moins contribué au **changement climatique** et celle qui est confrontée à des menaces plus graves. La Banque soutiendra les pays africains à s'adapter à l'accélération des effets du changement climatique tout en suivant une trajectoire de développement à faible émission de carbone, conformément à l'Accord de Paris, et en protégeant la biodiversité, l'environnement et la nature. Il s'agit là, d'autant d'éléments essentiels pour assurer la prospérité à long terme du continent.
- Face à l'augmentation **des chocs, des conflits, de la fragilité** et de l'instabilité politique, la Banque intensifiera ses efforts visant à venir en appui aux pays menacés de fragilité. La stratégie met fortement l'accent sur la résolution des problèmes transfrontaliers et la réduction de l'isolement des régions enclavées et éloignées.

« Dans toutes ses activités, la Banque s'efforcera de combler les écarts d'inégalité en Afrique, notamment en donnant aux femmes les moyens de réaliser pleinement leur potentiel et de contribuer à une croissance durable et à des sociétés prospères. »

- La Banque travaillera avec les pays africains à appuyer le développement et la mise en œuvre de la **gouvernance**. La stratégie met l'accent sur la gouvernance économique, notamment la mobilisation des ressources intérieures, la solidité des cadres de gestion des dépenses publiques et des finances, la transparence, la responsabilité et les mesures de lutte contre la corruption, ainsi qu'une gestion durable de la dette.

Le **secteur privé** sera au cœur des activités de la Banque. Au cours des dix prochaines années, la Banque augmentera considérablement et mettra en œuvre ses opérations dans les secteurs public et privé de façon complémentaire. Il s'agira de créer un environnement favorable et l'infrastructure essentielle nécessaires à l'existence d'un secteur privé sain, tout en investissant dans les entreprises, les chaînes de valeur et les micros, petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier celles qui sont dirigées par des femmes et des jeunes. La Banque appuiera le financement privé le cas échéant, et le financement public uniquement si cela s'avère nécessaire pour préserver la capacité budgétaire à l'intérieur de la région.

La Banque a pour mission de mobiliser des **financements de développement** en faveur de l'Afrique. Dans un contexte d'augmentation des besoins et du fardeau de la dette, l'accroissement des financements provenant de toutes les sources constitue un thème central de la stratégie. La Banque travaillera avec les pays africains à renforcer la mobilisation des ressources domestiques, à approfondir les secteurs financiers et à mobiliser des financements privés. Elle accroîtra le niveau d'ambition en ce qui concerne les opérations non souveraines, en vue de tripler les financements du secteur privé d'ici 2033. De plus, en réponse à l'appel lancé aux BMD pour qu'elles mettent davantage à profit leurs bilans, la Banque étudiera une série de solutions permettant d'accroître sa propre capacité de financement de 73 milliards d'USD durant la période de mise en œuvre de la Stratégie.

Dans l'ensemble des High 5, la Banque accélérera son efficacité en matière de développement :



« La Banque doit maintenant se réformer d'urgence pour être plus rapide et plus réactive face aux ambitions considérables des Pays Membres Régionaux, afin de produire des effets à grande échelle pour les populations de toute l'Afrique ».

- En investissant dans des infrastructures soutenables pour promouvoir la transformation structurelle. La Banque **adaptera son modèle opérationnel** pour mettre l'accent sur des projets de grande envergure, intégrés, porteurs de transformation et alignés sur les priorités des PMR. Elle étudiera la possibilité d'adopter une approche davantage programmatique ou fondée sur des plates-formes, qui consiste à financer des programmes plutôt que des projets, en fonction des préférences des PMR.
- En renforçant **les solutions en matière de connaissances destinées** à l'Afrique afin d'améliorer les investissements. La Banque maximisera son impact dans l'ensemble PMR en donnant la priorité aux investissements dans la production de connaissances et le renforcement des capacités institutionnelles, notamment la formation, l'assistance technique, le courtage du savoir, le dialogue de politique et les opérations d'appui aux réformes.

- En investissant dans des **partenariats** à long terme. La Banque utilisera son pouvoir de mobilisation en tant qu'institution africaine pour nouer des alliances avec les gouvernements africains et les institutions régionales, d'autres BMD et partenaires, le secteur privé et la société civile, pour s'attaquer aux défis les plus urgents du continent tout en apportant des solutions aux problèmes mondiaux.
- En renforçant son **modèle institutionnel**, grâce à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des opérations, à la simplification des processus, à un investissement accru dans ses ressources humaines et à l'instauration d'une culture plus solide de l'apprentissage.

Le monde a besoin d'institutions africaines fortes. L'Union africaine donne l'impulsion politique, tandis que la Banque, en tant que première institution de développement de l'Afrique, constitue le moteur économique et financier nécessaire à la réalisation des ambitions du continent. La Banque est au service de la transformation partout en Afrique et est la voix du continent à l'échelle internationale.

INTRODUCTION

1. *Le Groupe de la Banque africaine de développement publie sa Stratégie décennale 2024-2033 à un moment où l'Afrique est confrontée à une série de chocs et de crises — dont certains sont mondiaux et d'autres endémiques au continent. Après 20 ans de forte croissance économique et de progrès soutenus en matière d'amélioration de la vie des populations, les pays de toutes les régions d'Afrique ont fait preuve d'une grande résilience. Cependant après avoir surmonté la pandémie de Covid-19, les pays africains restent confrontés à la nécessité de trouver des emplois pour une main-d'œuvre, toujours plus nombreuse, en âge de travailler, tout en étant aux prises avec une insécurité alimentaire croissante, une crise de la dette, des chocs fréquents, des conflits et l'instabilité politique, ainsi qu'avec l'accélération des effets du changement climatique. Ces chocs et crises menacent de compromettre les progrès de l'Afrique dans le cadre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.*

2. *La Stratégie décennale décrit la réponse de la Banque à ces défis multiples et interdépendants. Elle décrit aussi comment la Banque soutiendra les pays africains à saisir les opportunités qu'offrent les atouts uniques du continent, tout en renforçant la résilience aux crises et en donnant une nouvelle impulsion à la vision d'un continent prospère, inclusif, résilient et intégré. La stratégie répond à l'appel lancé récemment aux banques multilatérales de développement (BMD) afin qu'elles intensifient leurs efforts pour relever les défis mondiaux et qu'elles accroissent leurs investissements dans les biens publics régionaux et mondiaux², dans la mesure où ceux-ci influent sur les progrès à l'échelle continentale.*

3. *La Stratégie décennale (2024-2033) du Groupe de la Banque africaine de développement est fondée sur la vision de l'Afrique énoncée dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine — L'Afrique que nous voulons, qui vise à produire des résultats porteurs de transformation pour les populations d'Afrique. La Stratégie est aussi basée sur les ODD et vise à soutenir les pays africains à réaliser la vision continentale d'un développement inclusif et durable. Elle s'appuie sur la précédente stratégie à long terme (2013-2023) de la Banque, qui visait à placer l'institution au centre de la transformation de l'Afrique et à améliorer la qualité de la croissance du continent.*

4. *Les High 5 — Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et Améliorer la qualité de vie des populations africaines — sont étroitement alignés sur l'Agenda 2063 et les ODD. Elles tiennent compte des priorités des pays africains et des atouts fondamentaux dont dispose la Banque en tant que partenaire pour appuyer la réalisation de projets et programmes d'investissement durables et de grande qualité.*

5. *La Stratégie décennale définit les priorités transversales de la Banque qui doivent être mises en œuvre pour que les High 5 réalisent leur potentiel de transformation. Ces investissements couvrent notamment la promotion de l'égalité des genres ; l'investissement dans la jeunesse ; la lutte contre le changement climatique et pour la protection de la biodiversité ; le renforcement de la résilience de l'Afrique face aux chocs, à la fragilité et aux conflits ; ainsi que le renforcement de la gouvernance économique. Ces priorités transversales seront intégrées dans les opérations, les travaux théoriques, le dialogue politique et le plaidoyer mondiale de la Banque.*

6. *Pour atteindre ses objectifs, l'Afrique a besoin de toute urgence d'élargir l'accès à des financements abordables et durables. La stratégie décrit la façon dont la Banque s'acquittera de sa mission de mobiliser des financements en faveur de l'Afrique à partir de toutes les sources — non seulement le financement public international, mais aussi l'investissement privé et les recettes intérieures. Enfin, la stratégie décrit comment la Banque développera son modèle opérationnel et institutionnel au cours des dix prochaines années, afin de renforcer sa capacité à produire des résultats à l'échelle requise au profit des populations africaines. La stratégie a été établie sur la base de consultations approfondies avec les parties prenantes, de travaux analytiques et des recommandations d'une évaluation indépendante de la précédente Stratégie décennale de la Banque (2013-2022).*

1. L'AFRIQUE DANS UN PAYSAGE EN MUTATION RAPIDE

1.1 PROGRÈS ACCOMPLIS PAR L'AFRIQUE CES DIX DERNIÈRES ANNÉES

7. *Au cours de la période couverte par la dernière Stratégie décennale, les pays africains ont su tirer leur épingle du jeu au niveau d'un grand nombre de fondamentaux.* Pendant les dix années ayant précédé la pandémie de Covid-19 (2010-2019), ils ont enregistré une croissance économique soutenue, le PIB augmentant à 3,3 % par an³. En 2019, le continent abritait six des dix économies affichant la croissance la plus rapide au monde. La croissance de l'Afrique s'est appuyée sur des changements structurels qui ont transformé des économies reposant sur l'agriculture traditionnelle et les matières premières en des économies industrielles et de services modernes diversifiées.

8. *Cette bonne performance est le fruit des efforts déployés par les gouvernements africains pour mettre en place les conditions de base d'une croissance durable.* Elle découle aussi de la combinaison d'améliorations importantes des politiques intérieures et de l'envolée des prix des produits de base. Dans l'ensemble, la gouvernance s'est marginalement améliorée ces dix dernières années et⁴ l'environnement⁵ des affaires est devenu plus propice à l'investissement privé et au développement des entreprises.

9. *Le succès économique de l'Afrique a été soutenu par la hausse des prix des exportations de produits de base ces dix dernières années.* L'accroissement substantiel des prix pétroliers a entraîné des rentrées inattendues et temporaires pour les pays producteurs de pétrole. Les prix du cuivre et de l'or ont atteint des niveaux sans précédent, sous l'effet en partie de la forte demande émanant des économies asiatiques en expansion rapide. L'Afrique a aussi tiré parti de l'augmentation des apports de capitaux extérieurs, notamment des investissements directs étrangers, de l'aide publique au développement et des envois de fonds des travailleurs expatriés. Les pays africains ont connu une hausse notable des emprunts sur les

marchés internationaux des capitaux. Ces ressources supplémentaires ont été principalement affectées au développement des infrastructures, ce qui a accéléré la croissance économique sur le continent.

10. *Cette période de prospérité croissante a amélioré les conditions de vie des populations africaines.* L'extrême pauvreté (mesurée sur la base du seuil de pauvreté de 2,15 USD) est passée de 55 % en 2000 à 34 % en 2020⁶. Le taux de mortalité infantile a diminué de moitié passant de 153 à 74 décès pour 1 000 vies naissantes en Afrique subsaharienne⁷. L'espérance de vie a augmenté de dix ans. Les taux de scolarisation se sont accrus, atteignant 98 % au primaire et 54 % au secondaire en 2020, tandis que les écarts entre filles et garçons se sont réduits. Les améliorations en matière d'éducation, de santé et de nutrition ont contribué à la constitution d'une main-d'œuvre plus productive. Le nombre absolu d'emplois est passé de 310 millions en 2013 à 511 millions en 2023⁸, mais il a été dépassé par les pertes d'emplois dues à la pandémie et par la croissance de la main-d'œuvre qui a, à son tour, augmenté le chômage, le sous-emploi et la sous-utilisation de la main-d'œuvre.

11. *Les infrastructures ayant connu une expansion, un plus grand nombre d'Africains ont eu accès à l'eau propre et à de l'énergie fiable, deux éléments essentiels à des moyens de subsistance productifs.* L'accès à l'énergie s'est élargi, la production agricole est en hausse et de nouvelles chaînes de valeur apparaissent. La production agricole a augmenté avec la mise en exploitation de nouvelles terres. Le développement rapide de la transformation des produits agricoles a été une source de croissance inclusive, qui a créé des possibilités pour les communautés rurales, notamment pour les femmes et les jeunes. Le commerce intrarégional africain est prêt à décoller et le continent se met à l'heure de l'économie numérique.

1.2 LES DÉFIS DE L'AFRIQUE SONT ACCENTUÉS PAR L'ACCÉLÉRATION DES CRISES MONDIALES

Les défis de l'Afrique durant les dernières années

12. *Cependant, de nombreux défis existent et ne doivent pas être sous-estimés.* Une grande partie du monde, y compris l'Afrique, n'est pas en bonne voie pour atteindre la plupart des cibles des ODD d'ici à 2030. La mobilisation des ressources intérieures pour financer le développement du continent reste faible. Beaucoup de pays d'Afrique connaissent encore un manque criant d'accès à l'électricité, à l'eau potable et à l'assainissement, ainsi qu'à d'autres infrastructures essentielles. Ces lacunes nuisent non seulement à la qualité de vie des Africains, mais aussi au développement d'économies modernes et productives. Les inégalités au niveau de l'accessibilité et de la qualité de l'éducation, du renforcement des compétences, de la santé et des autres services de base entravent le développement du capital humain — les connaissances, les compétences et la santé qui permettent à l'individu de réaliser son potentiel en tant que membre productif de la société. Les Africaines se heurtent à des obstacles persistants qui les empêchent d'accéder,

« Une grande partie du monde, y compris l'Afrique, n'est pas en bonne voie pour l'atteinte de la plupart des objectifs des ODD d'ici 2030. »

sur un pied d'égalité, aux emplois et aux opportunités économiques, et de participer pleinement à la prise de décision à tous les niveaux. La croissance économique n'ayant pas créé assez d'emplois au cours de la dernière décennie, des millions de jeunes se retrouvent sans emploi. Bien que la gouvernance se soit améliorée, la corruption demeure un problème dans certains pays. Les progrès de la gouvernance globale sur le continent ont été compromis par la détérioration de la situation sécuritaire, le recul de la démocratie et la Covid-19⁹.

13. *Dans certaines régions d'Afrique, la sécurité alimentaire — caractérisée par un accès fiable à des aliments nutritifs en quantité suffisante — a diminué au cours des dix dernières années, sous l'effet*



conjugué des problèmes humanitaires, des conflits, du changement climatique, de la dégradation de l'environnement et des problèmes structurels de l'agriculture. Environ un cinquième de la population africaine est sous-alimentée. Quelque 600 millions d'Africains — soit 43 % de la population du continent — n'ont pas accès à l'électricité¹⁰, tandis que près d'un milliard de personnes n'ont pas accès à des solutions et technologies de cuisson propres.

14. *Une croissance plus rapide, inclusive et durable est nécessaire pour accélérer le processus de création de richesse et d'amélioration des conditions de vie.* La proportion de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a certes diminué, mais à un rythme plus lent que la croissance démographique, d'où l'augmentation continue du nombre de personnes pauvres en Afrique. En 2021, à peu près 431 millions de personnes (ou 31 % de la population) en Afrique vivaient dans l'extrême pauvreté¹¹. Des millions d'autres personnes vivent près du seuil d'extrême pauvreté et sont donc très vulnérables aux chocs et aux récessions. Dans certaines régions, l'augmentation de la pauvreté a contribué à une migration importante de professionnels qualifiés et de travailleurs peu qualifiés à la recherche d'opportunités en dehors du continent. La migration de jeunes gens plus qualifiés assombrit les perspectives d'une renaissance de l'Afrique tirée par la jeunesse et accentue la fuite des cerveaux.

15. *La réduction des inégalités en Afrique est nécessaire non seulement pour améliorer les conditions de vie des populations, mais aussi pour stimuler une croissance plus dynamique et développer les marchés.* Les avantages d'une croissance plus rapide en Afrique ont été faussés par des inégalités entre les zones géographiques, entre les populations urbaines et rurales, et entre les hommes et les femmes. En Afrique, comme dans d'autres régions du monde, les femmes sont confrontées de façon disproportionnée à des désavantages systémiques. Elles gagnent moins pour un travail équivalent ; elles sont victimes de discrimination et, dans certains cas, de lois qui institutionnalisent l'inégalité des chances. La réduction des inégalités, en particulier dans les domaines de l'éducation et de la santé, peut renforcer

« L'Afrique est extrêmement vulnérable au changement climatique, aux crises sanitaires, à la volatilité de l'économie mondiale et aux conflits. Nombre de ces défis nécessitent des solutions transfrontalières, régionales et mondiales ».

les qualifications et la santé de la main-d'œuvre, ce qui est essentiel pour stimuler la productivité et l'innovation.

De multiples chocs et crises mondiaux compromettent les progrès de l'Afrique

16. *L'Afrique est confrontée à une série de chocs et de crises qui menacent de compromettre ou de réduire à néant les avancées qu'elle a durement acquises.* L'Afrique est très vulnérable au changement climatique, aux crises sanitaires, à la volatilité de l'économie mondiale et aux conflits. Il s'ensuit que le progrès du continent est ponctué de chocs récurrents, qui interagissent souvent et se renforcent mutuellement. Les pressions découlant des conflits ou du changement climatique peuvent brider l'aptitude d'un pays à faire face à d'autres crises, comme les menaces sanitaires ou les turbulences de l'économie mondiale. Nombre de ces défis requièrent des solutions transfrontalières, régionales et mondiales.

17. **Le changement climatique porte préjudice aux économies et accroît la fragilité.** Dans les années à venir, à mesure de l'accentuation et de l'accélération des effets du changement climatique, tous les pays et les secteurs économiques d'Afrique seront de plus en plus touchés, ce qui se traduira par des coûts d'ajustement considérables. L'Afrique est exceptionnellement vulnérable au changement climatique, qui touche des millions de personnes. Cette vulnérabilité rend les efforts d'adaptation d'autant plus urgents que l'évolution rapide des conditions météorologiques érode la productivité des systèmes locaux d'approvisionnement en eau et en denrées alimentaires¹². Le changement climatique accroît la vulnérabilité économique en réduisant la croissance économique et les recettes fiscales, ainsi qu'en augmentant les dépenses et les emprunts nécessaires pour faire face aux phénomènes météorologiques extrêmes. Selon les prévisions des climatologues, l'Afrique subsaharienne se réchauffe 1,5 fois plus vite que la moyenne mondiale¹³. En brisant la capacité d'adaptation des pays, le changement climatique conduit à une



spirale descendante vers la fragilité. Le changement climatique impose déjà des coûts économiques et des perturbations sociales, l'adaptation à elle seule étant censée coûter au continent au moins 50 milliards d'USD par an d'ici à 2050¹⁴.

18. La Covid-19 a mis en exergue les insuffisances de l'Afrique en matière de santé. La pandémie a mis en évidence des insuffisances critiques dans les systèmes de santé nationaux d'Afrique. Le nombre de lits d'hôpitaux par habitant est inférieur à la moyenne mondiale et les établissements de soins intensifs disponibles se sont révélés inadaptés aux besoins de la lutte contre la pandémie. Les pays africains ne disposent pas non plus des capacités de diagnostic et de surveillance nécessaires pour maîtriser la propagation des maladies épidémiques. L'inadéquation de l'eau potable et de l'hygiène dans près de la moitié des établissements de soins de santé primaires d'Afrique a fait obstacle aux tentatives de lutte contre la propagation du virus. L'Afrique est tributaire des importations de fournitures médicales, de médicaments et de vaccins, et s'est retrouvée au dernier rang dans la compétition mondiale pour l'accès à ces produits. Les ressources ont été détournées par d'autres services de santé essentiels, comme la vaccination des enfants et le traitement du paludisme et de la tuberculose.

19. Les effets sociaux et économiques de la pandémie ont été graves. Environ 22 millions d'emplois ont été perdus en 2022 et 30 millions de personnes ont basculé dans l'extrême pauvreté¹⁵. Les travailleurs du secteur informel, en particulier les femmes et les jeunes, ont été les plus durement touchés. Les enfants d'Afrique ont perdu en moyenne une demi-année de scolarité, ce qui nuit à leur apprentissage à long terme. L'Afrique subsaharienne a connu sa première récession en 25 ans, les secteurs du tourisme, des services et du commerce étant les plus perturbés.

20. La pandémie a servi de signal d'alarme mettant en exergue les vulnérabilités de l'Afrique. La Covid-19 n'est pas la première crise sanitaire majeure en Afrique. L'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest de 2014 à 2016 a coûté aux pays touchés jusqu'à 32 milliards d'USD en perte de production économique. Il est essentiel d'investir dans des systèmes de santé plus résilients en Afrique pour contenir les futures flambées épidémiques et leurs effets perturbateurs, et garantir la sécurité sanitaire mondiale.

21. La crise de la sécurité alimentaire s'installe durablement en Afrique. À peine sortie de la pandémie, l'Afrique s'est trouvée confrontée à une instabilité économique mondiale persistante et à une crise croissante de la sécurité alimentaire. L'invasion de l'Ukraine¹⁶ par la Russie a entraîné

une forte hausse des prix des denrées alimentaires dans le monde. Quinze pays africains dépendent de la Russie et de l'Ukraine pour plus de la moitié de leurs importations de blé. La guerre a également perturbé les marchés mondiaux des combustibles et des engrais, et entraîné une hausse des coûts de production et de transport des denrées alimentaires. Bien qu'elle possède 65 % des terres arables¹⁷ inutilisées de la planète, l'Afrique est un importateur net de denrées alimentaires. Le déficit commercial agricole du continent de 50 milliards d'USD par an le rend vulnérable à la volatilité des marchés alimentaires mondiaux¹⁸.

22. La combinaison des turbulences mondiales, du changement climatique et de la fragilité sous-jacente a provoqué une crise croissante de la sécurité alimentaire. En Afrique, la part du revenu des ménages consacrée à l'alimentation est nettement plus importante par rapport à la moyenne mondiale, en particulier dans les ménages les plus pauvres, où elle peut atteindre 60 %. Au moins 28 millions de personnes sont tombées dans une situation d'insécurité alimentaire aiguë entre 2020 et 2022¹⁹. Près de 95 % de l'agriculture africaine est pluviale et donc vulnérable à la sécheresse, dont la fréquence et l'intensité augmentent²⁰.

23. Le surendettement se généralise à mesure que la crise de la dette s'aggrave. Les turbulences de l'économie mondiale ont aussi contribué à une crise croissante de la dette en Afrique. La nouvelle vague de crise de la dette, qui a débuté en 2010, semble plus grave que la première (1980-1994) en termes de rapidité, d'ampleur et de nature. La dette totale par rapport au PIB a augmenté de plus de 24 % en moins de dix ans, passant de 38,4 % en 2010 à 62,5 % en 2019. En 2020, rien qu'en un an, le ratio de la dette au PIB s'est accru en moyenne de plus de 10 % pour atteindre 71 %. Cette forte augmentation de la dette s'explique par la nécessité pour les gouvernements africains d'atténuer les perturbations causées par la pandémie de COVID-19, notamment au moyen d'une hausse des dépenses de santé, de mesures de relance budgétaire à grande échelle, de transferts directs aux groupes vulnérables, de stabilisateurs budgétaires automatiques et d'injections directes de liquidités.

24. En 2022, la dette publique en Afrique a atteint 1 800 milliards d'USD et en 2023, 24 pays africains sont en situation de surendettement ou risquent de l'être²¹. Une plus grande partie de la dette africaine est aujourd'hui due à des détenteurs d'obligations

et à des créanciers nonmembres du Club de Paris, qui traitent directement avec les pays débiteurs. Par conséquent, les mécanismes établis de règlement du problème de la dette perdent de leur efficacité. Quelques mesures initiales ont certes été prises, en vue d'une gestion efficace de la dette, mais les progrès en matière de restructuration de la dette ont été plus lents que souhaité, ce qui souligne le besoin urgent d'un processus plus souple et plus efficace.

25. Les conflits et l'instabilité politique ont augmenté. L'Afrique est aux prises avec des problèmes croissants de conflits et d'instabilité politique. Le nombre de conflits a augmenté ces 20 dernières années. Onze des 15 États les plus fragiles et les plus touchés par les conflits se trouvent en Afrique²². Le nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 35 millions en 2022²³. Bon nombre de ces conflits sont régionaux et leurs conséquences, notamment l'apparition de marchés illicites²⁴, la radicalisation des jeunes et les déplacements de population, dépassent les frontières nationales. Du Sahel à la région des Grands Lacs et à la Corne de l'Afrique, les conflits interagissent souvent avec le changement climatique qui freine le progrès. L'instabilité politique s'accroît et les coups d'État militaires se multiplient dans certaines régions d'Afrique²⁵.

26. Les causes profondes des conflits et de la fragilité sont complexes et spécifiques au contexte. L'absence de prospérité partagée, de dispositifs de gouvernance inclusifs et de transparence, ainsi que l'incapacité à gérer des demandes concurrentes, ont contribué aux pressions dues aux conflits. Les conséquences économiques des conflits sont graves : elles peuvent comprendre la dégradation des infrastructures et des biens d'équipement, la perturbation du recouvrement de l'impôt, la perte de commerce et d'investissements et la réduction de la diversité économique. En moyenne, les pays africains touchés par des conflits de haute intensité affichent une croissance économique annuelle inférieure de 2,5 points de pourcentage à celle des autres pays d'Afrique, et les effets de cette perte de croissance s'accumulent au fil du temps. Environ un cinquième de la population africaine vit dans des régions touchées par un conflit et une fragilité à long terme. Ces régions abritent aussi la moitié des personnes extrêmement pauvres du continent. La vision des ODD consistant à mettre fin à la pauvreté dans le monde se heurte à sa dernière frontière, la plus difficile, dans les zones de conflit d'Afrique.

1.3 DE GRANDES TENDANCES VONT CRÉER DES OPPORTUNITÉS POUR L'AFRIQUE DURANT LES DIX ANNÉES À VENIR

27. La Stratégie décennale de la Banque repose sur l'optimisme quant à la capacité de l'Afrique, au cours des dix prochaines années, à transformer les économies et à améliorer les conditions de vie de millions de personnes. D'après les prévisions de l'Agenda 2063, l'Afrique obtiendra un pourcentage de la richesse planétaire proportionnel à sa part de la population et de ses ressources naturelles. La Banque est convaincue que, moyennant des politiques adéquates et une accélération des investissements, des progrès importants seront accomplis en direction de cet objectif au cours des dix prochaines années. Cet optimisme repose sur le nombre important d'opportunités qui seront offertes aux pays africains durant les dix prochaines années par de grandes tendances, notamment celles de la transition démographique de l'Afrique, de l'action climatique, de la transition énergétique mondiale,

du changement technologique et de la révolution numérique, de la transformation des systèmes alimentaires mondiaux et de l'urbanisation.

L'opportunité démographique offerte à l'Afrique de stimuler une croissance qui profite à tous

28. La population africaine, déjà la plus jeune du monde, est sur le point d'exploser. Cet atout démographique peut devenir un puissant moteur de

« Entre 2030 et 2050, l'Afrique subsaharienne devrait représenter 90 % de la croissance de la population mondiale en âge de travailler. D'ici l'année cible de l'Agenda 2063, la population africaine dépassera celle de l'Inde et de la Chine réunies ».

DÉMOGRAPHIE

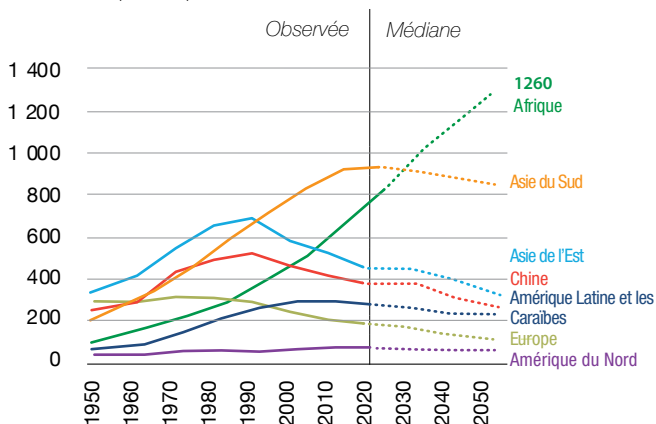
L'Afrique est le foyer de la population la plus jeune au monde.

■ Une jeunesse désespérée + exclusion + manque d'opportunités = tensions sociales et troubles.

✚ Capital humain + compétences + emploi décent = dividende démographique moteur de la transformation de l'Afrique.

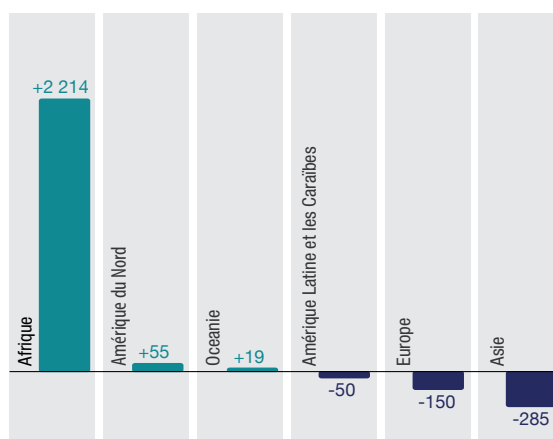
L'Afrique conduira la croissance démographique 2030-2100

Age de la population Africaine 0-24
1950-2050 (millions)



Source: United Nations, DESA, Population Division. World Population Prospects 2022.

Régions du Monde : Changement de population
(2030-2100) Population (millions)



Source: MIF based on UNDESA

transformation économique et sociale. À la fin de la période couverte par notre stratégie, en 2033, l'âge médian en Afrique ne sera que de 19 ans. Un nombre supplémentaire de 70 millions de jeunes auront rejoint la main-d'œuvre en Afrique — et le continent représentera un tiers de la population mondiale des moins de 25 ans. Entre 2030 et 2050, l'Afrique subsaharienne devrait représenter 90 % de la croissance de la population mondiale en âge de travailler²⁶. D'ici l'année cible de l'Agenda 2063, la population africaine dépassera celle de l'Inde et de la Chine réunies.

29. Il existe deux conditions essentielles pour tirer parti de l'opportunité démographique qui s'offre à l'Afrique : le renforcement des compétences et la création d'emplois décents. Le fait de donner aux enfants et aux jeunes d'Afrique l'éducation, des compétences pour l'employabilité et la formation nécessaires à la réalisation de leur potentiel créerait les capacités dont le continent a besoin pour accroître sa productivité et stimuler une croissance inclusive. La création d'un nombre suffisant d'emplois décents pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail permettrait aux jeunes d'Afrique de transformer leurs sociétés, ce qui profitera à l'ensemble de l'économie mondiale. Pour créer suffisamment d'emplois, il est essentiel de s'attacher davantage à encourager l'entrepreneuriat chez les jeunes et à mobiliser le secteur privé en faveur du renforcement des compétences et de la création d'emplois.

30. Au cours de la prochaine décennie, l'Afrique disposera d'une fenêtre d'opportunité démographique sans précédent. En offrant à la jeunesse africaine l'éducation, les connaissances et les compétences dont elle a besoin pour s'épanouir, ainsi que des emplois rémunérateurs et des moyens de subsistance sûrs et durables, nous transformerons l'Afrique et le monde. Les jeunes Africains ont fait preuve de dynamisme, d'innovation, de créativité et de résilience. La démographie ne définit pas le destin des nations, mais les trajectoires démographiques créent des possibilités ; de ce point de vue, la jeunesse africaine représente un atout aux possibilités illimitées.

31. En relation avec les possibilités qu'offre la jeunesse, la diaspora africaine joue un rôle vital en, apportant au continent des financements, des compétences et des réseaux, des expériences et des liens. Elle est devenue la plus grande source de financement externe pour l'Afrique. En 2022, les envois de fonds vers l'Afrique se sont élevés à 95 milliards d'USD, soit plus que les investissements directs et l'aide publique au développement au cours de la même année.





Le changement climatique fait peser des risques considérables, mais le continent constitue un élément clé de la solution

32. *Le changement climatique rappelle à l'humanité que nous partageons une seule planète, un destin commun et une responsabilité commune à l'égard des générations futures. L'Afrique peut jouer un rôle clé dans l'atténuation des risques que pose le changement climatique.* L'investissement dans l'Afrique et dans une croissance favorable au climat peut contribuer considérablement à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris. Au cours des dix prochaines années, l'Afrique peut s'engager résolument dans une trajectoire de développement à faible émission de carbone en rendant son développement plus écologique, notamment grâce à l'exploitation de son vaste potentiel en matière d'énergies renouvelables et de ses abondantes réserves de « minéraux de transition », en conformité avec l'Accord de Paris. Les importantes ressources forestières de l'Afrique constituent aussi un important puits de carbone et représentent un bien public mondial pour lequel l'Afrique devrait obtenir une compensation qui contribue à financer une transition juste et équitable vers un avenir à faibles émissions de carbone.

33. *Les ressources naturelles considérables de l'Afrique sont essentielles aux solutions climatiques mondiales.* L'Afrique est fortement susceptible de tirer davantage parti de la valeur de ses ressources naturelles. Elle dispose d'abondantes richesses naturelles, notamment de vastes terres agricoles, d'un potentiel inexploité en matière d'énergie propre et d'importantes réserves minérales. Le continent possède 30 % des réserves de minerais du monde, dont d'importants gisements de cobalt, de diamants, de platine et d'uranium, ainsi que de vastes réserves d'or. Les terres arables non cultivées de l'Afrique, ses

ressources en bois et le plus grand puits de carbone du monde qu'elle abrite offrent d'autres possibilités. Aujourd'hui, le continent dépend encore de l'exportation de matières premières. Le moyen le plus rapide de parvenir à une croissance inclusive consiste à ajouter plus de valeur aux exportations de matières premières et à conserver une plus grande partie des richesses naturelles de l'Afrique. Les pays africains devraient donc donner la priorité à la transformation et à la valorisation de leurs importantes ressources naturelles.

Dans le cadre de la transition énergétique mondiale, l'Afrique a un rôle essentiel à jouer dans la décarbonisation de la croissance

34. *L'Afrique peut construire une infrastructure énergétique fondamentalement verte en poursuivant une trajectoire à faible teneur en carbone à partir de sa faible base énergétique actuelle.* Elle dispose de sources d'énergie abondantes, notamment de plus de 60 % du potentiel solaire mondial. En investissant dans des combinaisons optimales de production d'énergie qui renforcent la sécurité énergétique des PMR, l'Afrique peut atteindre le triple objectif d'assurer l'accès de tous à l'énergie, d'augmenter progressivement l'offre d'électricité et de décarboniser la croissance. Le continent pourrait diversifier son économie en devenant un grand exportateur d'électricité et d'hydrogène vert, ainsi que de produits dérivés comme l'ammoniac. La forte augmentation de la demande mondiale de « minéraux de transition » nécessaires à la fabrication de panneaux solaires, d'éoliennes, de batteries et de véhicules électriques créera de nouvelles possibilités de développement industriel et d'exportation.

CHANGEMENT CLIMATISATION

Le changement climatique fait peser sur l'Afrique des risques considérables, mais le continent est un élément clé de la solution



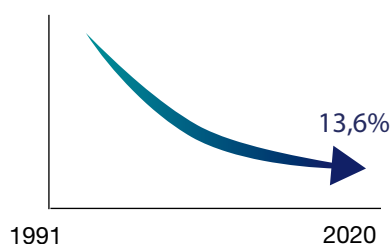
L'Afrique a d'énormes chances d'influencer les efforts mondiaux en matière de changement climatique grâce à ses ressources naturelles abondantes.



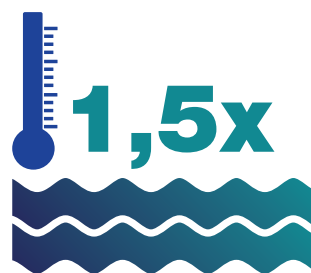
9 des 10 pays les plus vulnérables se trouvent en Afrique subsaharienne :

- Tchad
- République centrafricaine
- Guinée-Bissau
- Érythrée
- République démocratique du Congo
- Soudan
- Niger
- Zimbabwe
- Libéria

Le PIB par habitant en Afrique a diminué de 13,6 % entre 1999-2020 en raison du changement climatique.



L'Afrique s'est réchauffée plus que la moyenne de plus de 1,5 ces deux dernières décennies



Source: State of Climate in Africa 2022, WMO.

Les changements technologiques et la révolution numérique transforment la vie partout en Afrique

35. *De nouvelles technologies physiques, numériques et biologiques transforment l'industrie manufacturière et celle des services à l'échelle mondiale.* Comme dans le cas des révolutions industrielles précédentes, cette transformation mondiale aura des conséquences sociales et économiques variées et imprévisibles. Les industries de l'avenir pourraient être très différentes de celles du passé. Elles présenteront inévitablement à la fois des risques à gérer — notamment le cyber espionnage, la cybercriminalité et le sabotage d'infrastructures critiques — et des opportunités. Les économies africaines seront en mesure d'abandonner les anciennes technologies industrielles « à cheminée » et de passer directement à de nouvelles formes de production, y compris celles que permet l'Intelligence artificielle.

36. *La numérisation a déjà transformé en profondeur la vie des populations africaines.* Environ quatre Africains sur cinq possèdent un téléphone portable, dont près de la moitié sont connectés à Internet, et ces chiffres augmentent rapidement²⁷. Des plateformes de technologie mobile ont donné accès aux services financiers à des millions de personnes. Dans le domaine agricole, les plates-formes agro techniques

mobiles ont relié les agriculteurs aux consommateurs, élargi l'accès aux intrants mécanisés et amélioré le flux d'informations sur les prix. Des services informatiques nouveaux et plus productifs s'implantent partout sur le continent. En tant qu'utilisateurs précoces des nouvelles technologies, les jeunes d'Afrique seront à l'avant-garde de ces changements mondiaux. Il est hautement prioritaire de doter la jeunesse africaine de l'éducation, des compétences techniques et du savoir-faire entrepreneurial dont elle aura besoin pour tirer parti de ces possibilités et réussir sur les marchés du travail de demain.

La réforme du système alimentaire mondial donnera à l'Afrique l'occasion de promouvoir la sécurité alimentaire

37. *Les systèmes alimentaires mondiaux ne sont plus en mesure de fournir à tous des régimes sains, abordables et durables.* L'insécurité alimentaire, la malnutrition et la mauvaise santé liée à l'alimentation sont les symptômes d'un échec planétaire. L'agriculture occasionne aussi des dégâts écologiques, tandis que la modification des pratiques culturelles et de l'affectation des terres contribue à environ un cinquième des émissions de gaz à effet de serre et menace la biodiversité. L'invasion de l'Ukraine par la Russie a mis en lumière la fragilité du système international de commerce des denrées alimentaires, car la perturbation des approvisionnements

en céréales et en engrais a alimenté l'inflation et accentué l'insécurité alimentaire dans beaucoup de pays. Dans le même temps, de nouvelles variétés de semences, les systèmes de gestion de l'eau et les engrais stimulent la production agricole.

38. *Le mode de gouvernance, de gestion et d'exploitation de ces changements déterminera l'évolution des systèmes alimentaires du XXI^e siècle.*

La dépendance de l'Afrique à l'égard des importations alimentaires, les importations de céréales coûtant à elles seules 75 milliards d'USD par an, est à la fois une cause et un symptôme de l'insécurité alimentaire²⁸. L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime que 39 % de l'approvisionnement en céréales de l'Afrique provient aujourd'hui d'importations, soit quatre fois plus qu'en Asie²⁹. En investissant dans la productivité agricole, les systèmes de production durables et à l'épreuve du climat, le développement des marchés et les infrastructures, il serait possible de tripler la valeur de la production agricole africaine pour la porter à plus de 1 000 milliards d'USD d'ici à 2030, ce qui ferait de l'Afrique l'un des greniers du monde.

La gestion de l'urbanisation offre une voie vers le dynamisme économique

39. *L'avenir de l'Afrique s'inscrit indubitablement dans un contexte urbain.* Le monde s'urbanise - et l'Afrique s'urbanise plus rapidement que tout autre continent. Au cours de la décennie s'achevant en

2020, la part de la population citadine du continent est passée de moins d'un tiers à 42 %³⁰. À la fin de la période de la stratégie, en 2033, la moitié de la population africaine vivra dans des centres urbains. Neuf des 22 pays qui représenteront plus de 70 % de l'urbanisation mondiale d'ici 2050 se trouvent en Afrique. Cependant, si elle n'est pas bien planifiée, la croissance urbaine peut favoriser les établissements informels, l'étalement urbain et la dégradation de l'environnement, ce qui mettrait à l'épreuve les capacités déjà limitées des systèmes administratifs municipaux, provinciaux et infranationaux des PMR en voie d'urbanisation rapide.

40. *Au cours des dix prochaines années, l'urbanisation et l'augmentation des revenus continueront à restructurer les marchés et la création de nouvelles chaînes de valeur, les villes africaines jouant un rôle clé dans l'innovation, l'investissement et la réponse au changement climatique.* Les villes africaines peuvent favoriser la création d'emplois, l'investissement le renforcement des compétences et l'apparition de liens dynamiques entre marchés ruraux et urbains. Une planification, une gestion et un financement minutieux de la croissance urbaine - au niveau local, national et régional - sont nécessaires pour que les villes continuent d'être des centres de dynamisme économique.

URBANISATION

L'Afrique s'urbanise plus vite que les autres continents

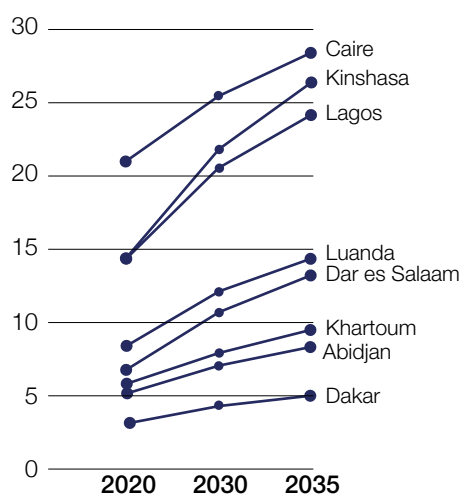


L'expansion urbaine en Afrique est souvent non planifiée et non régulée avec un niveau élevé de chômage. Les emplois sont concentrés dans le secteur informel. Pour des villes viables, il est urgent d'investir dans les infrastructures et le capital humain.



L'urbanisation en Afrique est une force de changement puissante et continue, qui stimule la croissance et la prospérité.

Les villes africaines les plus peuplées Projection de la population en million



Source: UN World Urbanization Prospects 2018

2. NOTRE MISSION ET NOTRE VISION

2.1 MISSION ET AVANTAGE COMPARATIF

41. Comme nous l'avons déjà mentionné, la stratégie repose sur la **vision de l'Afrique** pour son avenir, qui est énoncée dans l'**Agenda 2063 de l'Union africaine — L'Afrique que nous voulons**, à savoir une « Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale »

42. *La Banque africaine Banque a été créée il y a 60 ans avec pour mission de promouvoir le développement économique et le progrès social durables de ses PMR — à titre tant individuel que collectif.* Elle est systématiquement considérée comme un des organismes de développement les plus efficaces au monde³¹. Elle a obtenu d'excellents résultats en matière de fourniture de solutions de financement novatrices et d'investissements réussis. Mais surtout, elle est la banque de développement de l'Afrique. Forte de sa légitimité et de ses partenariats solides à travers le continent, elle est particulièrement bien placée pour soutenir les pays africains à réaliser leurs ambitions.

43. *Dans l'écosystème de développement de l'Afrique, l'avantage comparatif de la Banque repose sur cinq piliers :*

son statut unique et sa proximité en tant qu'institution africaine et partenaire de confiance des gouvernements africains ;

son expertise et son rôle de chef de file en tant que bailleur de fonds d'infrastructures de haute qualité en Afrique ;

sa mission de mobiliser des financements en faveur du développement durable de l'Afrique ;

- sa capacité à fournir des connaissances spécifiques au contexte, à assurer le renforcement des capacités et à apporter un appui à la gouvernance économique.
- son pouvoir d'amplifier la voix et l'influence de l'Afrique au niveau mondial.

« Les priorités opérationnelles fondamentales de la Banque - les High 5 - sont au cœur des besoins de développement de l'Afrique. Il s'agit des investissements fondamentaux nécessaires à la réalisation de l'Agenda 2063, qui en est à sa deuxième décennie de mise en œuvre, et des ODD. ».

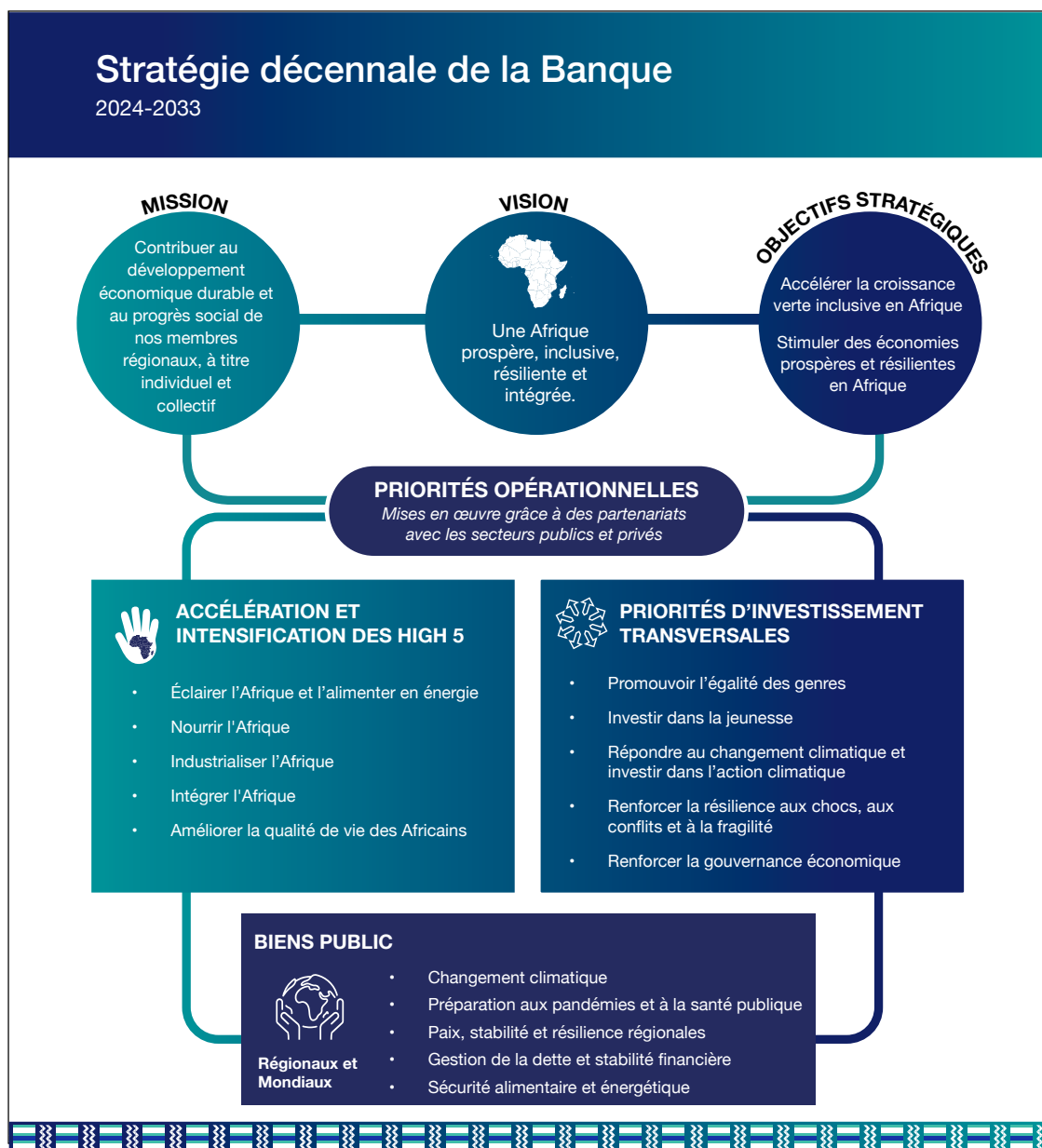
44. *L'activité principale de la Banque consiste à financer des projets d'investissement de grande qualité.* Les priorités opérationnelles de base de la Banque — les High 5 — sont au cœur des besoins de développement de l'Afrique. Il s'agit des investissements fondamentaux nécessaires à la réalisation de l'Agenda 2063 — qui est dans sa deuxième décennie de mise en œuvre — et des ODD. Il a été établi de façon indépendante que les High 5 appuient la réalisation de 85 à 90 % des engagements de l'Agenda 2063 et des ODD. Les High 5 tiennent compte des priorités d'investissement des PMR et de leurs attentes à l'égard de la Banque, telles que confirmées lors des consultations menées dans le cadre de la présente stratégie.

45. *La Stratégie décennale s'appuie sur de solides réalisations en matière d'impact sur le développement au titre des High 5.* Au cours de la période couverte par la précédente Stratégie décennale (2013-2022), la Banque a soutenu des dizaines de millions d'Africains à se raccorder à l'électricité, ainsi qu'à accéder aux transports, à l'eau potable et à l'assainissement. Elle a soutenu l'amélioration de la production agricole et de la commercialisation des produits de l'agriculture, et créé des millions d'emplois. La Banque a aussi soutenu les pays africains à accélérer leur transition vers les énergies propres, grâce à des initiatives comme *Du désert à l'électricité*, l'un des plus grands projets solaires d'Afrique. Les investissements de la Banque ont permis aux gouvernements de relier les infrastructures énergétiques d'Afrique, augmentant

de ce fait les échanges transfrontaliers d'électricité et, par conséquent, renforcer la fiabilité et l'abordabilité de l'approvisionnement en énergie.

46. La Banque a appuyé les programmes gouvernementaux visant à renforcer la sécurité alimentaire en augmentant les rendements agricoles et en approfondissant les chaînes de valeur agricoles. Grâce aux investissements de la Banque dans les routes, les ponts, les ports et les postes-frontières, des millions d'Africains ont accès aux services publics et aux marchés, ce qui a contribué à éliminer les barrières aux échanges à l'intérieur de l'Afrique et avec le reste du monde. La Banque a été un partenaire clé

des communautés économiques régionales (CER) et a joué un rôle central dans la mise en place de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA). Son portefeuille dans le secteur privé a démontré l'existence d'opportunités d'investissement rentables à travers le continent, ce qui a mobilisé d'autres investisseurs. La Banque a stimulé le développement de l'éducation et la formation scientifique et technique, en soutenant les gouvernements à doter les jeunes Africains des compétences dont ils ont besoin pour réussir sur le marché du travail d'aujourd'hui.



47. *L'Union africaine a chargé la Banque de mobiliser des fonds en faveur du développement de l'Afrique.* Elle s'acquitte de cette mission en utilisant ses propres ressources et en attirant des investissements privés en Afrique. Par l'intermédiaire du Fonds africain de développement (FAD), elle fournit aux pays à faible revenu les financements concessionnels dont ils ont tant besoin, en leur octroyant des prêts à des conditions plus favorables que celles offertes par le marché. Elle fournit aussi des ressources non concessionnelles, à relativement plus long terme, aux pays à revenu intermédiaire et au secteur privé.

48. *En tant qu'institution solide, notée triple A, la Banque met à profit son bilan pour lever des fonds sur les marchés de capitaux privés, mobilisant 4 USD pour chaque dollar de capital.* Elle constitue de ce fait un canal très efficace pour le financement du développement. Cette réalité a été reconnue au cours de la période de la dernière Stratégie décennale. Une augmentation générale de capital sans précédent a porté le capital de la Banque à 205 milliards d'USD, y compris une augmentation de 2,7 milliards d'USD du capital libéré, et une 16^e reconstitution record du FAD, qui a atteint 8,3 milliards d'USD. Les initiatives appuyées par la Banque, telles qu'*Africa50* et le *Forum pour l'investissement en Afrique*, ont contribué à débloquer les investissements privés et à mettre en relation les entreprises africaines avec les investisseurs internationaux. Le concours de la Banque aux

institutions financières africaines a élargi l'accès des petites entreprises et des entrepreneurs aux services financiers, l'accent étant mis sur l'autonomisation des entreprises dirigées par des femmes africaines.

49. *La Banque est avant tout la banque de développement de l'Afrique.* En tant qu'institution africaine profondément enracinée, la Banque a noué des partenariats solides avec les gouvernements et les institutions de la région. Les PMR ont leur mot à dire dans ses opérations. Source fiable de connaissances, d'idées et de soutien technique, la Banque co-crée des opportunités et des solutions en adaptant son approche aux priorités de chaque pays. Ces dix dernières années, la Banque a considérablement renforcé sa capacité à mener un dialogue de politique et à appuyer les pays africains en leur fournissant des conseils techniques et en consolidant leurs capacités. La Banque complète ses investissements dans les infrastructures par un haut niveau d'expertise en matière de politique sectorielle et dans les domaines clés de la gouvernance économique, notamment la gestion macroéconomique, la mobilisation des ressources intérieures et la gestion des finances publiques. La Banque utilise son pouvoir de mobilisation pour promouvoir l'échange de connaissances et d'expériences sur les défis communs de l'Afrique. Elle porte aussi la voix de l'Afrique sur la scène internationale, en relayant les priorités de l'Afrique dans les forums où s'élaborent les politiques internationales.





2.2 NOTRE VISION ET NOS AMBITIONS POUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES

50. La vision de la Banque pour les dix années à venir est celle d'« **une Afrique prospère, inclusive, résiliente et intégrée** ». Cette vision s'appuie sur deux objectifs stratégiques, à savoir l'**accélération de la croissance verte et inclusive en Afrique et la promotion d'économies prospères et résilientes sur le continent (encadré 1)**. Cette vision et ces objectifs correspondent à la vision de l'Union africaine d'une « Afrique intégrée, prospère et pacifique... » et soulignent l'opportunité pour l'Afrique de tirer parti de ses richesses naturelles, dont sa population. L'accent mis sur l'inclusion indique l'intention de la Banque d'améliorer les opportunités, les ressources et les choix offerts à tous, en particulier aux groupes marginalisés et exclus, notamment les jeunes et les femmes. La croissance inclusive conduira à l'égalité de traitement et d'opportunité et à la création d'emplois. La Banque mettra également l'accent sur la résilience, en veillant à ce que les populations et les pays soient mieux à même de prévenir les chocs multiples et croissants, de s'y préparer et de s'en remettre. L'établissement d'un équilibre entre l'environnement, l'équité et l'économie sera essentiel dans toutes les activités de la Banque visant à appuyer la durabilité.

51. La principale contribution de la Banque à cette vision et à ces objectifs réside dans ses priorités opérationnelles High 5, qui représentent les besoins

et les priorités essentiels définis par les pays africains, ainsi que les atouts fondamentaux de la Banque. Des évaluations indépendantes ont montré que la réalisation des High 5 rapprochera l'Afrique de l'atteinte des ODD et de l'Agenda 2063. La Banque accélérera et renforcera les High 5 au cours des dix prochaines années.

52. Pour que les High 5 réalisent leur potentiel de transformation, une série de priorités transversales doivent être mises en œuvre. Ces priorités sont les suivantes : 1) promouvoir l'égalité des genres 2) investir dans la jeunesse ; 3) répondre au changement climatique et investir dans l'action climatique ; 4) le renforcement de la résilience aux chocs, à la fragilité et aux conflits ; et 5) le renforcement de la gouvernance économique.

53. Les BMD ont reconnu conjointement qu'il leur incombait de relever les défis mondiaux et d'accroître leur appui aux pays clients. Elles ont défini des mesures pour mieux exploiter leurs bilans, en augmentant leur marge de manœuvre en matière de prêts au cours des prochaines années, tout en préservant leur côte de crédit et leur viabilité financière à long terme. Conscientes de l'importance d'un alignement étroit sur les priorités et les besoins spécifiques des pays clients, les BMD étudient les modifications à apporter à leurs modèles opérationnels pour renforcer leur capacité à relever les

défis collectifs urgents au niveau national, régional et mondial. Elles ont aussi reconnu la nécessité de collaborer plus efficacement, en consolidant les accords de cofinancement, en mettant l'accent sur la mobilisation des capitaux privés et en élaborant de nouveaux mécanismes pour les programmes pluriannuels mis en œuvre à l'initiative des pays.

54. Afin d'intensifier et d'accélérer la mise en œuvre des High 5, tout en appuyant les biens publics mondiaux et régionaux, la Banque mobilisera des ressources à l'échelle requise auprès de toutes les sources disponibles. Durant la période

de la stratégie, la Banque sera à la fois une institution de prêt et un partenaire stratégique pour les gouvernements africains en matière de mobilisation de financements de développement. Elle complètera et exploitera les sources de financement principales et classiques. Pour réaliser les plans ambitieux définis dans la Stratégie décennale, la Banque deviendra une institution plus forte et plus souple (voir **annexe 1**). Les sections ci-après de la stratégie décrivent en détail les priorités de la Banque au cours des dix prochaines années.

Encadré 1 : Stratégie décennale 2024-2033 de la Banque

NOTRE VISION POUR L'AFRIQUE POUR LA PROCHAINE DECENNIE	UNE AFRIQUE PROSPÈRE, INCLUSIVE, RÉSILIENTE ET INTÉGRÉE
MISSION DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT	Contribuer au développement économique durable et au progrès social de nos membres régionaux, à titre individuel et collectif
DOUBLE OBJECTIF STRATÉGIQUE	• Accélérer la croissance verte inclusive en Afrique • Stimuler des économies prospères et résilientes en Afrique
NOTRE AVANTAGE COMPARATIF	• Partenaire de confiance et proche des gouvernements africains • Rôle moteur dans le développement des infrastructures en Afrique • Mission de mobiliser des financements en faveur du développement durable • Fourniture de solutions adaptées au contexte en matière de connaissances et de renforcement des capacités • Amplification de la voix et l'influence de l'Afrique
PRINCIPES DIRECTEURS	• Appropriation par le pays • Approche différenciée • Sélectivité • Impacts et résultats durables • Innovation • Renforcement des partenariats et de la collaboration
PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES MISES EN ŒUVRE GRÂCE À DES PARTENARIATS AVEC LES SECTEURS PUBLICS ET PRIVÉS	Accélération et intensification des High 5 • Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie • Nourrir l'Afrique • Industrialiser l'Afrique • Intégrer l'Afrique • Améliorer la qualité de vie des Africains Priorités d'investissement transversales • Promouvoir l'égalité des genres • Investir dans la jeunesse • Répondre au changement climatique et investir dans l'action climatique • Renforcer la résilience aux chocs, aux conflits et à la fragilité • Renforcer la gouvernance économique

3. RENFORCER ET ACCÉLÉRER LES HIGH 5

55. *Au cours des dix prochaines années, la Banque s'efforcera d'accélérer les progrès vers la vision de l'Afrique d'une prospérité partagée.* Elle travaillera de concert avec les gouvernements pour stimuler la croissance inclusive, en veillant à ce qu'aucune région ou personne ne soit laissée pour compte. Il s'agit notamment de déployer des efforts ciblés pour renforcer systématiquement la résilience de l'Afrique face aux chocs et aux crises, une étape décisive dans le maintien et la consolidation d'un développement inclusif. Par ailleurs, elle appuiera activement l'objectif de l'Afrique en matière d'intégration économique, en facilitant l'action conjointe pour relever les défis communs.

56. *Les High 5 sont au cœur de la Stratégie décennale.* Elles tiennent compte des besoins d'investissement les plus pressants des PMR de la Banque et de leurs attentes à l'égard de la Banque. Elles prennent aussi en considération l'avantage comparatif de la Banque en tant que partenaires de projets d'infrastructure de grande qualité. Les High 5 sont l'expression de l'alignement entre ce que les PMR définissent comme leurs priorités et ce que la Banque est idéalement placée pour offrir.

57. *Les High 5 représentent un programme intégré couvrant les dix prochaines années de transformation.* La rapidité et la durabilité des progrès dans chacune des High 5 dépendent des avancées réalisées dans l'ensemble des domaines. Considérée à titre individuel, chacune des High 5 est susceptible d'améliorer la qualité de vie de millions de personnes. Réalisées collectivement, elles créeront un cercle vertueux de transformation, et mettront l'Afrique sur la voie de l'avenir envisagé dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine. La Banque accomplit des progrès sur le plan des High 5 depuis près de dix ans et peut se prévaloir d'un palmarès impressionnant de résultats. Mais la Stratégie décennale n'est pas un programme caractérisé par le maintien du statu quo pour la Banque. Le présent chapitre décrit comment la Banque va accroître l'ampleur et accélérer le rythme des High 5 au cours des dix prochaines années en vue de réaliser leur potentiel de transformation.

58. *Les High 5 s'attacheront principalement, entre autres, à aborder la question de l'avenir des générations futures de l'Afrique.* Dans le cadre des

High 5, la Banque s'efforcera de placer les jeunes au centre du développement de l'Afrique. Les investissements de la Banque dans l'agriculture, les infrastructures de transport, l'énergie, l'industrie et en particulier l'industrie légère créeront des emplois, surtout pour les jeunes. En réalisant les High 5, la Banque investira dans l'entrepreneuriat et la création d'emplois destinés aux jeunes. Pour ce faire, elle appuiera la gouvernance économique et la création d'un environnement favorable aux affaires, le cycle de vie de l'entrepreneuriat et le soutien à l'écosystème, le renforcement des compétences axé sur le marché et la création d'emplois par le secteur privé dans les secteurs de croissance économique et les chaînes de valeur, y compris les médias, le tourisme, les industries créatives, l'art et la mode, le sport et la technologie numérique. Cette Stratégie considère les jeunes de toute l'Afrique non seulement comme des bénéficiaires, mais aussi comme des acteurs essentiels pour mener la transformation de l'Afrique et saisir cette fenêtre d'opportunité démographique sans équivalent.

Les High 5 s'attacheront principalement, entre autres, à aborder la question de l'avenir des générations futures de l'Afrique.

59. *Le programme des High 5 est vaste et ambitieux, et la Banque est consciente qu'elle ne peut pas tout faire.* Comme convenu avec les gouverneurs lors de la septième augmentation générale du capital, la Banque sera guidée par son Document de sélectivité³², sur lequel s'appuie la présente stratégie et qui est décrit en détail dans la section traitant des « High 5 ».

60. La Banque investira dans des opérations moins nombreuses mais plus novatrices, qui offrent un rendement économique et social élevé dans le cadre des High 5 et des priorités transversales de la Banque. Ces opérations seront sélectionnées sur la base de quatre critères.

- *Alignement sur les domaines d'avantage comparatif de la Banque.* Chacune des stratégies pays et régionales de la Banque définira un nombre restreint de priorités opérationnelles, choisies en fonction des priorités et besoins nationaux ou régionaux. Cela

permettra à la Banque de sélectionner des investissements qui correspondent à la fois à son avantage comparatif et aux priorités des PMR dans la poursuite de trajectoires de développement durables.

- **Réalisation des résultats à l'échelle requise.** Dans la plupart des cas, cela signifiera que les investissements choisis seront moins nombreux mais plus importants, ce se traduira par des coûts d'opération moins élevés et donc par un impact plus grand de l'investissement, parallèlement à la prise compte des caractéristiques propres aux pays de plus petite taille et aux petits pays insulaires. Toutefois, la Banque tiendra aussi compte de la capacité de ses opérations à mobiliser d'autres sources de financement de développement ou d'investissement privé et pourra approuver des interventions plus modestes lorsque celles-ci ont un effet catalyseur. Les approches et interventions régionales comme le Pacte lusophone et l'Initiative pour la Corne de l'Afrique seront affinées et renforcées.

- **Appui aux investissements prioritaires transversaux,** promouvoir la qualité de l'égalité entre les hommes et les femmes ; investir dans les jeunes ; permettre aux pays de répondre au changement climatique et d'investir dans l'action climatique ; renforcer la résilience aux chocs, à la fragilité et aux conflits ; améliorer la gouvernance économique. Les investissements dans ces domaines seront systématiquement intégrés dans la conception des projets et dans les dispositions relatives à la mise en œuvre et au suivi.
- **Accompagnement des opérations par des solutions en matière de connaissances,** le dialogue sur la réforme des politiques, l'assistance technique et l'appui au renforcement des capacités. De cette façon, la Banque s'assurera que les investissements s'inscrivent dans des cadres institutionnels et de politique approprié, afin de renforcer l'impact et la durabilité.





3.1 ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE

Accélérer les progrès vers l'accès de tous à l'électricité en Afrique grâce à une révolution de l'énergie propre.

Objectif pour 2033

61. D'ici 2033, des ménages et des entreprises d'Afrique auront accès à des énergies abordables, fiables, modernes et durables⁶³. Chaque ménage aura accès à l'électricité et à des solutions et technologies de cuisson propres. Une énergie plus fiable et plus abordable permettra aux entreprises et aux producteurs agricoles africains de se développer, de créer des emplois et de renforcer la sécurité alimentaire. Des entreprises de services publics réformées assureront une distribution efficace et équitable de l'énergie, notamment grâce à des partenariats public-privé. Une trajectoire de développement à faible intensité de carbone sera fermement établie et créera de nouvelles opportunités économiques pour l'Afrique, en particulier pour les jeunes et les femmes, tout en contribuant à des émissions nettes de carbone nulles au niveau mondial.

Possibilités et défis

62. Pour assurer l'accès de tous à l'électricité d'ici à 2033, il faut raccorder plus de 600 millions de personnes. Pour ce faire, il conviendra de multiplier par trois le taux annualisé actuel de nouveaux raccordements, pour le porter à 90 millions, dont la moitié grâce à des solutions hors réseau. La plupart des nouvelles capacités de production proviendront des énergies renouvelables, l'Afrique possédant l'un des

meilleurs potentiels d'énergie renouvelable au monde. Cette évolution est non seulement bénéfique pour la planète, mais elle représente aussi l'un des moyens les plus économiques d'assurer l'accès de tous à l'énergie en Afrique.

63. La réalisation de l'accès universel passera par un doublement au minimum du taux d'investissement actuel, pour le porter à environ 190 milliards d'USD par an jusqu'en 2030⁶⁴. Pour que ces investissements supplémentaires puissent être absorbés, une transformation considérable sera nécessaire à l'échelle du secteur de l'électricité. À l'heure actuelle, la plupart des sociétés de services publics d'Afrique subsaharienne ne sont pas en mesure de couvrir leurs coûts de fonctionnement en raison de l'inefficacité, d'une mauvaise lacunaire, de coûts d'exploitation élevés, de pertes de réseau importantes, d'une tarification sous-optimale et d'un mauvais recouvrement des recettes qui a contribué à un alourdissement du fardeau de la dette. Pour assurer l'accès universel, beaucoup d'entreprises de services publics devront subir une transformation visant à stimuler leur performance et à garantir leur viabilité financière.

64. Assurer l'accès de tous à la cuisson propre d'ici à 2033 revient à fournir des solutions et technologies de cuisson propre à un milliard de personnes. Il s'agit d'un élément essentiel pour lutter contre les inégalités entre les genres, compte tenu de l'exposition disproportionnée des femmes et des enfants d'Afrique

« La réalisation de l'accès universel à l'électricité et de solutions de cuisson propres d'ici 2033 permettra aux ménages et aux entreprises africains de disposer d'une énergie fiable, abordable et durable, ce qui stimulera la croissance économique et la création d'emplois sur tout le continent. »

aux effets nocifs de la cuisson à la biomasse, tout en ralentissant le déboisement et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Priorités de la Banque

65. Les investissements de la Banque la stratégie Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie accorderont la priorité :

A l'accélération de l'accès des PMR à des services **d'énergie modernes, universels, fiables et abordables** – y compris l'électricité et des solutions de cuisson propres – pour leurs populations et leurs secteurs productifs ;

Au développement de secteurs énergétiques durables d'un point de vue **social, économique et environnemental** ;

A la consolidation de la voie de développement à **faible émission de carbone**, ce qui permettra de renforcer la croissance verte tout en améliorant la sécurité énergétique ;

Au renforcement de la viabilité des **secteurs et des services publics d'électricité** et à l'amélioration de l'efficacité énergétique

A la mise en place de **réseaux électriques intrarégionaux et interrégionaux** solides qui appuieront le développement d'un réseau électrique continental interconnecté, qui reliera les pools énergétiques actuels et facilitera l'établissement d'un *market unique africain de l'électricité*.

66. La Banque soutiendra aussi l'Afrique à exploiter les possibilités nouvelles qu'offre le marché en pleine expansion des énergies renouvelables en vue d'appuyer le programme d'industrialisation du continent. Il s'agit notamment de promouvoir la fabrication de panneaux solaires, d'équipements d'énergie renouvelable et de batteries et la mise en place de chaînes de valeur connexes pour répondre à la demande croissante de systèmes de mobilité électronique et de stockage de l'énergie. En raison de ses abondantes réserves de minéraux, l'Afrique est bien placée pour tirer le meilleur parti de ces possibilités, notamment de l'industrialisation qui appuie les chaînes d'approvisionnement en énergies propres. La Banque entend également jouer un rôle central en aidant les pays africains à maximiser leur potentiel d'exportation d'électricité, d'hydrogène vert et de ses dérivés, ainsi que de carburants synthétiques à base d'énergies renouvelables.

ENERGIE / ÉLECTRICITÉ

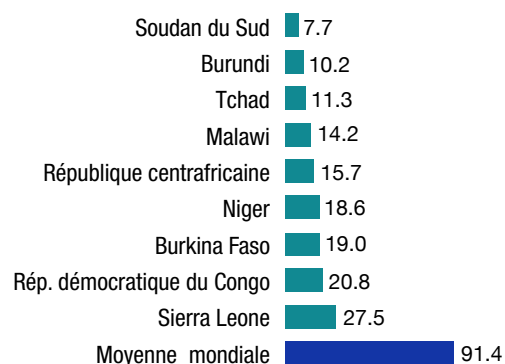
Dans le cadre de la transition énergétique mondiale, l'Afrique a un rôle essentiel à jouer dans la décarbonisation de la croissance.

■ En Afrique, 600 millions de personnes n'ont pas accès à l'énergie et près d'un milliard n'ont pas accès à des solutions de cuisson propres. Mais il s'agit d'un énorme marché potentiel prêt à être investi.

✚ Avec les investissements adéquats, l'Afrique peut atteindre le triple objectif d'accélérer l'accès à l'énergie universelle, d'augmenter progressivement la fourniture en électricité tout en décarbonisant la croissance et de devenir un exportateur majeur d'électricité.

Pays ayant le taux d'accès à l'électricité le plus faible

Taux d'accès à l'électricité dans les pays les moins électrifiés en 2021



Source: World Bank 2023



3.2 NOURRIR L'AFRIQUE

Renforcer la sécurité alimentaire de l'Afrique grâce à la transformation de l'agriculture africaine.

Objectif pour 2033

67. *D'ici à la fin de la Stratégie décennale, les agriculteurs d'Afrique, dont la majorité sont de petits exploitants, nourriront le continent et approvisionneront des industries agroalimentaires dynamiques.* L'augmentation du rendement des exploitations et la diversification des systèmes alimentaires réduiront la dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires et ouvriront la voie à l'autosuffisance, tout en dotant le secteur agricole africain de la capacité de pénétrer les marchés mondiaux et de participer aux chaînes de valeur planétaires dans le domaine de la transformation des denrées alimentaires.

68. L'agriculture appuiera le développement de moyens de subsistance ruraux plus fructueux, répondra à la demande alimentaire d'une population en voie d'urbanisation et soutiendra des secteurs agricoles et agro-industriels inclusifs, dynamiques sur le plan commercial et orientés vers les affaires. De nouvelles technologies de semences, des infrastructures renforcées, une utilisation accrue d'intrants améliorant la productivité et des marchés plus efficaces réduiront considérablement l'écart de rendement entre l'Afrique et les autres régions en développement. En intensifiant ses activités agricoles dans un sens durable, l'Afrique aura fait un grand pas vers l'éradication de la faim et de l'insécurité alimentaire. L'investissement dans l'adaptation productive au changement climatique aura créé des systèmes alimentaires plus résilients, qui sont outillés pour faire face aux risques climatiques.

Possibilités et défis

69. *Le secteur agricole est essentiel à la transformation sociale, environnementale et économique de l'Afrique.* L'agriculture représente environ un quart du PIB de l'Afrique — soit une part beaucoup plus élevée que dans d'autres régions en développement. Plus de 80 % des personnes extrêmement pauvres du continent vivent en milieu rural. Si l'Afrique s'urbanise rapidement, l'agriculture demeure la principale source de subsistance et occupe la plupart des nouveaux arrivants sur le marché du travail. La population africaine devant doubler d'ici 2050, le développement agricole sera la clé de la sécurité alimentaire, de l'emploi et de la prospérité partagée.

70. *Dans d'autres régions en développement, l'un des principaux moteurs du progrès a été la transformation de l'agriculture, qui a permis d'augmenter le rendement et la qualité afin de nourrir des populations urbaines croissantes.* Toutefois, si les exploitations agricoles africaines augmentent leur production de 3 à 4 % par an depuis 2000³⁵, elles le font principalement en mettant de nouvelles terres en culture. Les rendements céréaliers de l'Afrique ne représentent que la moitié de ceux de l'Inde et du Bangladesh. En Asie du Sud-Est, les rendements de maïs sont de 4,7 tonnes par hectare, contre 2 tonnes en Afrique de l'Est, où le maïs constitue une denrée alimentaire de base.

71. *L'écart de rendement est lié à des insuffisances au niveau des infrastructures, des marchés et des politiques.* Actuellement, moins de 10 % des terres cultivées en Afrique sont irriguées. L'utilisation limitée d'engrais maintient les rendements à un faible niveau

et épuise les nutriments du sol. L'utilisation accrue d'engrais, tout en veillant à la santé des sols, est importante pour stimuler la production agricole en Afrique. Les variétés de semences améliorées ne sont cultivées que sur environ un tiers des terres arables. Les agriculteurs indiquent que les contraintes de crédit constituent un obstacle majeur à l'augmentation de la production. Le coût élevé de la transformation affaiblit la capacité des agriculteurs africains à concurrencer les importations. L'absence d'ajout de valeur constitue une préoccupation majeure.

72. *L'Afrique est actuellement confrontée à une crise croissante de la sécurité alimentaire* La Covid-19, les prix élevés des denrées alimentaires au niveau mondial, les chocs climatiques et les conflits infra-régionaux se sont conjugués pour provoquer une hausse catastrophique de l'insécurité alimentaire, en particulier au Sahel et dans la Corne de l'Afrique. En dépit de l'abondance de ses terres arables, l'Afrique accuse un déficit commercial agricole de 50 milliards d'USD par an, ce qui la rend fortement vulnérable aux perturbations des marchés internationaux. La volatilité des prix des denrées alimentaires a été accentuée par le renchérissement des carburants et des engrais, qui a entraîné une hausse des coûts de production dans le secteur agricole africain. Il en a résulté une forte augmentation de la sous-alimentation et de la malnutrition.

73. *Le changement climatique amplifie le défi de la sécurité alimentaire.* La dépendance excessive à l'égard de l'agriculture pluviale et les niveaux élevés de pauvreté accentuent les risques associés à des

sécheresses plus longues et plus graves, à des tempêtes plus intenses, à des précipitations moins prévisibles et à des températures plus élevées. Des scénarios de réchauffement supérieurs au seuil de 1,5°C pourraient occasionner une réduction importante des rendements des denrées alimentaires de base et de l'élevage.

74. *Les besoins d'investissement sont considérables, mais les bénéfices sociaux et économiques potentiels le sont tout autant.* La Banque estime qu'un montant atteignant 40 milliards d'USD par an³⁶ est nécessaire pour transformer la production agricole dans 18 chaînes de valeur clés. Le gros de cet investissement devra provenir du secteur privé. Cependant, il pourrait ouvrir des marchés d'une valeur de 85 milliards d'USD par an³⁷. Des investissements stratégiques dans les infrastructures, les marchés, les politiques et l'ajout de valeur pourraient rapidement combler le déficit de rendement de l'Afrique, ce qui ouvrirait la voie à l'autosuffisance alimentaire et à la suppression ou à la réduction des émissions de GES, et renforcerait une croissance plus inclusive. Étant donné que le marché des produits agricoles du continent devrait atteindre 1 000 milliards d'USD³⁸ — soit une multiplication par quatre en l'espace de dix ans —, ces investissements pourraient aussi constituer un moteur majeur de l'industrialisation.

Priorités de la Banque

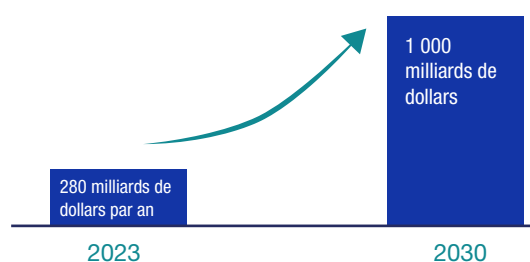
75. *Durant la période de la Stratégie décennale, la Banque collaborera avec les gouvernements africains pour investir dans la généralisation de technologies agricoles performantes, afin de stimuler la productivité*

ALIMENTATION / AGRICULTURE

Il est possible de transformer la note des importations alimentaires de l'Afrique en un marché de mille milliards de dollars.

■ La note des importations alimentaires de l'Afrique s'élève actuellement à 75 milliards d'euros par an pour les céréales uniquement.

✚ Le marché de l'alimentation et de l'agriculture en Afrique pourrait passer de 280 milliards de dollars par an en 2023 à 1 000 milliards de dollars d'ici 2030.



agricole et d'élargir l'accès à des variétés de cultures à haut rendement et adaptées au climat. Pour ce faire, elle va :

- Investir dans les **chaînes de valeur agricoles** climato intelligentes en renforçant les marchés des intrants et des extrants, en appuyant la production et en améliorant les activités post-récolte et d'agro-industrielles. Il s'agira notamment de chaînes de valeur nationales et régionales, qui soutiendront les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires à tirer parti des possibilités créées dans le cadre de la ZLECA. Les jeunes et les femmes, qui sont des acteurs clés de ces chaînes de valeur, en tireront grandement profit.
- Étendre les **chaînes d'approvisionnement en intrants**, pour assurer la fourniture d'intrants moins coûteux et plus fiables, comme les semences et les engrais, tout en promouvant des modèles de commercialisation efficaces pour les agriculteurs, les négociants et les PME. La Banque accordera des financements à l'agro-industrie et renforcera les infrastructures matérielles et immatérielles — notamment dans le cadre de la mise en place de zones spéciales de transformation agro-industrielle.
- Améliorer les résultats en matière de **nutrition** en augmentant la disponibilité des aliments nutritionnels et d'autres solutions « intelligentes sur le plan nutritionnel » ; et des investissements conformes au plan d'action multi-sectoriel pour la nutrition³⁹.

« La transformation de l'agriculture africaine permettra non seulement d'assurer la sécurité alimentaire du continent, mais aussi de créer des industries agroalimentaires dynamiques, de réduire la dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires et d'ouvrir la voie à l'autosuffisance et à la prospérité des communautés rurales. »

- Soutenir les institutions régionales et nationales de **recherche et développement**, afin de contribuer à la consolidation des politiques agricoles et promouvoir des technologies novatrices, y compris des solutions à base naturelle comme l'agroécologie.

76. Lors du Sommet africain de l'alimentation tenu à Dakar en janvier 2023, les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à accélérer leurs investissements dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle. La Banque met en place et coordonne une plate-forme de collaboration pour travailler avec des partenaires, notamment des institutions privées. En étroite collaboration avec les gouvernements africains, la Banque appuiera l'élaboration d'approches systématiques visant à renforcer la sécurité et l'autosuffisance alimentaires, tout en promouvant l'investissement privé dans les marchés agricoles et les chaînes de valeur régionale. Il sera essentiel de travailler sur l'ensemble du lien alimentation-énergie-eau pour promouvoir des systèmes alimentaires plus résilients.



3.3 INDUSTRIALISER L'AFRIQUE

Faire du secteur manufacturier africain un moteur de création d'emplois en s'appuyant sur des infrastructures de grande qualité, notamment celles d'énergie.

Objectif pour 2033

77. D'ici 2033, l'industrialisation sera fermement en cours dans toutes les régions d'Afrique. La plupart des pays africains connaîtront un changement économique structurel, c'est-à-dire un déplacement considérable de la main-d'œuvre de la petite agriculture et du secteur informel vers les industries modernes. Les gouvernements africains appuieront cette transition au moyen d'une politique industrielle, de la promotion des investissements et d'investissements ciblés dans les infrastructures et les services. Les entreprises manufacturières africaines seront en concurrence avec les importateurs pour répondre à la demande croissante des villes africaines et participeront aux chaînes de valeur internationales. Les industries africaines généreront des emplois à l'échelle voulue, en créant des possibilités pour les jeunes Africains, les femmes et les nouveaux arrivants dans les villes africaines en plein essor.

« Le secteur manufacturier africain, stimulé par l'intégration dans le cadre de la ZLECA, vise à être compétitif au niveau mondial, en favorisant les économies d'échelle et en améliorant la création d'emplois ».

L'intégration des marchés africains dans le cadre de la ZLECA permettra aux entreprises de se spécialiser et de réaliser des économies d'échelle. Les industries africaines attireront les investisseurs internationaux et africains.

Possibilités et défis

78. L'Afrique commence à s'industrialiser. Des grappes de production voient le jour dans des régions clés, stimulées par l'abondance des ressources naturelles du continent, l'investissement direct étranger et le développement financier axé sur les technologies numériques. L'emploi augmente dans le secteur manufacturier et les entreprises africaines s'intègrent de plus en plus dans les réseaux de production régionaux et mondiaux. Mais il ne s'agit que d'un début. La valeur ajoutée manufacturière a augmenté ces cinq dernières années de 11,2 %⁴⁰ du PIB, mais demeure nettement inférieure à celle des autres régions — tout comme la productivité totale des facteurs, une mesure plus large de la productivité⁴¹.

79. Plusieurs contraintes freinent le développement industriel de l'Afrique, comme suit :

- *Infrastructures matérielles et numériques.* Le manque d'énergie fiable et abordable, la faiblesse des infrastructures portuaires et de transport, ainsi que la connectivité numérique limitée, augmentent les coûts et limitent l'accès au marché, ce qui nuit à la compétitivité des entreprises africaines et à leur capacité à adopter les technologies numériques.





- *Environnement des entreprises.* En Afrique, les défis structurels des entreprises, tels que l'accès limité à des crédits abordables et le sous-développement des marchés de capitaux, entravent la croissance des moyennes et grandes entreprises. Les coûts de transaction élevés pour la validation des informations et le manque d'infrastructures de partage des connaissances entravent encore plus le développement des entreprises.
- *Petite taille et fragmentation des marchés.* L'industrialisation ne peut se faire sans des marchés suffisamment développés pour générer les recettes dont les entreprises ont besoin aux fins d'investissement dans la production. Les économies petites et fragmentées, caractérisées par de faibles revenus, imposent donc des contraintes à l'investissement et au développement industriel. L'intégration commerciale peut contribuer à réduire ces contraintes.
- *Capital humain.* Les systèmes d'éducation et de formation de l'Afrique n'ont pas répondu dans les faits aux demandes du secteur privé africain. La faiblesse des taux d'achèvement et la médiocrité des résultats de l'apprentissage se traduisent par un manque de compétences de base. Les investissements dans la formation professionnelle et technique sont limités. La région affiche de faibles taux bruts de scolarisation au niveau supérieur (10 %) et des taux de scolarisation encore plus faibles dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM).
- *Les disparités entre les genres constituent un obstacle à l'industrialisation.* En Afrique, comme dans d'autres régions du monde, les femmes perçoivent des salaires inférieurs à ceux des hommes pour un travail équivalent et sont sous-représentées sur le marché du travail et dans les secteurs manufacturiers à forte valeur ajoutée. Cette disparité, due en partie aux lacunes en matière d'éducation dans les domaines des STIM, limite le vivier de travailleurs et d'entrepreneurs potentiels dans l'industrie manufacturière.

Priorités de la Banque

80. La Banque appuiera le développement de chaînes de valeur industrielles, en particulier dans le secteur manufacturier orienté vers l'exportation, afin de promouvoir la diversification économique, les gains de productivité et l'amélioration des balances commerciales. Ces chaînes de valeur seront à la fois nationales et régionales. La Banque travaillera avec les gouvernements africains à appuyer des politiques industrielles efficaces, les industries naissantes et le développement des entreprises au moyen d'opérations non souveraines, en aidant les entreprises les plus prometteuses à accroître leur production et à créer des emplois. Les investissements seront accompagnés d'une assistance technique pour permettre aux entreprises de se moderniser et d'innover, de renforcer leurs compétences et d'améliorer leur productivité. L'accès des entreprises africaines aux financements du marché sera amélioré en collaborant avec les clients, dont les gouvernements, les organismes de réglementation et les bourses, pour approfondir les secteurs financiers et les marchés de capitaux. Consciente de ce que les MPME constituent une source majeure d'emplois, en

particulier pour les femmes et les jeunes, la Banque appuiera leur développement en recourant à des intermédiaires financiers et en créant des opportunités à l'intérieur des chaînes de valeur industrielles.

81. La stratégie Industrialiser l'Afrique prévoit cinq secteurs prioritaires :

Développement de l'**agro-industrie dans des zones spéciales de transformation**. Pour appuyer les stratégies Nourrir l'Afrique et Industrialiser l'Afrique, ces zones spéciales de transformation mettront l'accent sur le développement de chaînes de valeur relatives aux denrées alimentaires de base, comme le riz et le manioc, ainsi qu'aux produits horticoles.

Appui à la valorisation des ressources extractives.

La Banque appuiera l'ajout de valeur en Afrique dans le secteur des minéraux essentiels pour dynamiser l'industrialisation du continent, notamment au niveau de la chaîne de valeur des véhicules électriques (cobalt, lithium et nickel, p. ex.) et de l'exploitation minière, car les chaînes d'approvisionnement mondiales de ces industries émergentes sont en cours de formation.

La Banque continuera à soutenir la transition nette zéro de l'Afrique au cours de laquelle le gaz naturel est une ressource pertinente pour l'industrialisation du continent, en particulier pour les secteurs industriels plus difficiles à réduire, s'il est utilisé conformément

à l'objectif de 1,5°C de l'Accord de Paris, aux contributions déterminées au niveau national (CDN)¹ respectives ainsi qu'aux LTS, lorsqu'elles sont disponibles. La Banque soutiendra l'accélération des investissements dans les énergies renouvelables et le développement d'alternatives durables au gaz naturel pour l'industrialisation et la sécurité énergétique.

Accent sur l'**infrastructure de connectivité, les services numériques et de données**, et appui aux entrepreneurs numériques. Au-delà de son rôle dans le financement direct, la Banque élaborera des approches novatrices visant à combler le déficit de financement des technologies numériques.

Appui au **secteur de la fabrication de produits pharmaceutiques et de vaccins**, dans le cadre de son *plan* d'action pharmaceutique de la Vision 2030. L'objectif est d'augmenter la part du marché africain couverte par les producteurs d'Afrique à environ 50 % d'ici 2030.

Accent sur les goulets d'étranglement qui freinent le développement du **secteur textile**, notamment les infrastructures, la logistique et les compétences. À l'échelle mondiale, le secteur du textile et de l'habillement constitue la deuxième source d'emploi dans les pays en développement, après l'agriculture.

¹ Certains pays se sont engagés à mettre fin aux nouveaux financements publics pour les combustibles fossiles dans le secteur de l'énergie à l'étranger, à quelques exceptions près, par le biais de la déclaration de Glasgow lors de la COP26 sur le soutien public international à la transition vers des énergies propres.

3.4 INTÉGRER L'AFRIQUE

Promouvoir la libre circulation des biens, des finances et des personnes, et mettre en place des chaînes de valeur régionales afin de jeter les bases d'une économie africaine plus productive et de stimuler l'industrialisation

Objectif pour 2033

82. D'ici 2033, la mise en œuvre de la ZLECA aura connu une avancée considérable, en s'appuyant sur les éléments constitutifs mis en place par les communautés économiques régionales d'Afrique. Les connexions d'infrastructures transfrontalières et l'amélioration de la gestion des frontières auront rendu le commerce transfrontalier plus rapide et moins coûteux. Le transport transfrontalier d'électricité aura stimulé le commerce régional d'électricité et favorisé la mise en place de pools énergétiques régionaux. Les volumes d'échanges intra-africains augmenteront régulièrement. Les agriculteurs, les entreprises agroalimentaires et les entreprises industrielles d'Afrique seront intégrés dans les chaînes de valeur régionales et enregistreront une hausse de la productivité grâce à des économies d'échelle et aux avantages de la spécialisation. Les institutions financières africaines offriront leurs services sur les marchés régionaux. Les réseaux aériens et ferroviaires se seront développés et transporteront davantage de personnes et de marchandises. Les voyages sans

visa et la reconnaissance mutuelle des compétences auront favorisé l'émergence de marchés du travail régionaux, ce qui contribuera à combler les déficits de compétences.

Possibilités et défis

83. La fragmentation de l'Afrique en 54 économies nationales — dont beaucoup sont petites et enclavées — a longtemps été un obstacle au progrès du continent. L'intégration économique régionale est une priorité commune des dirigeants africains. Dans le cadre de la ZLECA, qui s'appuie sur un réseau d'accords commerciaux infrarégionaux, les droits de douane seront progressivement supprimés sur plus de 90 % des échanges intra-africains d'ici à 2035. Si les difficultés pratiques sont surmontées, la mise en œuvre complète de la ZLECA pourrait accroître les échanges de 450 milliards d'USD d'ici 2035, augmenter le revenu moyen de 7 % et sortir 30 millions de personnes de la pauvreté⁴². L'intégration économique stimulera aussi le développement de l'industrie manufacturière et permettra aux industries africaines de tirer parti de marchés plus vastes et d'économies d'échelle. À l'heure actuelle, l'Afrique représente moins de 3 % de la valeur ajoutée mondiale dans le secteur manufacturier. Pourtant, des débuts



prometteurs d'industrialisation apparaissent dans bien des régions et le potentiel de transformation économique est évident.

84. *Le commerce intra-africain est en croissance, mais il ne représente encore que 15 % des échanges totaux de l'Afrique*⁴³. L'Indice d'intégration régionale en Afrique⁴⁴, publié conjointement par la Banque et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA), suit l'intégration selon cinq dimensions. L'indice montre que l'intégration de l'Afrique est bien en retard par rapport à celle d'autres régions du monde, mais qu'elle présente une dynamique prometteuse au niveau infrarégional, la *Communauté économique de l'Afrique de l'Est* enregistrant la note la plus élevée. Fait révélateur, les biens échangés en Afrique ont une plus grande valeur ajoutée que ceux exportés hors du continent, qui sont souvent des minerais non transformés et des matières premières. Cela montre que l'intégration régionale est susceptible de stimuler la croissance économique.

85. *Toutefois, l'élimination des droits de douane en vertu de l'ALECA et d'autres accords de libre-échange n'est qu'une étape vers l'intégration économique régionale*. D'autres défis devront être relevés pour supprimer les barrières non tarifaires, clarifier les règles et évoluer vers des normes réglementaires communes. Le commerce intrarégional est également freiné par des infrastructures médiocres et une connectivité de transport limitée. Des investissements majeurs dans les ports et la navigation maritime, les

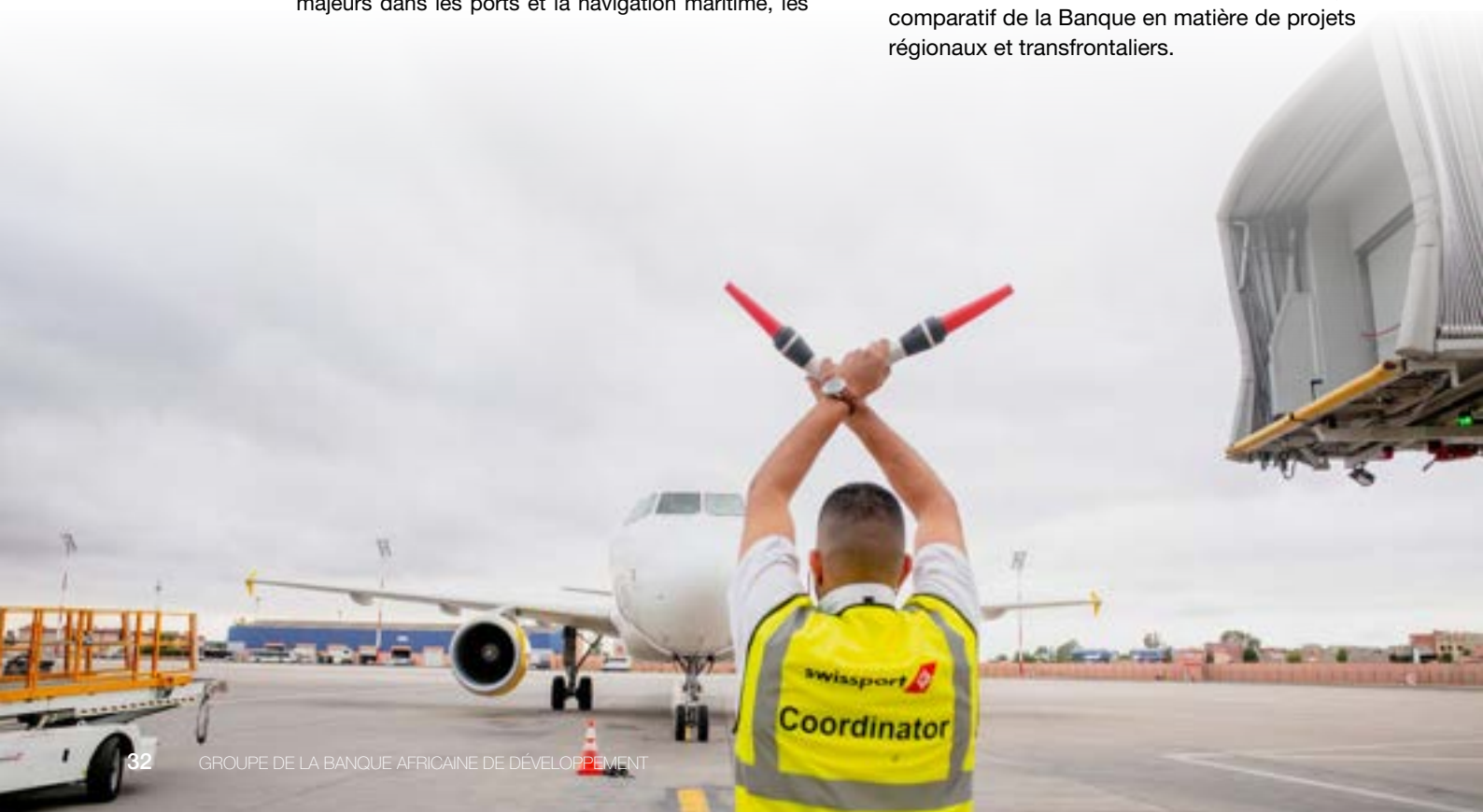
routes, les chemins de fer et les systèmes énergétiques seront nécessaires pour réduire les coûts du commerce transfrontalier.

86. *Une autre dimension de l'intégration régionale est la coopération en matière de gestion des ressources naturelles transfrontalières, comme les forêts et les systèmes fluviaux*. Les lacs et les systèmes fluviaux d'Afrique constituent une ressource cruciale pour l'énergie hydroélectrique, l'irrigation et la pêche. À moins d'être gérés en collaboration et de façon durable, ils risquent d'être facilement dégradés par une surexploitation. La gestion intégrée des ressources en eau peut soutenir les PMR à optimiser l'utilisation des plans d'eau communs. Il existe beaucoup d'interdépendances entre les écosystèmes eau-énergie-alimentation de l'Afrique qui nécessitent une collaboration transfrontalière — en particulier compte tenu des pressions croissantes exercées par le changement climatique et la perte de biodiversité. La Banque est consciente de l'utilisation à des fins multiples de l'eau et, elle a donné la priorité à l'adoption d'une approche écosystémique des projets polyvalents dans sa politique de l'eau⁴⁵.

Priorités de la Banque

87. La stratégie Intégrer l'Afrique comporte trois priorités :

- Renforcer la **connectivité des infrastructures**, en s'appuyant sur le solide avantage comparatif de la Banque en matière de projets régionaux et transfrontaliers.



- Promouvoir les **échanges et investissements transfrontaliers**, afin d'appuyer la mise en œuvre de l'ALECA et des accords commerciaux régionaux. Dans le cadre de ses travaux, la Banque appuiera l'amélioration de l'environnement réglementaire de l'intégration régionale, en travaillant avec les pays africains et les CER à éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires, au commerce, à harmoniser les lois et les règlements, à renforcer la capacité à respecter les normes des produits, et à soutenir le développement des chaînes de valeur régionales. L'accent sera aussi placé sur la mise en œuvre des protocoles relatifs à la libre circulation des personnes dans les

communautés économiques régionales, afin de contribuer à réduire les écarts sur le marché du travail dans les secteurs économiques novateurs et à forte croissance. Cette évolution profitera aux jeunes qui sont plus polyvalents et capables de se déplacer d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre.

- Approfondir l'**intégration financière** de l'Afrique, pour permettre aux institutions financières de devenir des acteurs régionaux capables de faciliter les échanges transfrontaliers, les opérations bancaires et les paiements, et pour soutenir l'intégration des marchés de capitaux.

3.5 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES POPULATIONS AFRICAINES

Soutenir les Africains — en particulier les femmes et les jeunes — à réaliser leur potentiel

Objectif pour 2033

88. L'Agenda 2063 présente la vision d'une Afrique dont le progrès est piloté par les populations, et qui s'appuie sur le potentiel des Africains, en particulier des femmes et des jeunes. D'ici 2033, un plus grand nombre d'Africains auront la possibilité de réaliser leur potentiel, ce qui leur permettra de mener une vie épanouissante. Ayant rattrapé le terrain perdu lors de la pandémie de Covid-19, le continent aura enregistré des avancées majeures en matière de santé publique, d'apprentissage, et d'accès aux services de base, notamment à l'eau potable et à l'assainissement. Les sociétés africaines seront plus équitables, le progrès économique s'accompagnant d'une amélioration de la mobilité sociale et d'une réduction des inégalités. Les femmes et les jeunes d'Afrique tireront parti des mesures visant à promouvoir leur égalité et leur autonomisation, et pourront de ce fait participer pleinement à la vie économique, sociale et politique à tous les niveaux.

Possibilités et défis

89. Les travaux de la Banque dans le cadre de cette stratégie High 5 mettent l'accent sur des défis spécifiques au développement humain de l'Afrique. L'un de ces défis est le manque d'infrastructures de santé de qualité. L'Afrique a d'importants besoins non satisfaits en matière de santé. Elle ne représente que

18 % de la population mondiale, mais supporte 24 % de la charge de morbidité et 50 % des décès dus aux maladies transmissibles⁴⁶.

90. La mauvaise santé est liée aux déficits en infrastructures sanitaires de base. L'Afrique ne compte que 1,3 lit d'hôpital pour 1 000 habitants (contre 6,1 en Europe) et seulement un lit de soins intensifs pour 100 000 habitants (contre 7 en Inde)⁴⁷. Environ 30 % des Africains vivent à plus de deux heures des services de santé primaire⁴⁸. La moitié des centres de soins de santé primaires d'Afrique ne disposent pas de services d'eau et d'assainissement de base, et seul un tiers d'entre eux ont un accès fiable à l'électricité. Comme l'a révélé la pandémie de Covid19, les équipements de diagnostic sont rares et mal entretenus, seuls deux pays étant en mesure d'effectuer des tests Covid-19 au début de la pandémie. Les infrastructures sanitaires ne constituent certes qu'un aspect de la mise en place de systèmes de santé nationaux solides, mais il s'agit d'un élément essentiel, qui correspond le mieux à l'avantage comparatif de la Banque.

91. Le deuxième défi est le manque d'enseignement et de formation professionnels et techniques. Les systèmes d'éducation et de formation de l'Afrique sont mal adaptés aux besoins de ses marchés du travail. Un chef d'entreprise sur cinq cite le manque de travailleurs qualifiés comme une contrainte majeure pour ses activités. Ces résultats sont symptomatiques des insuffisances sous-jacentes à tous les niveaux du système éducatif. Les pays africains n'ont pas encore fait de la science, de la technologie et de l'ingénierie une priorité.

92. *Le troisième défi est le manque de services d'eau et d'assainissement adéquats.* Entre 2000 et 2020, environ 500 millions de personnes ont obtenu un accès au moins élémentaire à l'eau potable, ce qui porte la proportion à 69 % de la population⁴⁹. Cependant, les progrès ont été plus lents que le rythme de croissance démographique, ce qui signifie que le nombre de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable continue d'augmenter et a atteint environ 411 millions de personnes en 2022⁵⁰. Les progrès en matière d'assainissement ont été encore plus lents, 67 % de la population africaine n'ayant pas accès aux services de base. Ces chiffres sont très inégaux, les populations du milieu rural et des zones touchées par les conflits étant à la traîne. L'intensification du cycle de l'eau par le changement climatique, qui se traduit par des sécheresses et des inondations plus fréquentes et plus importantes, soumet les infrastructures à une pression accrue, la pandémie de Covid-19 a mis en évidence la façon dont l'insuffisance des installations d'hygiène dans les pays africains accroît leur vulnérabilité aux maladies épidémiques.

93. *L'élargissement de l'accès à des services financiers et non financiers abordables contribue de façon déterminante à autonomiser les femmes et les jeunes Africains afin qu'ils puissent réaliser leur potentiel.* Les comptes d'épargne, l'assurance, le crédit, les mécanismes de paiement numérique et électronique et d'autres services financiers peuvent soutenir les ménages à planifier leurs finances, à développer leurs moyens de subsistance et à gérer les fluctuations de revenus et les dépenses imprévues. Les services financiers sont essentiels pour permettre

aux micro-entreprises d'Afrique d'effectuer des investissements qui améliorent la productivité et de générer davantage de revenus et d'emplois. L'inclusion financière permet aussi de s'attaquer aux inégalités entre les genres et au problème de la participation des jeunes à l'économie. Beaucoup de petites entreprises africaines sont détenues et gérées par des femmes et des jeunes, mais ne jouissent pas d'un accès au crédit, à des produits d'assurance et à des services adaptés à leurs besoins. À l'échelle de l'Afrique, seules 37 % des femmes possèdent un compte bancaire, contre 48 % des hommes⁵¹. La diffusion des technologies mobiles offre de nouvelles possibilités d'élargir l'accès aux services financiers.

Priorités de la Banque

94. Consciente de ce que d'autres partenaires sont mieux placés pour prendre en charge bon nombre d'aspects du développement humain, la Banque mettra l'accent sur cinq domaines :

- Comblent les lacunes critiques en matière **d'infrastructures dans les systèmes de santé nationaux**, l'objectif étant d'élargir l'accès inclusif à des services de santé de qualité et de promouvoir la résilience face aux futures crises sanitaires. L'accent sera mis sur la couverture des soins de santé primaires, en combinant les investissements avec les services d'infrastructure, notamment dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, de l'électricité et des connexions numériques. La Banque collaborera avec les investisseurs



privés pour mettre en place des établissements de soins de santé secondaires et tertiaires novateurs et pour élargir l'accès aux infrastructures de diagnostic, afin de faciliter la gestion des maladies infectieuses.

- Fournir des services **d'eau et d'assainissement** résilients face au climat et gérés en toute sécurité, pour combler les lacunes en matière d'accès. La Banque soutiendra la gestion intégrée des ressources en eau pour l'agriculture, la pêche et l'élevage, ainsi que les efforts déployés par les pays et régions d'Afrique pour mieux gérer leurs ressources en eau et leurs écosystèmes.
- Accélérer l'accès au financement et aux services non financiers pour **les jeunes entreprises, les microentreprises et les petites entreprises détenues ou dirigées par des femmes et des jeunes**, dans les secteurs formel et informel. Le cas échéant, la Banque étudiera la possibilité d'établir des partenariats avec des multinationales, des champions régionaux et de grandes entreprises nationales dans les PMR, ainsi qu'avec la diaspora africaine, afin de contribuer à l'intégration des micros, petites et moyennes entreprises dans les chaînes de valeur mondiales et régionales.
- Soutenir les pays africains à développer **l'enseignement et la formation techniques et professionnels** (TVET) et soutenir

l'enseignement des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques dans les établissements d'enseignement supérieur. Des programmes et des partenariats novateurs seront conçus et mis en œuvre pour permettre aux employeurs des secteurs public et privé des PMR d'attirer et de retenir des jeunes hautement qualifiés afin d'endiguer la fuite des cerveaux et d'encourager les Africains de la diaspora à se réintéresser au continent. La Banque vise à créer des banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes (YEIB) à l'échelle de l'Afrique pour financer l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes en mettant l'accent sur les secteurs économiques émergents, tels que les industries créatives et les entreprises intelligentes face au climat, basées sur l'intelligence numérique et artificielle (IA).

- Pour garantir la réalisation du dividende démographique, des investissements sont nécessaires dans toute une série de secteurs. **La Banque investira dans les compétences pour l'emploi et la productivité, l'entrepreneuriat des jeunes et l'appui aux écosystèmes.** Ces investissements couvriront notamment l'accès aux financements et aux services non financiers en vue de la croissance des MPME, du développement des chaînes de valeur et de l'industrialisation pour créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité.



4. PRIORITÉS TRANSVERSALES

95. Le potentiel de transformation des High 5 repose sur l'investissement dans un ensemble transversal de priorités essentielles qui peuvent permettre à toutes les populations d'Afrique de tirer pleinement parti de la stratégie de la Banque. Les quatre priorités qui suivent seront intégrées systématiquement dans

les opérations de la Banque et mises en œuvre activement dans le cadre de partenariats et du dialogue politique. Des objectifs d'investissement pour les opérations souveraines et non souveraines seront fixés dans les plans d'action, notamment en ce qui concerne l'égalité des sexes et la jeunesse.

4.1 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES GENRES

« La suppression des disparités entre les genres en Afrique favorisera la justice sociale et l'équité. Mais il s'agit aussi d'un impératif pour une croissance économique inclusive. C'est pourquoi l'équité entre les genres restera au cœur de la Stratégie décennale de la Banque ».

96. Dans l'ensemble de ses investissements au titre des High 5, la Banque s'efforcera de combler le fossé de l'Afrique en matière d'égalité des genres. La promotion de l'égalité des genres est non seulement une mesure qui s'impose, mais aussi une démarche économique intelligente. Les femmes jouent un rôle essentiel dans la transformation sociale et économique de l'Afrique. Pourtant, elles sont freinées par des inégalités structurelles. Les disparités dans

l'accès à l'éducation et au marché du travail enlèvent aux femmes, la possibilité de réaliser leur potentiel et privent les entreprises africaines des travailleurs qualifiés dont elles ont besoin pour accroître leur productivité. En raison des inégalités en matière d'accès à la terre et aux financements, le niveau de productivité des agricultrices est inférieur de 20 à 30 % à celui de leurs homologues masculins, ce qui entrave les progrès en direction de la sécurité alimentaire.⁵² Les inégalités dans l'accès aux services bancaires et financiers limitent les possibilités offertes aux femmes commerçantes et entrepreneurs. Ce sont les femmes et les enfants qui effectuent la plupart des travaux non rémunérés liés à la recherche d'eau et de bois de chauffage, et qui supportent les risques sanitaires liés à l'utilisation des combustibles classiques de cuisson. Les ménages dirigés par des femmes sont souvent les plus vulnérables. La suppression des disparités entre les genres en Afrique favorisera la justice





sociale et l'équité. Mais il s'agit aussi d'un impératif pour une croissance économique inclusive. C'est pourquoi l'équité entre les genres restera au cœur de la Stratégie décennale de la Banque.

97. *La Banque accélérera ses actions visant à renforcer l'autonomie des femmes et à combler les disparités qui les désavantagent.* Pour accroître l'employabilité et la création d'emplois, la Banque renforcera les compétences techniques et appuiera les infrastructures qui répondent aux besoins des femmes. Grace à son système de marqueurs de genre, qui sera renforcé sur tout le cycle des projets, la Banque veillera à ce qu'au moins 80 % des opérations du secteur public et 50 % des opérations du secteur privé profitent directement aux femmes et aux filles⁵³. La Banque veillera à l'intensification de l'intégration de la dimension de genre dans les interventions budgétaires et d'investissement nouvelles et en cours, notamment grâce à une évaluation plus systématique des questions de genre dans les documents de stratégie par pays et les plans d'action sectoriels. Elle continuera à faire appel à sa capacité d'analyse pour mettre en lumière les disparités entre les genres

« Chaque année, seuls 3 millions d'emplois du secteur formel sont créés pour les 10 à 12 millions de jeunes qui entrent sur le marché du travail africain. Pour que la transformation de l'Afrique se réalise, il faut offrir à la jeunesse africaine les compétences et les opportunités dont elle a besoin pour réussir sur le marché du travail et en tant qu'entrepreneurs ».

et encourager les décideurs politiques nationaux à y remédier. Elle placera aussi le rôle essentiel joué par les femmes d'Afrique au centre de ses activités de sensibilisation à l'échelle mondiale et appuiera l'accès des femmes aux postes de direction. La Banque mettra en place de nouvelles initiatives et renforcera celles qui existent, comme l'Action positive de financement en faveur des femmes en Afrique (AFAWA), qui vise à fournir des financements destinés aux micro, petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes, ainsi qu'au développement des chaînes de valeur, aux plates-formes numériques et à la formation.

4.2 INVESTIR DANS LA JEUNESSE

98. *La Banque apportera un concours aux pays dans le cadre de leurs investissements en faveur des jeunes et de leur énorme potentiel.* Une population jeune est un atout pour la transformation, qui permet d'accroître la taille et la productivité de la main-d'œuvre africaine. Cependant, chaque année, seuls 3 millions d'emplois du secteur formel sont créés pour les 10 à 12 millions de jeunes qui entrent sur le marché du travail africain. Pour que la transformation de l'Afrique se réalise, il faut offrir à la jeunesse africaine les compétences et les opportunités dont elle a besoin pour réussir sur le

marché du travail et en tant qu'entrepreneurs. À cette fin, la Banque appuiera l'entrepreneuriat et la création d'emplois chez les jeunes, l'accent étant mis sur le rôle du secteur privé (encadré 2). La Banque continuera à mobiliser les parties prenantes, notamment le secteur privé, pour apporter un appui aux jeunes entrepreneurs dans les domaines du renforcement des compétences, du financement et du développement des entreprises.

Encadré 2 : Accroître les investissements en faveur des jeunes

Pour atteindre le double objectif de la stratégie, à savoir *accélérer la croissance verte et inclusive en Afrique et promouvoir des économies prospères et résilientes sur le continent*, il convient de cibler le plus grand atout de l'Afrique, c'est-à-dire les jeunes. L'approche de la Banque en matière de création d'emplois et d'emploi des jeunes sera mise en œuvre comme suit :

- **Promotion du dialogue de politique et des investissements.** La Banque mettra à profit ses prêts à l'appui des politiques, ses opérations d'investissement et ses partenariats pour promouvoir des politiques et des investissements favorables à l'emploi et à l'entrepreneuriat dans les PMR, y compris les pays en transition et les pays de taille plus modeste. Il s'agit notamment de créer un environnement plus favorable et des investissements ciblés pour favoriser l'employabilité des jeunes, l'esprit d'entreprise et l'accès à des emplois de bonne qualité.
- **Institutionnalisation du développement des compétences et de la création d'emplois en tant que priorité institutionnelle :** La Banque intégrera des indicateurs spécifiques pour les jeunes dans le cadre de gestion des résultats. Ces indicateurs porteront sur la création d'emplois et le soutien aux entreprises dirigées par des jeunes. En outre, plusieurs autres indicateurs, tels que ceux liés au développement des compétences, seront ventilés par âge.
- La Banque développera un marqueur pour les jeunes, les emplois et les compétences à travers les opérations souveraines et non souveraines pour soutenir et avoir un plus grand impact sur les investissements de la Banque dans l'emploi. Succédant à la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016 - 2025, le Plan d'action pour la jeunesse, les compétences et l'emploi 2025 - 2032 fera partie intégrante de la mise en œuvre de la Stratégie décennale de la Banque.
- **Approfondissement de l'entrepreneuriat des jeunes et fonds fiduciaire multi donateurs (YEI MDTF)** : Conformément aux recommandations de l'IDEV, le YEI MDTF sera renouvelé pour inclure l'utilisation de subventions, de prêts et de garanties afin de se conformer à la nouvelle politique de fonds fiduciaire de la Banque et de permettre la mobilisation de ressources pour une plus grande échelle et un plus grand impact.





4.3 RÉPONDRE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET INVESTIR DANS L'ACTION CLIMATIQUE

99. *Le changement climatique constitue l'une des plus grandes menaces auxquelles l'Afrique est confrontée aujourd'hui.* Les perspectives de l'Afrique dépendent fortement de sa capacité à répondre aux effets de l'augmentation des températures moyennes mondiales. Les investissements en matière d'adaptation sont soumis à des contraintes de temps — plus le délai est long, plus le coût est élevé. Entre 2 600 et 2 800 milliards d'USD sont nécessaires d'ici 2030 pour mettre en œuvre les engagements climatiques de l'Afrique contenus dans les CDN présentées récemment⁵⁴.

100. *Les pays africains sont certes conscients de la nécessité de répondre plus efficacement aux défis climatiques, mais leur capacité d'action est limitée.* Beaucoup de pays disposent d'une marge de manœuvre budgétaire étroite ; contracter des emprunts supplémentaires pour financer les objectifs climatiques alourdirait le fardeau considérable de leur dette. Les dirigeants africains et d'autres dirigeants mondiaux appellent donc à une révision de l'architecture financière internationale, l'accent étant mis explicitement sur la dette, afin notamment d'élargir l'accès à des financements climatiques de qualité, en particulier pour les pays dont les besoins sont les plus importants. Le renouvellement de l'attention portée au changement climatique doit commencer par la reconnaissance des ressources financières dont l'Afrique a besoin pour réduire ses émissions et renforcer sa résilience aux chocs climatiques. L'écart entre

les besoins financiers de l'Afrique et les ressources disponibles se creuse. La vulnérabilité de l'Afrique s'accroît également, car neuf des dix pays les plus vulnérables se trouvent sur le continent. Cependant, l'Afrique dispose de formidables possibilités d'apporter des solutions mondiales au changement climatique.

101. *Il est de plus en plus reconnu que si l'Afrique contribue peu aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, elle apporte déjà une contribution à l'atténuation des effets du changement climatique grâce à la préservation de ses forêts.* La forêt du bassin du Congo — la deuxième plus grande forêt tropicale humide du monde — joue un rôle essentiel en éliminant de l'atmosphère du carbone d'une valeur de 55 milliards d'USD chaque année, soit 36 % du PIB combiné des six pays qui entourent la forêt⁵⁵. Les forêts africaines sont également riches en biodiversité. Pourtant, seul un montant annuel moyen de 170 millions d'USD⁵⁶ de financement public international a été consacré à la préservation des forêts africaines entre 2010 et 2020. Le marché africain du carbone a décollé, notamment dans le bassin du Congo, mais autant les investissements que les prix restent faibles. Des investissements s'imposent pour créer l'infrastructure nécessaire au système du marché du carbone afin d'améliorer les opérations.

102. *Le climat et la biodiversité sont au cœur de la Stratégie décennale.* Conformément à l'engagement collectif pris par les BMD conformément au *Cadre pour le changement climatique et la croissance verte 2021-2030*⁵⁷, la Banque va mobiliser des financements pour le climat à une échelle et à une vitesse proportionnelle à l'action de l'Afrique en faveur du climat².

103. *Pour renforcer l'accès au financement climatique au-delà des niveaux prévus par le présent cadre, la Banque redoublera d'efforts pour mobiliser des financements*, y compris auprès du secteur privé, et par l'intermédiaire du guichet d'action climatique récemment créé et rendu opérationnel, qui vise à fournir une source de financement climatique dédiée aux pays africains les plus vulnérables et les moins adaptables (les 37 pays du FAD) aux impacts du changement climatique.

104. *La Banque appuiera le développement des chaînes de valeur de l'économie verte.* Il est fort possible, pour le continent, de tirer parti de technologies, de processus et d'industries intelligentes sur le plan climatique, en particulier dans les domaines des énergies renouvelables, de l'agriculture intelligente, du transport durable, de l'élimination des déchets, de

la gestion de l'eau, de la séquestration du carbone et de l'échange de crédits carbone, afin de créer des milliers de nouveaux emplois verts bien rémunérés dans les PMR, en particulier en faveur des jeunes et des femmes. La Banque s'engagera dans des partenariats et des programmes destinés à dynamiser et à catalyser ces écosystèmes d'économie verte.

105. *La Banque mettra par ailleurs l'accent sur les investissements dans la gestion du capital naturel, la biodiversité et la conservation de la nature.* Les abondantes ressources naturelles de l'Afrique pourraient stimuler la transformation économique. Grâce à des initiatives comme le *Centre africain de gestion des ressources naturelles et d'investissement*, la Banque appuiera l'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles et la valorisation du capital naturel, ainsi que la facilitation de l'investissement dans les ressources naturelles. Par l'intermédiaire de mécanismes comme la Facilité africaine pour l'économie circulaire (ACEF), un fonds fiduciaire multi donateurs, la Banque accompagnera les pays africains dans l'élaboration de modèles d'économie circulaire dans des domaines essentiels, notamment l'exploitation minière et les secteurs fondés sur la nature.

4.4 RENFORCER LA RÉSILIENCE AUX CHOCS, AUX CONFLITS ET À LA FRAGILITÉ

106. *Dans un contexte de conflits et d'instabilité politique croissants, la Banque se concentrera sur l'élimination des causes sous-jacentes de la fragilité à l'échelle de l'Afrique.* L'analyse approfondie de la fragilité effectuée par la Banque met en lumière l'importance des investissements à long terme pour étendre les connexions d'infrastructure aux zones éloignées et marginalisées et pour promouvoir un accès équitable aux opportunités offertes dans le domaine des services publics et des moyens de subsistance. La Banque encouragera la mise en place de dispositifs de gouvernance légitimes et inclusifs, afin de soutenir les régions touchées par les conflits qui doivent gérer des demandes concurrentes de ressources. Elle investira dans l'agriculture et diversifiera les économies locales, pour les rendre moins vulnérables aux chocs et aux pressions climatiques. Grâce à des investissements ciblés dans les infrastructures de santé, elle donnera aux gouvernements

les moyens de mettre en place des systèmes de santé plus résilients, en renforçant les capacités nationales de surveillance et de lutte contre les maladies infectieuses et en créant une industrie pharmaceutique africaine endogène.

107. *La Banque s'attaquera à la fragilité en effectuant des investissements ciblés dans le cadre à la fois de sa Facilité d'appui à la transition (FAT) et d'autres mécanismes connexes en intégrant le renforcement de la résilience dans l'ensemble de ses opérations.* La FAT fournit des ressources supplémentaires aux pays les plus touchés par les conflits et la fragilité. Comme convenu avec les actionnaires lors de la reconstitution des ressources du FAD-16, la FAT adopte désormais une approche programmatique, orientant ses ressources vers des interventions stratégiques qui s'attaquent directement aux causes profondes de la fragilité et des conflits — en particulier ceux qui

2 La Banque s'est déjà engagée à consacrer au moins 40 % de ses investissements annuels au financement de la lutte contre le changement climatique.

touchent plusieurs pays dans des points sensibles régionaux. Dans l'ensemble de ses opérations, la Banque utilisera une optique de fragilité et de conflit, basée sur des diagnostics de fragilité solides, pour renforcer la résilience à long terme.

108. Grâce à ses opérations, la Banque s'attaque aux causes structurelles des conflits, de la violence et de l'insécurité sur le continent. Les projets de la Banque dans les domaines de l'agriculture, du transport, de l'énergie et du renforcement des compétences créent des opportunités de revenus et d'emplois, tout en garantissant l'inclusion. L'amplification des High 5 contribuera à réduire la gravité et la rapidité des conflits et de l'insécurité sur le continent et à protéger les actifs et les investissements.

109. La Banque fera davantage pour soutenir les pays à répondre rapidement aux crises et aux chocs multiples et croissants. Les programmes de la Banque s'appuieront sur une analyse contextuelle des risques et des pressions auxquels sont confrontés les pays africains. Ces programmes tiendront compte des conflits pour contribuer à contrer les causes bien connues des conflits et comprendront des mesures intégrées pour atténuer les risques liés aux menaces mondiales et régionales, renforcer la préparation aux situations d'urgence et la capacité de réaction aux crises, et offrir des avantages qui résistent aux chocs et aux crises. Outre la création de facilités spéciales telles que la Facilité de secours climatique (CRF), la Banque encouragera l'utilisation de clauses relatives aux risques de catastrophe dans les accords de financement, offrira une plus grande souplesse dans le redéploiement des prêts et des subventions non

« L'amplification des High 5 contribuera à réduire la gravité et la rapidité des conflits et de l'insécurité sur le continent et à protéger les actifs et les investissements ».

décaissés en temps de crise et encouragera l'utilisation d'outils d'atténuation des risques. La Banque est en train de revoir son cadre de gestion des catastrophes naturelles et des chocs afin d'assurer une réponse plus systématique et plus rapide à l'avenir. Cela comprendra un examen du modèle opérationnel de la Banque en temps de crise pour s'assurer qu'elle peut répondre avec un maximum de flexibilité et de rapidité.

110. Les partenariats sont au cœur des travaux de la Banque consacrés à la fragilité et à la résilience. La Banque approfondira ses partenariats dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix, afin de promouvoir des efforts conjoints pour prévenir les conflits et renforcer la résilience. Elle collaborera avec les CER, le système des Nations Unies et les organismes spécialisés de l'ONU, des partenaires comme le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et les organisations de la société civile (OSC) pour promouvoir des solutions à long terme aux déplacements de population. Il s'agit notamment d'efforts et d'investissements visant à prévenir et à traiter les situations de déplacement forcé en assurant l'inclusion des réfugiés, des personnes déplacées, des rapatriés et des communautés d'accueil.



4.5 RENFORCER LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE

111. *Les pays africains continuent de s'appuyer sur leurs progrès en matière de gouvernance accomplis depuis le début des années 1990.* Beaucoup de pays ayant investi dans la création du savoir et le renforcement des capacités et mis en place des institutions de gouvernance pertinentes ont été en mesure de maintenir un niveau élevé de développement économique. Les réformes économiques doivent être poursuivies et approfondies pour améliorer les systèmes d'administration publique et mettre en place des systèmes juridiques, réglementaires et judiciaires efficaces. La Banque poursuivra et consolidera son appui destiné à renforcer la capacité des PMR à maintenir la stabilité macroéconomique et à garantir l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques, tout en améliorant la transparence, la participation et la responsabilité en matière d'élaboration des politiques et de prestation de services.

« La bonne gouvernance est axée sur le contrat entre les États et les citoyens et sur la capacité des gouvernements à développer les économies de façon à partager la prospérité et à renforcer la résilience. Les institutions qui font preuve d'intégrité et d'efficacité dans la gestion des affaires publiques sont essentielles pour que les pays connaissent une croissance plus forte et plus inclusive et des sociétés stables ».

112. *La Banque appuiera les efforts des pays africains visant à élaborer des politiques et à développer des institutions nécessaires à des économies dynamiques, diversifiées et inclusives.* La bonne gouvernance est axée sur le contrat entre les États et les citoyens et sur la capacité des gouvernements à développer les économies de façon à partager la prospérité et à renforcer la résilience. Lorsque la gouvernance est médiocre, les fonctionnaires sont susceptibles de se servir d'une charge publique pour générer des profits personnels, auquel cas la transparence et la responsabilité s'affaiblissent, et c'est le règne de l'instabilité. Les institutions qui font preuve d'intégrité et d'efficacité dans la gestion des affaires publiques sont essentielles pour que les pays connaissent une croissance plus forte, plus inclusive et des sociétés stables.

« Le travail de la Banque sur la gouvernance dans le secteur privé a contribué à promouvoir des environnements favorables aux entreprises, à créer des emplois essentiels pour les jeunes femmes et les jeunes hommes et à stimuler la transformation structurelle des économies africaines ».

113. *La Banque a constitué un vaste portefeuille de gouvernance, l'accent étant fortement mis sur le soutien aux PMR dans la création d'environnements des affaires compétitifs, la gestion des budgets, l'affectation des finances publiques et la prise de mesures de lutte contre la corruption.* Les travaux de la Banque portant sur la gouvernance dans le secteur privé ont contribué à promouvoir des environnements favorables aux affaires, à créer des emplois essentiels destinés aux jeunes et à stimuler la transformation structurelle des économies africaines. Les résultats vont de l'augmentation des investissements à la création d'emplois à grande échelle⁵⁸. La gestion des finances publiques — l'un des secteurs d'intervention de la Banque — a mis l'accent sur les opportunités de transformation offertes à l'Afrique, et notamment sur la mobilisation efficace des recettes, l'équité dans les dépenses publiques et la gestion de la dette.

114. *Une meilleure gouvernance des ressources naturelles est nécessaire pour exploiter les opportunités nouvelles qu'offre la transition énergétique.* Les recettes tirées de la richesse en ressources naturelles de l'Afrique pourraient financer des investissements dans les compétences et les connaissances à une échelle porteuse de transformation. Cependant, les défis de gouvernance — internationaux et nationaux — ont entravé la réalisation de ce potentiel. La Banque appuiera les efforts du gouvernement visant à améliorer les cadres réglementaires, juridiques et de politique de gestion durable des ressources naturelles.

5. RELEVER LES DÉFIS MONDIAUX ET RÉGIONAUX

5.1 APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA BANQUE

115. La Banque se concentre résolument sur les priorités du continent et de ses PMR. Cependant, les progrès de l'Afrique sont vulnérables aux chocs et aux crises qui dépassent les frontières régionales et mondiales. Nombre de ces défis appellent des mesures sur tous les continents. Pour garantir la durabilité des investissements, il importe de prendre des mesures ciblées à l'échelle de la région africaine afin de soutenir les biens publics mondiaux et régionaux, c'est-à-dire des avantages transfrontaliers qui profitent à tous les citoyens, notamment des climats vivables, la bonne santé des populations, la paix, la stabilité financière et la fiabilité des sources d'approvisionnement en denrées alimentaires et en énergie. La Banque est prête à travailler avec les pays africains, avec les institutions régionales et mondiales et avec ses autres partenaires pour apporter sa contribution à cette démarche mondiale.

« La Banque se concentre résolument sur les priorités du continent et de ses membres régionaux. Cependant, les progrès de l'Afrique sont vulnérables aux chocs et aux crises qui traversent les frontières régionales et mondiales. Il convient d'accélérer les actions visant à relever les défis transfrontaliers qui affectent les progrès de l'Afrique ».

116. Comme indiqué au premier chapitre, il convient d'accélérer les mesures visant à relever les défis transfrontaliers mondiaux et régionaux qui entravent les progrès de l'Afrique. Depuis quelque temps, on reconnaît de plus en plus l'importance d'un ensemble de défis, à savoir tout particulièrement les biens publics mondiaux et régionaux. Dans les situations où aucun pays n'a la motivation ou la capacité de trouver des solutions à ces défis mondiaux et régionaux, on peut considérer que les solutions constituent des biens publics, car elles procurent des avantages à tous.

« Les Banques Multilatérales de Développement travailleront ensemble pour augmenter leurs investissements dans les biens publics régionaux et mondiaux. Pour accroître leur capacité à soutenir les biens publics, les Banques Multilatérales de Développement étudient les changements à apporter à leurs modèles institutionnels et les moyens de collaborer plus efficacement en tant que système. »

117. La stratégie tient compte des discussions récentes sur la façon dont les BMD travailleront ensemble pour augmenter leurs investissements dans les biens publics régionaux et mondiaux quand les progrès sont compromis à travers leurs pays clients. Les BMD disposent d'un avantage comparatif évident dans leur capacité à catalyser les investissements des secteurs public et privé, tout en partageant leurs connaissances, en octroyant des prêts abordables et en gérant les risques. Ayant travaillé en étroite collaboration avec les pays en tant que partenaires de longue date, les BMD sont également en mesure de rassembler un grand nombre de parties prenantes pour soutenir les investissements dans les biens publics mondiaux et régionaux. Afin d'accroître leur capacité à appuyer ces biens, les BMD étudient actuellement les changements à apporter à leurs modèles de fonctionnement et les moyens de collaborer plus efficacement en tant que système⁵⁹.

118. Bien que la stratégie soit clairement axée sur l'accélération et l'intensification de la mise en œuvre des High 5, la Banque examinera dans quelle mesure l'appui aux biens publics mondiaux et régionaux peut accroître la viabilité et l'impact de ses opérations. Grâce à son pouvoir de mobilisation, à ses connaissances et au cadre de sauvegarde environnementale et sociale, la Banque soutiendra les initiatives des PMR en plaidant et en investissant en faveur d'un ensemble précis de biens publics mondiaux et régionaux à convenir avec le Conseil. Des plans d'action seront préparés ou mis à jour pour chacun des biens publics mondiaux et régionaux prioritaires. Ils guideront à leur tour les Documents de stratégie pays (DSP) et les Documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR)

— les deux outils de planification stratégique les plus importants pour l'engagement auprès des pays. La Banque donnera aussi la priorité à la recherche sur les biens publics mondiaux et régionaux, notamment en ce qui concerne les méthodes d'attribution des financements concessionnels, la quantification des coûts et des avantages économiques et l'étude d'un prix fictif du carbone pour orienter la sélection des projets. La Banque s'appuiera, dans la mesure du possible, sur les diagnostics existants réalisés par d'autres partenaires et concentrera son travail de diagnostic sur des domaines critiques et plus ciblés afin d'éclairer ses interventions, en tirant parti de son avantage comparatif.

119. Conformément à l'appel lancé aux BMD pour qu'elles travaillent ensemble en tant que système, la Banque étudiera de nouvelles approches de partenariat pour soutenir les biens publics mondiaux et régionaux retenus. À titre d'exemple, il sera envisagé de créer des plates-formes nationales pour promouvoir une plus grande appropriation par les pays des programmes de transformation conjoints pluriannuels. En Afrique du Sud, le Partenariat pour une transition énergétique équitable (JETP) constitue un exemple, dans un pays à revenu intermédiaire, de plate-forme nationale qui rassemble divers partenaires en vue d'une transition énergétique équitable. Tout en s'engageant dans ce type de partenariats, la Banque encouragera l'équité

et la justice fondées sur des trajectoires différenciées vers des émissions nettes nulles, conformément à l'Accord de Paris.

120. La Banque reconnaît que des financements concessionnels sont nécessaires pour soutenir les biens publics mondiaux et régionaux. Ces financements devraient s'ajouter aux allocations nationales destinées aux pays à faible revenu admissibles grâce au FAD. Ce type de financement est important pour inciter suffisamment les pays à mettre en œuvre des biens publics mondiaux et régionaux sans détourner les ressources consacrées aux objectifs de développement nationaux. Toutefois, les ressources concessionnelles sont actuellement insuffisantes pour fournir aux PMR les financements dont ils ont besoin pour investir dans les biens publics mondiaux et régionaux. La Banque s'efforcera donc de s'appuyer sur les mécanismes actuels pour accroître les financements concessionnels, notamment en faveur des pays à revenu intermédiaire (PRI). Les PRI jouent un rôle important en tant que pôles de croissance régionaux, en suscitant des retombées transfrontalières et en augmentant les biens publics régionaux et mondiaux. La Banque renforcera son appui aux PRI, notamment en réorganisant les instruments actuels et en explorant de nouveaux mécanismes, afin de renforcer les incitations à l'investissement dans les biens publics régionaux et mondiaux.



5.2 DONNER LA PRIORITÉ AUX BIENS PUBLICS MONDIAUX ET RÉGIONAUX DANS LA DÉCENNIE À VENIR

121. *En tant qu'institution africaine, la Banque veillera à se concentrer sur les défis mondiaux et régionaux les plus urgents, en alignant son action sur les besoins et les capacités de ses PMR, sur ses engagements en matière de sélectivité et sur son avantage comparatif.*

La Banque appuie déjà certains biens publics mondiaux et régionaux majeurs. Elle a été l'une des premières BMD à s'engager systématiquement sur les questions de fragilité en Afrique, et elle a acquis plus de 20 ans d'expérience dans la promotion de la résilience de l'Afrique. La Banque a mis au point des instruments financiers visant à renforcer les biens publics mondiaux et régionaux qui sont alignés sur les priorités de développement des PMR. La Banque est déjà en train d'adapter son modèle opérationnel pour mieux répondre aux défis mondiaux et régionaux. Les mesures prises dans ce sens sont notamment les suivantes :

- **La Facilité d'appui à la transition de la Banque** (voir chapitre 4) achemine des ressources supplémentaires vers les pays africains touchés par la fragilité, afin de soutenir la résilience institutionnelle, économique et sociétale. La Facilité recentre ses efforts pour adopter une approche plus programmatique de la lutte contre les causes de fragilité.
- En 2022, la Banque a lancé le **guichet d'action climatique** dans le cadre de la reconstitution du FAD-16. Ce guichet constitue une source dédiée de financement climatique de qualité pour les pays africains les plus vulnérables au changement climatique, tout en facilitant l'accès de ces pays à un financement climatique international accru.
- L'**enveloppe régionale** du FAD a permis de mobiliser des milliards d'USD pour soutenir des investissements transfrontaliers en infrastructures dans les domaines de l'eau, des transports, des TIC et de l'énergie. À travers cette enveloppe, la Banque vise à contrer les facteurs de dissuasion qui entravent l'investissement dans les biens publics régionaux, en particulier aux stades initiaux des projets.

122. *L'appui actuel de la Banque aux biens publics mondiaux et régionaux est consacré à la lutte contre le changement climatique, à la préparation aux pandémies et à la santé publique, à la paix, à la stabilité et à la résilience régionales, à la gestion de la dette et à la stabilité financière, ainsi qu'à la sécurité alimentaire et énergétique, comme indiqué ci-dessous. Ces défis mondiaux et régionaux urgents sont alignés sur les besoins et les priorités de développement des PMR et sur l'avantage comparatif de la Banque.*

Changement climatique

123. *Outre les mesures spécifiques décrites au chapitre 5, et en tant que premier partenaire de développement en Afrique et entité multilatérale chargée de la mise en œuvre de la plupart des fonds climatiques mondiaux, la Banque soutiendra les pays africains à accéder plus facilement à des financements supplémentaires provenant des fonds climatiques mondiaux et autres instruments, tels que les obligations vertes. Dans le cadre de cette stratégie, la Banque envisagera de jouer le rôle de catalyseur en mobilisant rapidement des financements climatiques à grande échelle pour répondre aux besoins de l'Afrique en matière de changement climatique.*

124. *Pour compléter les efforts mondiaux visant à atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, en particulier la limitation du réchauffement à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, la Banque donnera la priorité aux investissements de développement à faible émission de carbone par le biais de programmes tels que l'initiative « Du désert à l'électricité » et l'Alliance pour une infrastructure verte en Afrique (AGIA), afin d'intensifier les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, conformément aux objectifs climatiques internationaux tels que le Consensus des Émirats arabes unis de la COP28, afin de réduire ou d'éviter les émissions de gaz à effet de serre.*

« La Banque est un acteur clé dans la mobilisation des financements climatiques pour soutenir les objectifs climatiques de l'Afrique, notamment par le biais des fonds climatiques mondiaux et des obligations vertes. »

125. Au cours des dix dernières années, la Banque a mis en place des programmes d'obligations vertes et sociales d'un montant de 10 milliards d'USD, dont le produit a été alloué à plus de 100 projets durables admissibles. S'inspirant de cette expérience, la Banque développera le marché africain des obligations vertes, qui est sous-développé, avec seulement 0,4 % de la part de marché mondiale. En émettant davantage d'obligations vertes et sociales et en aidant les pays africains à émettre des obligations souveraines, la Banque jouera un rôle essentiel dans l'accélération de la croissance verte en Afrique.

Préparation aux pandémies et santé publique

126. La Covid-19 a mis en évidence la fragilité des systèmes de santé africains et souligné l'urgence pour l'Afrique d'investir dans la préparation et la réponse aux pandémies au niveau régional et national, tout en renforçant les systèmes de santé nationaux et en garantissant la sécurité de l'approvisionnement en produits de santé (voir le chapitre 2). La Banque vise à promouvoir l'harmonisation régionale des politiques et règlements sanitaires dans des domaines comme

les protocoles de traitement et l'octroi de licences pour les technologies de la santé. Le renforcement des capacités de production et d'innovation des secteurs pharmaceutique et sanitaire est un élément essentiel de la préparation aux pandémies. Il s'agit toujours d'un bien public régional, car les incitations commerciales du secteur pharmaceutique mondial ne s'alignent pas automatiquement sur les objectifs publics de fournir des soins de santé à ceux qui en ont le plus besoin dans les pays les plus pauvres et d'investir dans la lutte contre les menaces sanitaires négligées, nouvelles et de longue date. Les investissements dans la recherche sur les épidémies régionales et dans la mise à disposition de médicaments et de produits de santé à bas prix en Afrique sont encore insuffisants.

127. Pour renforcer la capacité de production locale dans le secteur pharmaceutique, la Banque a approuvé un plan d'action du secteur pharmaceutique. La Banque continuera à appuyer les plans de ses PMR visant à se préparer aux pandémies et aux chocs sanitaires à venir. Forte de son expérience dans la lutte contre Ebola et la Covid-19, la Banque est une entité d'exécution du Fonds de lutte contre les pandémies récemment créées par la Banque mondiale pour appuyer les investissements dans la préparation à la lutte contre les pandémies. Quand ce Fonds de lutte contre les pandémies sera entièrement

« Investir dans la préparation aux pandémies et dans la santé publique est une priorité absolue, car les crises récentes ont montré la fragilité des systèmes de santé en Afrique. »



financé et opérationnel, il est prévu que la Banque devienne un partenaire de choix pour de nombreux pays africains désireux d'accéder à ces ressources.

128. *La Banque renforcera ses partenariats et ses alliances avec les organismes clés intervenant dans le développement des systèmes de santé.* Il s'agit notamment de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), des Centres de contrôle et de prévention des maladies (Africa CDC), de l'Organisation ouest-africaine de la santé (OOAS) et d'autres organisations

régionales de santé, ainsi que des centres africains d'excellence en matière d'enseignement supérieur, des institutions de financement du développement, du secteur privé et de fondations. Au cours de la période couverte par la stratégie, la Banque étudiera la possibilité de porter l'investissement à au moins 3 milliards d'USD pour développer une industrie pharmaceutique locale en soutenant la création de la Fondation africaine pour la technologie pharmaceutique (APTF) (**encadré 3**).

Encadré 3 : Création de la Fondation africaine pour la technologie pharmaceutique

L'Afrique dispose d'une capacité minimale de production de ses propres médicaments et vaccins. Les entreprises pharmaceutiques locales ont été freinées par le manque d'accès aux technologies et la pénurie de compétences et de connaissances nécessaires. La modernisation technologique des usines, le renforcement et le maintien des compétences, ainsi que le développement d'un écosystème régional florissant de recherche et de développement restent autant de défis de taille. La Fondation africaine pour les technologies pharmaceutiques, un organisme indépendant situé à Kigali (Rwanda), a pour mission de renforcer la capacité de l'Afrique à produire des médicaments, des vaccins, des diagnostics et des thérapies tout au long de la chaîne de valeur pharmaceutique.

La Fondation comble une lacune importante dans l'architecture institutionnelle africaine en matière de sécurité sanitaire régionale et de préparation aux pandémies. Elle sert d'intermédiaire technologique de confiance et d'espace d'échanges pour la conclusion d'accords technologiques avec le secteur privé, en contribuant aux négociations sur les technologies critiques nécessaires à la production et à l'innovation. Elle collabore également avec les gouvernements et les instituts de recherche pour stimuler l'écosystème pharmaceutique de la région, soutenir le renforcement des compétences et la formation, et proposer dans le secteur pharmaceutique de nouveaux modèles d'investissement axés sur les résultats.

Paix, stabilité et résilience régionales

129. *L'augmentation de l'insécurité et des conflits dans le monde, y compris en Afrique, a mis en évidence l'importance de considérer la paix et la stabilité comme des biens publics régionaux et mondiaux.* Par exemple, la crise du Sahel, qui a pris de l'ampleur depuis qu'elle a éclaté en 2011, menace maintenant de s'étendre à la région côtière de l'Afrique de l'Ouest. L'insécurité compromet les investissements actuels, décourage les nouveaux investissements, entrave la croissance et prive les personnes et les pays de leurs perspectives de développement et de prospérité. Les conflits sont la principale cause de l'insécurité alimentaire et conduisent à des déplacements forcés. Les conflits obligent aussi les gouvernements à augmenter leurs dépenses militaires, ce qui a pour

effet de détourner les dépenses de développement et d'accentuer la pression fiscale sur un continent où les niveaux d'endettement sont déjà élevés.

130. *De nouvelles approches de financement et de mise en œuvre sont nécessaires pour renforcer la capacité des institutions et des communautés à prévenir les conflits, reconstruire les infrastructures économiques et sociales, protéger les investissements et mobiliser à ces fins davantage de ressources publiques et privées.* Le renforcement de la résilience aux chocs, aux conflits et à la fragilité est une priorité pour la Banque, qui y voit un domaine transversal pour soutenir la mise en œuvre durable des High 5 (voir chapitre 4). Le « triangle des catastrophes », constitué par la pauvreté rurale, le chômage des jeunes et la dégradation de l'environnement, compromet les progrès vers la réalisation des ODD sur l'ensemble du continent. L'inflation du prix des denrées alimentaires,

les pandémies, les conflits et les risques climatiques menacent de compromettre le développement de pays entiers — ou de certaines régions à l'intérieur des pays — et de créer ainsi un risque de conflit, y compris pour leurs voisins. Afin d'inverser la tendance actuelle et favoriser la paix et la stabilité, il est essentiel de tirer parti de l'aide publique au développement pour mobiliser des ressources supplémentaires à l'échelle requise et les affecter dans le cadre de stratégies d'investissement globales qui associent le secteur public, le secteur privé et la société civile. Pour ce faire, il convient d'assurer une innovation financière permanente, comme l'illustrent la Facilité d'appui à la transition et le Mécanisme de renforcement du crédit au secteur privé. Il importera aussi d'étudier de nouvelles options, comme la proposition approuvée par l'Union africaine d'une obligation d'investissement indexée sur la sécurité.

131. *Les partenariats pilotés au niveau régional sous-tendent un nouveau paradigme qui reconnaît que la paix, le développement et la satisfaction des besoins humanitaires ne peuvent être réalisés l'un sans l'autre — c'est ce que l'on appelle le lien action humanitaire-développement-paix.* La Banque travaille en partenariat étroit avec l'Union africaine, les CER et les PMR à la promotion d'approches et de solutions régionales qui préviennent les conflits et jettent les bases de la paix, de la prospérité et de la résilience des pays. De plus, il est essentiel d'accélérer la création d'un marché commun africain conformément à la vision de la ZLECA, car l'intégration et la coopération régionales sont des ingrédients essentiels de la paix et de la résilience.

Dette et viabilité financière

132. *Des situations d'urgence récentes, comme les crises financières mondiales, la pandémie de Covid-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie, ont mis en évidence la nécessité de mettre l'accent sur la prévention de la contagion des marchés financiers et des effets de débordement.* Partout sur le continent, l'endettement a atteint des niveaux insoutenables, ce

qui aggrave les problèmes de financement de l'Afrique (voir chapitre 1). La Banque étudiera les solutions possibles pour résoudre rapidement et efficacement les problèmes d'endettement de l'Afrique, une étape essentielle à une croissance porteuse de transformation. Sur la base de sa politique d'emprunt durable⁶⁰, la Banque renforce ses liens avec les PMR et ses partenaires pour s'attaquer au problème de la dette croissante. Cette politique vise à soutenir les pratiques d'emprunt durable des bénéficiaires des ressources du FAD (pays FAD uniquement et pays à financement mixte) en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable).

Sécurité alimentaire et énergétique

133. La sécurité alimentaire et la sécurité énergétique dépendent fortement de la coopération transfrontalière. Toutes deux peuvent être considérablement renforcées par l'action collective, notamment par le commerce, la réglementation régionale et continentale ou la coopération en matière de gestion transfrontalière des ressources naturelles pour la sécurité alimentaire, et de réseaux transfrontaliers de transport d'électricité pour la sécurité énergétique. La sécurité alimentaire et énergétique nécessite donc la mise en place et le maintien de mesures collectives.

134. L'Afrique est toutefois à la traîne en ce qui concerne la fourniture de ces deux biens publics essentiels. Environ un cinquième de la population africaine est sous-alimentée et 600 millions d'Africains n'ont pas accès à l'énergie moderne et près d'un milliard de personnes n'ont pas accès à des solutions de cuisson propres (voir chapitre 3). La remise en état des systèmes alimentaires et énergétiques régionaux est d'une importance cruciale pour le développement durable du continent. Deux des High 5 de la Banque, Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie et Nourrir l'Afrique, soulignent l'accent mis par la Banque sur la réalisation de ces investissements prioritaires. L'Afrique a le potentiel de produire suffisamment pour assurer durablement la sécurité alimentaire de sa population.

6. PROMOUVOIR LES SOLUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ

6.1 CO-CRÉER DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT À L'ÉCHELLE VOULUE

135. *L'investissement privé sera la source de la plupart des financements dont l'Afrique a besoin pour réaliser les ODD et les objectifs de l'Agenda 2063.* Favoriser le développement du secteur privé est au cœur de toutes les activités de la Banque. Les entreprises africaines représentent 90 % des emplois, 70 % du produit intérieur brut et 70 % des investissements⁶¹. La création d'un environnement favorable à l'investissement privé est donc essentielle pour réduire les déficits de financement de l'Afrique. La Banque soutiendra son développement comme moyen de créer des emplois de qualité, promouvoir l'inclusion, y compris pour les femmes et les jeunes, et renforcer la résilience et la durabilité à long terme.

136. *La mise en place du secteur industriel en Afrique nécessitera, dans les dix années à venir, une augmentation sensible des investissements.* À l'heure actuelle, l'Afrique n'attire que 3,5 % de l'investissement étranger direct mondial, dont la majeure partie est destinée aux ressources naturelles et aux industries extractives⁶². Il importe que l'industrie africaine et ses partenaires, y compris la Banque, fassent plus pour attirer les investisseurs internationaux vers les opportunités qui émergent sur le continent. L'Afrique doit également renforcer ses systèmes bancaires et marchés de capitaux afin de mieux répondre aux besoins de financement du secteur privé. Les petites et moyennes entreprises dynamiques d'Afrique, y compris les entreprises dirigées par des femmes, dont la majorité finance ses activités grâce à l'épargne des ménages et à des prêts informels, ont besoin d'un meilleur accès aux services financiers. La Banque vise à soutenir les entrepreneurs à investir dans la croissance et la création d'emplois, y compris dans le secteur informel, où réside une grande partie de l'énergie entrepreneuriale de l'Afrique.

137. *La Banque travaillera en étroite collaboration avec les pays africains pour les soutenir à progresser dans les chaînes de valeur des produits et des services.* Elle les appuiera à identifier, cibler et développer des niches régionales et mondiales dans lesquelles ils pourront être compétitifs. Dans son approche, la Banque reflète tout l'éventail des facteurs politiques, socio-économiques, technologiques et environnementaux qui

« La Banque envisagera des approches novatrices pour accroître le financement du secteur privé, comme la création d'une entité juridique distincte pour les opérations non souveraines afin d'accroître l'appétence pour le risque et d'attirer les investisseurs institutionnels ».

remodèlent actuellement le paysage du secteur privé en Afrique. Mentionnons notamment les opportunités découlant de la diversification des partenaires financiers et commerciaux de l'Afrique, de l'augmentation de la demande des consommateurs stimulée par l'urbanisation et la croissance de la classe moyenne, de l'expansion du commerce et des investissements régionaux dans le cadre de la ZLECA, des opportunités dans le domaine des technologies vertes et du changement technologique.

138. *Pour stimuler le développement du secteur privé, les opérations des secteurs public et privé seront axées sur trois niveaux complémentaires :*

- *Favoriser un environnement propice aux affaires* en soutenant les réformes sectorielles dans les secteurs à forte croissance, les cadres nationaux pour les partenariats public-privé et les dispositions politiques pour l'intégration du commerce et la mise en œuvre de la ZLECA. En plus de soutenir les politiques industrielles pour les pôles de croissance et les zones économiques spéciales (ZES), la Banque encouragera l'industrialisation par le biais de politiques et de réglementations du marché des capitaux. L'intégration des MPME dans les chaînes de valeur régionales et les réformes de la gouvernance électronique occupera une place essentielle dans cet effort. Les opportunités de marché et la numérisation croissante ont de plus en plus motivé les jeunes entrepreneurs africains, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de créations de start-up dans le secteur technologique.

- *Promouvoir l'accès à des infrastructures intégrées*, en mettant l'accent sur les corridors de transport et l'intégration régionale. Les investissements de la Banque dans l'infrastructure soutiendront le commerce transfrontalier, les ZES, les zones industrielles, les zones agro-industrielles et l'infrastructure à large bande.
- *Soutenir les entreprises à se développer* en améliorant leur accès au financement par le biais d'intermédiaires financiers, et en élaborant des programmes pour l'intégration des MPME dans les chaînes de valeur régionales dans les secteurs à forte croissance. La Banque soutiendra les projets de transformation avec des industriels africains pour stimuler les chaînes de valeur régionales, développer des réseaux d'entrepreneuriat, et intensifier l'inclusion financière numérique et la fintech, y compris pour le secteur informel.

139. *Le développement du secteur privé dans les pays touchés par la fragilité sera une priorité.* La Banque utilisera ses opérations souveraines et non souveraines de manière stratégique pour combiner le soutien aux défis en amont (par exemple, en améliorant l'environnement des affaires), les questions à mi-parcours (par exemple, en comblant les lacunes critiques en matière d'infrastructures) et les investissements en aval dans le développement des entreprises. Elle transformera également la Facilité de rehaussement du crédit au secteur privé (FSP) afin de fournir des services sur des projets de tiers, approfondir sa gamme d'instruments et étendre ses zones de couverture pour inclure les zones fragiles dans les PMR du FAD. La Banque engagera avec les pays membres régionaux des réformes de gouvernance économique afin de réduire les risques d'investissement et attirer les investisseurs institutionnels et autres vers des projets de transformation, en s'appuyant sur des cadres tels que l'initiative « Compact with Africa ».

6.2 ACCROÎTRE LE FINANCEMENT DU SECTEUR PRIVÉ EN VUE D'INVESTISSEMENTS PORTEURS DE TRANSFORMATION

140. *Au cours des dix prochaines années, la Banque placera l'engagement avec le secteur privé au centre de ses opérations.* Les interactions entre les opérations souveraines et non souveraines de la Banque, déjà fortes, doivent être encore renforcées. Au fur et à mesure que la Banque renforce son approche au niveau national et régional — et infranational le cas échéant —, les projets de transformation destinés à ancrer ces programmes seront identifiés selon une approche de partenariat public-privé (PPP). Ces projets privilégieront la participation du secteur privé, par le biais soit de concessions privées, soit de PPP, en tirant parti du financement limité du secteur public pour améliorer les cadres réglementaires et stimuler une plus grande participation — et par conséquent le financement — du secteur privé.

141. *La Banque va s'efforcer d'accroître le financement du secteur privé.* Actuellement, elle maintient un équilibre sain entre sa note AAA — pour accorder des financements concessionnels à ses PMR, et étendre ses activités dans le secteur privé africain dans des environnements à haut risque —, et les risques de crédit et de pertes potentielles qui en découlent et qui pourraient menacer sa note de crédit AAA. Cette position favorise souvent une culture d'évitement du

risque sous couvert d'une prise de risque éclairée, accompagnée d'un processus de prise de décision plus long et plus lourd.

142. *Les compétences diffèrent également de manière significative entre les opérations du secteur souverain et celles du secteur privé.* Les incitations sont donc différentes pour recruter et retenir le personnel expérimenté du secteur privé qui sera principalement recruté dans des institutions de financement du développement et des institutions financières commerciales telles que les banques, les institutions financières non bancaires, les fonds de capital-investissement et les banques d'investissement.

143. *La Banque envisagera diverses options pour accroître le financement du secteur privé.* Un exemple à envisager à moyen terme est la filialisation des opérations non souveraines dans une nouvelle entité juridique où les ressources financières sont cantonnées, où l'appétence pour le risque est sensiblement accrue, mais éclairée, et où des professionnels spécialisés du secteur privé sont recrutés pour élaborer ces projets complexes et lever des fonds auprès d'investisseurs institutionnels.

144. Dans le cadre de cette proposition, la filiale de la Banque dédiée au secteur privé viserait à diversifier ses instruments et à accroître l'utilisation des garanties afin d'attirer des flux financiers plus importants de la part des investisseurs institutionnels mondiaux et régionaux. La Banque étudiera également la possibilité de développer une activité de solutions globales en matière de risques, destinée à faciliter les investissements institutionnels mondiaux et régionaux dans des investissements à fort impact en Afrique.

145. La Banque étudiera également la possibilité de fournir des solutions globales d'atténuation des risques aux investisseurs et aux prêteurs en Afrique, y compris pour les projets de tiers. Ces solutions comprendront des rehaussements adaptés de crédit d'assurance contre le risque politique et des solutions de réduction des risques, par exemple sous forme de garanties contre le risque politique. En outre, les garanties de crédit partielles permettront de remédier aux problèmes réglementaires et aux défaillances actuelles du marché, qui empêchent les investisseurs institutionnels de participer à grande échelle au financement de projets en Afrique. La Banque fournira également des garanties de première perte pour encourager les investisseurs institutionnels à financer des projets transformateurs. Les solutions de risque seront étendues aux situations de moindre qualité, en partenariat avec la FSP, les assureurs publics et les partenaires de la plateforme de co-garantie.

146. Travaillant en partenariat avec des compagnies d'assurance et de réassurance mondiales et régionales, la Banque s'engagera auprès des investisseurs institutionnels pour créer des solutions innovantes en matière de risques. Cette activité globale de solutions de risques, combinée à l'avantage comparatif de la Banque en tant que conseiller de confiance des PMR, offrira une proposition d'investissement inégalée aux investisseurs institutionnels souhaitant intervenir en Afrique.

147. La Banque continuera à développer des réseaux stratégiques et des plates-formes d'investissement pour attirer les investisseurs institutionnels en Afrique. Un exemple à explorer est celui du Forum des investisseurs africains (AIF) qui vise à mettre en relation les investisseurs mondiaux avec les entreprises et les opportunités d'investissement les plus prometteuses d'Afrique. En partenariat avec d'autres acteurs multilatéraux, la Banque s'efforcera d'attirer et d'ancrer les grands investisseurs par le biais de plates-formes adaptées de mobilisation des ressources, à même

« La Banque envisagera des approches novatrices pour accroître le financement du secteur privé, comme la création d'une entité juridique distincte pour les opérations non souveraines afin d'accroître l'appétence pour le risque et d'attirer les investisseurs institutionnels ».

de combler les lacunes de l'écosystème financier africain. Les investisseurs institutionnels constitueront une cible privilégiée.

148. La Banque mobilisera des investissements par le biais de ses mécanismes de préparation des projets, tels que la Facilité de préparation des projets d'infrastructure du NEPAD et le Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire (MIC TAF). Les coûts élevés et les défis techniques liés à la préparation de projets bancables constituent actuellement une contrainte importante pour la capacité de l'Afrique à accéder au financement du développement. Pendant la durée de la stratégie, la Banque s'efforcera de rationaliser et de regrouper ses mécanismes de préparation des projets et de partage des risques. Elle collaborera également avec les gouvernements africains pour mettre en place des cadres pour les partenariats public-privé dans le domaine des infrastructures.

149. Au cours de la prochaine décennie, la Banque accroîtra considérablement l'ambition de ses opérations non souveraines (ONS). L'objectif est de tripler le financement des ONS pour atteindre 7,5 milliards de dollars par an d'ici la fin de la période couverte par la stratégie, y compris la mobilisation de sources tierces. La Banque y parviendra en partenariat avec d'autres BMD et institutions de financement du développement, en s'appuyant sur leur expertise dans des secteurs et des marchés particuliers. Pour soutenir ces ambitions, d'importantes ressources seront nécessaires dans l'ensemble du système des ONS afin d'atteindre rapidement cette échelle de croissance, notamment une nouvelle expertise en matière de garanties, un personnel d'investissement expérimenté et de haut niveau, des responsables du risque de crédit expérimentés, ainsi que des responsables des questions juridiques et des sauvegardes. Nos processus d'investissement et de gestion de portefeuille devront être adaptés à cette nouvelle approche, y compris par un recours accru à des délégations de pouvoirs.

7. ACCROÎTRE D'URGENCE LES FINANCEMENTS DESTINÉS À L'AFRIQUE

150. Outre l'accroissement de ses propres investissements, conformément au programme d'action des banques multilatérales de développement, la Banque s'attachera à mobiliser les financements climatiques internationaux, les investissements privés internationaux, les ressources intérieures et l'accès aux financements des MPME.

7.1 DÉFICIT DE FINANCEMENT ET OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT EN AFRIQUE

151. L'Afrique est confrontée à d'importants déficits de financement. Les PMR sont sortis de la pandémie avec des soldes budgétaires dégradés et une dette croissante, au moment même où ils ont besoin d'investir davantage dans leur développement. Le FMI a estimé qu'il faudrait environ 500 milliards d'USD entre 2021 et 2025 pour remettre l'Afrique sur sa trajectoire prépandémique en vue de la convergence avec les économies avancées. Ces déficits de financement sont aggravés par une architecture financière mondiale qui a abandonné l'Afrique. Seuls 3 % du financement national et international de la lutte contre le changement climatique sont alloués à l'Afrique⁶³. Le système mondial n'est pas en mesure de s'attaquer aux problèmes d'endettement croissants des pays africains dans le sillage des tensions financières provoquées par la crise de Covid-19, le changement climatique et l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

152. Les déficits de financement actuels ont contraint les gouvernements à se tourner vers des options d'emprunt plus risquées. En atteignant le statut de pays à revenu intermédiaire, de plus en plus de pays africains ont cherché à augmenter leurs

investissements dans leur développement national afin d'accélérer leur transformation économique. Nombre d'entre eux se sont tournés vers les marchés internationaux pour répondre à leurs besoins. Certains ont eu recours à des émissions d'euro-obligations, tandis que d'autres ont utilisé leurs ressources naturelles pour garantir des emprunts auprès de prêteurs bilatéraux, ce qui a entraîné des mesures de relance budgétaire de grande ampleur et un assouplissement de la politique monétaire, alimentant de ce fait l'inflation mondiale. Les pays se sont aussi tournés vers des donateurs non traditionnels, attirés par la rapidité relative avec laquelle ce type de financement peut être obtenu. Toutefois, il s'agit d'options d'emprunt coûteuses et à haut risque. Les euro-obligations sont assorties de taux d'intérêt plus élevés, de conditions de remboursement plus difficiles et d'un risque de refinancement plus élevé que le financement classique du développement. Les emprunts en devises étrangères rendent également les pays africains vulnérables aux ralentissements économiques et aux fluctuations des taux de change. À la suite de la pandémie et de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la hausse des taux d'intérêt et la vigueur du dollar américain ont fortement augmenté le coût du service de la dette.

« L'Afrique est confrontée à d'importants déficits de financement. Seuls 3 % des financements climatiques nationaux et internationaux sont alloués au continent, ce qui pose un défi crucial, exacerbé par un système financier mondial souvent incapable de répondre à ses besoins. » Avec des investissements dans les infrastructures représentant 3,5 % du PIB, soit moins de la moitié du niveau atteint en Asie, ce secteur, crucial pour la transformation économique, reste gravement sous-financé. »

153. En conséquence, le ratio dette/PIB du continent a presque doublé au cours des dix dernières années, pour s'établir à 66 %⁶⁴. La nécessité de rembourser les intérêts sur le service de la dette réduit les ressources dont disposent les gouvernements africains pour financer des dépenses sociales essentielles et des investissements publics dans les infrastructures. En juin 2023, 24 pays étaient soit en situation de surendettement, soit en risque élevé de surendettement, tandis qu'aucun pays africain à faible revenu n'était en situation de faible risque de surendettement. Plusieurs pays ont cherché à obtenir un allègement de leur dette par l'intermédiaire du cadre commun du

G20, mais le système est lent et doit être réformé. En outre, bien qu'urgentes, les initiatives d'allègement de la dette ne résolvent pas le problème sous-jacent du manque de financement du développement à un coût abordable et à l'échelle dont les pays africains ont besoin.

154. *Le déficit de financement freine les progrès de l'Afrique sur de nombreux fronts.* Le continent investit actuellement environ 3,5 % de son PIB dans les infrastructures⁶⁵, soit moins de la moitié du chiffre de l'Asie. Pour le financement des infrastructures, les investisseurs privés ne représentent que 10 %, et le niveau d'investissement privé dans les partenariats public-privé a diminué ces dernières années. Le sous-développement des infrastructures freine le développement du secteur privé et la croissance des revenus nationaux. Le Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA) estime que des infrastructures de transport médiocres augmentent de 30 à 40 % le coût des marchandises échangées aux frontières de l'Afrique, ce qui constitue un obstacle majeur au développement de marchés intégrés dans le cadre de la ZLECA.

155. *La nécessité de s'adapter au changement climatique, d'en atténuer les effets et de respecter les engagements mondiaux en matière d'action climatique vient s'ajouter au déficit de financement.* Pour financer leurs CDN dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat, les pays africains ont besoin

« Avec un ratio dette/PIB qui a presque doublé au cours de la dernière décennie pour atteindre 66 %, le fardeau de la dette et le recours à des options de financement à haut risque soulignent l'urgence de s'attaquer à l'architecture financière de l'Afrique pour soutenir le développement durable. »

de 277 milliards d'USD par an jusqu'en 2030. Les flux actuels de financement climatique vers l'Afrique sont bien inférieurs à ce montant, soit seulement 30 milliards d'USD par an⁶⁶, dont le gros est concentré dans quelques pays.

156. *Seule une fraction des besoins d'investissement de l'Afrique proviendra du financement international du développement.* L'Afrique doit mobiliser les recettes à plusieurs niveaux. Les grands investisseurs institutionnels, tels que les fonds souverains et les compagnies d'assurance, détiennent des actifs mondiaux dépassant 100 000 milliards d'USD⁶⁷. Attirer ne serait-ce qu'une petite partie de ces fonds dans les investissements d'infrastructures africaines contribuerait grandement à combler le déficit de financement. Les investisseurs mondiaux étant de plus en plus nombreux à rechercher des possibilités de lier le capital à la valeur sociale, l'Afrique peut être une destination pour des investissements à la fois prudents et transformateurs.



157. Dans le même temps, l'architecture financière mondiale devrait être transformée en profondeur en plaçant les besoins des pays en développement au centre de toutes les décisions et de tous les mécanismes. Une telle refonte est nécessaire car les menaces mondiales actuelles ont rendu le système financier mondial incapable de mobiliser des financements stables et à long terme à l'échelle requise de toute urgence pour atteindre les ODD. À elle seule, l'Afrique aura besoin de 1,3 trillion d'USD par an pour répondre à ses besoins en matière de développement durable d'ici à 2030. L'Afrique a besoin d'un système financier international plus réactif, plus inclusif et plus responsable pour soutenir l'accélération du développement mondial¹⁶⁸. Le G20 et la communauté internationale du développement ont appelé à des réformes en profondeur des banques multilatérales de développement pour mieux répondre aux multiples crises. Le groupe de la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, quant à eux, ont proposé d'adapter l'architecture financière mondiale pour faire face aux

« L'architecture financière mondiale a échoué à l'égard de l'Afrique ».

crises qui se chevauchent, rétablir la viabilité de la dette et réaliser les ODD. Le Groupe de la Banque mondiale a modifié sa vision, sa mission, son modèle opérationnel et sa capacité financière.

158. Sous la présidence indienne du G20 en 2023, le groupe d'experts du G20 sur le renforcement des BMD a récemment publié une feuille de route pour la mise à jour du système des BMD, avec des étapes et des échéances concernant tous les aspects de l'évolution des BMD. Cette feuille de route, connue sous le nom de Programme triple⁶⁹, couvre la vision, les structures d'incitation, les approches opérationnelles et la capacité financière. Elle vise à s'assurer que les BMD sont mieux équipés pour financer un large éventail d'ODD et de défis transfrontaliers, tels que le changement climatique et la santé.

7.2 MOBILISER L'INVESTISSEMENT PUBLIC POUR LES HIGH 5

159. La solution au problème du déficit de financement de l'Afrique doit venir en grande partie d'un renouvellement des efforts déployés par les pays africains pour mobiliser les recettes nationales afin d'accroître le financement des services publics et des infrastructures. En Afrique subsaharienne, les recettes fiscales moyennes représentent aujourd'hui 16,5 % du PIB. En 2022⁷⁰, le ratio moyen impôt/PIB de l'Afrique était nettement inférieur à celui de la région Asie-Pacifique (19 %), de l'Amérique latine et des Caraïbes (22 %) et de l'OCDE (34 %). Les ratios impôt/PIB varient considérablement d'un pays africain à l'autre, allant de 11 % au Nigeria à 32,5 % en Tunisie. Ces variations montrent que la plupart des pays africains peuvent mobiliser davantage de recettes en renforçant les systèmes de recouvrement des impôts, en améliorant le respect des obligations fiscales, en luttant contre l'évasion fiscale et les flux financiers illicites, et en promouvant des politiques fiscales équitables et efficaces. Pour que les pays africains puissent financer la transformation prévue, leur ratio moyen impôts/PIB doit être supérieur à 20 %. La mobilisation de davantage de recettes nationales doit s'accompagner de mesures visant à améliorer la qualité des investissements et des dépenses publics, notamment en réduisant les fuites dues à la corruption et au gaspillage.

160. La Banque collaborera avec les pays africains pour accroître les investissements publics dans les High 5 en s'appuyant sur ses guichets concessionnels (FAD) et non concessionnels (BAD), ainsi que sur les fonds fiduciaires ; elle utilisera toute la gamme de ses instruments, notamment les opérations d'appui programmatique, l'assistance technique et le renforcement des capacités. En plus de soutenir la mobilisation des ressources nationales, la gestion des finances publiques et la passation des marchés, la Banque renforcera la capacité de ses PMR à prévenir les fuites de ressources publiques en promouvant la transparence, la responsabilité et la lutte contre la corruption. La Banque innovera dans ses approches et ses opérations pour soutenir également les provinces, les municipalités, les États et les entités infranationales de ses PMR, en particulier pour répondre aux défis de l'urbanisation et du changement climatique.

161. La gestion de la détérioration de la dette extérieure de l'Afrique sera une priorité essentielle. La Banque défendra la position arguments de l'Afrique en faveur d'un processus d'allègement de la dette plus efficace dans le cadre commun du G20, en veillant à ce que les intérêts des populations africaines passent en premier. Elle travaillera avec les pays africains à encourager des systèmes de gestion de la dette plus solides et plus transparents.

7.3 ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE LA BANQUE PAR L'INNOVATION

162. Dans le cadre de la Stratégie décennale, la Banque relèvera le défi consistant à soutenir l'accès à des financements abordables à l'échelle dont l'Afrique a besoin. La Banque s'appuie sur une expérience impressionnante en matière d'initiatives, de partenariats et de transactions financières novatrices. Au cours des dernières décennies, elle est passée du statut d'institution essentiellement prêteuse à celui de partenaire stratégique accompagnant les pays africains dans leur accès aux financements auprès de toutes les sources. Outre l'augmentation de ses propres ressources, la Banque exploitera au maximum ses partenariats, son pouvoir de mobilisation et son rôle de catalyseur.

163. *La Banque fera en sorte que son bilan soit plus efficace pour l'Afrique.* La capacité de prêt de la Banque au cours des dix prochaines années, hors innovation financière et optimisation du bilan, est estimée à 73 milliards d'USD dans le cas de la Banque et à 26 milliards d'USD en ce qui concerne le FAD. Il est urgent et nécessaire d'élargir cette base de ressources, afin de veiller à ce que la Banque puisse couvrir les coûts des besoins en évolution de l'Afrique, dans un contexte de défis mondiaux. Depuis 2015, la Banque se trouve à l'avant-garde de l'optimisation des bilans, et fait un usage novateur des produits de transfert de risque. En 2018, elle est devenue la première BMD à réaliser une opération de titrisation synthétique sur son portefeuille du secteur privé. En

« Pour combler le déficit de financement, l'Afrique doit accroître la mobilisation des recettes intérieures et améliorer la qualité des investissements et des dépenses publics. » Le traitement de la dette extérieure de l'Afrique est une priorité, la Banque se faisant le champion de processus d'allègement de la dette plus efficaces et promouvant des systèmes de gestion de la dette transparents ».

2022, elle a lancé une autre opération novatrice de transfert de risque, avec le concours du Royaume-Uni, en transférant partiellement à des assureurs privés le risque sur des actifs de prêts souverains de 2 milliards d'USD. Ce transfert de risque a permis à la Banque de libérer 2 milliards d'USD de son bilan pour financer des investissements climatiques. Au total, la Banque a débloqué à ce jour une capacité de prêt supplémentaire de plus de 10 milliards d'USD.

164. *Pendant la durée de la Stratégie décennale, la Banque estime qu'elle aura besoin de ressources supplémentaires substantielles pour accroître sa*



« Il est urgent d'étendre la base de ressources de la Banque, afin qu'elle puisse faire face aux coûts liés à l'évolution des besoins de l'Afrique, aux défis mondiaux et régionaux ».

capacité de financement. Les principaux instruments et initiatives visant à mobiliser des fonds additionnels sont les suivants :

- **Des capitaux hybrides durables.** En 2022, le Conseil a approuvé l'émission d'obligations de capital hybride durable — une nouvelle classe d'actifs et une autre innovation menée par la Banque. Le capital hybride doit être mobilisé par l'intermédiaire des marchés financiers, des actionnaires et des fondations, et par l'acheminement de droits de tirage spéciaux (DTS) vers les BMD, une solution créative conceptualisée par la Banque et qui répond pleinement aux critères du FMI relatifs au statut d'actif de réserve.
- **Emprunts du FAD sur le marché.** Les besoins de financement des pays africains à faible revenu ont dépassé la capacité de financement du FAD. L'utilisation par le FAD de ses fonds propres pour contracter des emprunts sur les marchés financiers lui permettrait d'élargir sa base de financement et de mieux répondre aux besoins de ses clients, tout en conservant de fortes incitations à la performance et en promouvant la viabilité de la dette. Les projections de la Banque tendent à indiquer qu'il serait possible de mobiliser des financements supplémentaires à hauteur de 5,3 milliards d'USD au cours de chaque cycle de reconstitution des ressources du FAD. Ces ressources seraient ensuite rétrocédées au moyen d'un nouvel instrument — le prêt concessionnel modéré (PCM) — ainsi que des prêts et dons classiques du FAD.
- **Transferts de risques importants/Optimisation du bilan.** En s'appuyant sur les enseignements tirés des produits de transfert de risque antérieurs, la Banque étudiera les possibilités de reproduire des opérations de titrisation synthétique dans son portefeuille non souverain, ainsi que de nouvelles formes d'opérations de partage des risques avec des actionnaires et des partenaires du secteur privé. La Banque renforcera aussi sa capacité à mobiliser des ressources lors du lancement des projets, notamment en recourant à des

garanties. Une collaboration plus systématique avec le marché de l'assurance permettra à la Banque d'attirer davantage de financements, en complément de ses propres ressources.

165. *Bien qu'importantes, les innovations financières ne suffiront pas à elles seules à répondre aux besoins croissants des pays africains.* La dernière augmentation générale du capital de la Banque n'a pas été calibrée pour résister à l'impact de crises mondiales de l'ampleur de la pandémie de Covid-19 ou aux turbulences économiques déclenchées par l'invasion de l'Ukraine par la Russie. En Afrique, les défis mondiaux et continentaux ont dépassé la capacité de financement des BMD — y compris celle de la Banque — qui est nécessaire pour répondre intégralement aux besoins et aux attentes des actionnaires régionaux en termes de transformation. Ces évolutions ont aussi eu une incidence négative sur les notes de crédit des actionnaires de la Banque et ont augmenté la consommation de capital-risque de la Banque, réduisant ainsi sa marge de manœuvre en matière de prêts au moment même où les besoins de financement étaient les plus importants.

166. *Tout en s'attachant à renforcer son profil de crédit autonome AAA auprès de Fitch et à réduire sa dépendance à l'égard du capital exigible des actionnaires AAA,* la Banque utilisera intégralement les opérations d'optimisation du bilan et les instruments financiers novateurs pour maintenir son volume de prêts.

167. *Conformément à son cadre de viabilité financière à long terme conceptualisé pour l'AGC-VII, la Banque étudiera la possibilité d'une augmentation générale de capital à la fin du cycle de l'AGC-VII pour au moins maintenir sa trajectoire de prêt ou accroître sa capacité de financement, en consultation avec les actionnaires.* Il est urgent de mettre à disposition davantage de financements concessionnels par l'intermédiaire du Fonds africain de développement, qui reste une ressource indispensable pour les pays à faible revenu et les pays fragiles. Le FAD prévoit certes d'augmenter ses ressources par des emprunts sur le marché, mais la vulnérabilité et la fragilité restent des questions centrales pour l'Afrique, le changement climatique accentuant cette fragilité. Il existe un besoin criant de financements substantiels sous forme de dons, car ces ressources cruciales sont nécessaires pour soutenir à s'attaquer aux causes profondes de la fragilité et aux défis de développement uniques des pays à faible revenu.



168. *La Banque adoptera une approche plus audacieuse du cofinancement et de la syndication. Pendant la durée de la Stratégie décennale, la Banque vise à devenir le partenaire de cofinancement de choix de l'Afrique, pour les opérations des secteurs tant public que privé. Elle cherchera à jouer le rôle d'arrangeur principal mandaté, afin de trouver des financements pour ses clients au-delà de ses propres ressources. Elle établira ses partenariats et son réseau d'investisseurs pour appuyer la possibilité de doubler l'objectif de syndication et de cofinancement de l'institution. La Banque vise à accroître considérablement la valeur de ses accords de cofinancement, qui s'élèvent actuellement à plus de 11 milliards d'USD. La Banque mettra en place une plate-forme de collaboration pour la syndication de prêts afin de donner aux investisseurs institutionnels un accès direct aux projets de l'institution. Elle élaborera un programme de portefeuille de cofinancement géré de concert avec des investisseurs institutionnels, dont des compagnies d'assurance, des fonds souverains et des fonds de pension, pour appuyer le co-investissement.*

169. *L'utilisation stratégique du financement mixte permettra au Groupe de la Banque d'attirer des investissements supplémentaires dans ses projets et programmes, de la part d'investisseurs traditionnels et non traditionnels. Un cadre stratégique de financement mixte sera mis en place pour garantir l'utilisation optimale des fonds de développement et des fonds philanthropiques afin de mobiliser et d'augmenter les flux de capitaux privés vers les pays à faible revenu. La Banque reconnaît également la demande constante de financements concessionnels de la part des pays à revenu intermédiaire, en particulier compte tenu du rôle central qu'ils jouent dans la fourniture de biens publics régionaux et mondiaux, par exemple en luttant contre le changement climatique, en promouvant la sécurité et soutenant les efforts de consolidation de la paix.*

170. *Les fonds fiduciaires et les fonds spéciaux fournissent à la Banque des ressources indispensables pour compléter ses ressources ordinaires ainsi que les contributions des donateurs au FAD. Ils offrent la souplesse nécessaire pour compléter le financement*

« La Banque s'appuiera sur des instruments financiers et des partenariats innovants pour accroître sa capacité de financement. Des innovations significatives telles que le capital hybride durable et l'utilisation des fonds propres du FAD pour les emprunts sur le marché joueront un rôle crucial dans l'augmentation de la capacité de prêt de la Banque. »

du Groupe de la Banque, tant pour les opérations du secteur public que pour celles du secteur privé, dans un environnement où les ressources sont rares. Les fonds fiduciaires et les fonds spéciaux sont donc des instruments clés qu'il convient de moderniser et de développer. La Banque gère un portefeuille de fonds fiduciaires dans des domaines alignés sur sa stratégie et ses priorités opérationnelles. Ils permettent à la Banque de générer de nouveaux éléments de preuve, d'expérimenter des innovations et de fournir les travaux analytiques et l'assistance technique qui sont à la base d'opérations réussies.

171. *Dans les opérations du secteur public et du secteur privé, les fonds fiduciaires, qui peuvent fournir des dons et des instruments autres que des dons, comme des prêts concessionnels, des garanties ou des prises de participation, peuvent avoir un effet catalyseur important. La Banque continuera à se positionner comme un gestionnaire fiduciaire prudent de ces ressources concessionnelles et restera le partenaire de confiance des donateurs, car elle aspire à augmenter considérablement le volume des ressources qu'elle est en mesure d'attirer, en le multipliant par trois par rapport au niveau actuel de mobilisation des fonds fiduciaires. L'institution s'efforcera de mobiliser un volume important de dons ou de prêts très concessionnels au cours des dix prochaines années. La Banque développera et approfondira également son partenariat avec des fondations privées et d'autres organisations philanthropiques, en reconnaissance de leur rôle croissant dans le financement du développement.*

8. RENFORCER L'IMPACT DE LA BANQUE

172. *Pour atteindre les résultats ambitieux définis dans la présente stratégie, la Banque continuera à accroître son efficacité en tant que partenaire au développement, en s'appuyant sur les réformes mises en œuvre ces dix dernières années.* Ce chapitre présente les mesures que la Banque prendra pendant la durée de la Stratégie pour devenir plus forte, meilleure et plus rapide. La plupart de ces réformes sont alignées sur le programme de réformes des BMD. Elles sont regroupées en quatre domaines :

- adapter le modèle de prestation de services pour accroître l'engagement de la Banque face aux défis mondiaux et régionaux ;
- renforcer la capacité de la Banque en tant que banque de solutions ;
- établir des partenariats stratégiques ; et
- renforcer le modèle institutionnel de la Banque.

173. *Les mesures énoncées ici reposent sur des bases solides.* La Banque a mis en place depuis 2015 des politiques, procédures et pratiques globales, qui s'alignent intégralement sur les normes internationales

et ont considérablement renforcé son organisation et sa capacité à répondre aux besoins des clients. En 2016, la Banque a adopté un nouveau Modèle de développement opérationnel et de prestation de services et, en 2020, elle a instauré l'approche « Une seule banque » pour améliorer la cohérence. En 2019, la Banque a procédé à sa plus grande augmentation de capital et, en décembre 2022, à la plus grande reconstitution des ressources du FAD. Chacune de ces opérations s'est accompagnée d'un ambitieux programme de réformes visant à permettre à la Banque d'obtenir de meilleurs résultats pour l'Afrique. La réponse rapide de la Banque aux crises récentes a démontré sa souplesse dans la satisfaction des besoins les plus pressants de l'Afrique.

174. *Ces réformes ont fait de la Banque l'une des organisations de développement les mieux notées au monde.* Toutefois, les besoins de l'Afrique sont devenus plus complexes ces dernières années, ce qui a mis à rude épreuve les capacités de la Banque sur plusieurs fronts et l'a obligée à poursuivre avec détermination la mise en œuvre de nouvelles réformes ambitieuses.

8.1 ADAPTER LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA BANQUE POUR ASSURER UNE MISE EN ŒUVRE RAPIDE ET À L'ÉCHELLE REQUISE

175. *Pour saisir les opportunités tout en gérant les risques et les chocs, la Banque doit développer son modèle opérationnel au cours des dix prochaines années.* Pour ce faire, elle devra investir dans des biens publics régionaux et mondiaux lorsqu'ils soutiennent les priorités des pays africains, en collaboration avec d'autres BMD. Dans le cadre de cette évolution générale, l'une des principales priorités de la Banque sera de renforcer sa capacité à mettre en œuvre des projets et programmes de grande qualité ayant un impact durable. Les mesures prises seront notamment les suivantes :

Amélioration de la qualité et de l'efficacité des opérations

176. *Améliorer la qualité des opérations :* Améliorer la qualité des opérations. La Banque améliorera ses processus et normes opérationnels, afin de donner la priorité à la qualité tout au long du cycle du projet. Le

manuel des opérations sera régulièrement mis à jour pour guider le personnel à travers toutes les étapes du cycle du projet, depuis sa définition et sa préparation jusqu'à sa mise en œuvre et sa supervision, en passant par son achèvement et les enseignements qui en sont tirés. La Banque appuiera ces mesures en formant et en accréditant le personnel par l'intermédiaire de l'Académie des opérations. En s'appuyant sur des initiatives en cours comme le projet WAKANDA (amélioration du travail, responsabilité, savoir-faire, accessibilité, nouveauté, décentralisation, précision), la Banque se dotera d'une capacité informatique de premier ordre destinée à renforcer l'efficacité et la productivité.

177. *Constituer une solide réserve d'opérations :* La préparation et l'approbation en temps voulu des opérations de la Banque garantissent une utilisation efficace des ressources et renforcent la crédibilité

auprès des clients, des actionnaires et des autres partenaires. En améliorant la préparation des projets et en veillant au réalisme de la planification, la Banque constituera une solide réserve d'opérations qui seront mises en œuvre dans les délais.

178. *Renforcer la capacité à détecter les obstacles à la mise en œuvre et à y remédier* : La Banque fournira des ressources suffisantes pour superviser et soutenir la mise en œuvre des opérations et investira dans des processus d'établissement de rapports plus approfondis. Elle instaurera progressivement une supervision fondée sur les risques, en veillant à l'affectation des ressources aux opérations qui en ont le plus besoin. Afin de déceler et de résoudre les difficultés de mise en œuvre, la Banque procédera à des examens réguliers de la performance des portefeuilles pays, suivis de plans d'amélioration de ces derniers. La présence de la Banque dans les pays permettra d'apporter un appui continu à la mise en œuvre, de prendre des mesures en temps voulu pour restructurer les projets en cas de besoin et de répondre avec souplesse aux contextes nationaux dynamiques et aux nouveaux défis. La responsabilité de la réalisation des projets dans les délais impartis sera partagée entre les responsables et les équipes de réalisation. L'appui se poursuivra après l'achèvement du projet et comprendra, le cas échéant, des financements supplémentaires.

Création de connaissances pour renforcer l'impact

179. *Investir dans le renforcement de la connaissance, au niveau national et régional, des possibilités et des menaces qui se présentent aux pays africains*. La Banque renforcera son cycle régulier de travaux analytiques, notamment les évaluations de la résilience, de la fragilité, des investissements climatiques et de la vulnérabilité, de la sécurité alimentaire et de l'égalité des genres. Ces travaux de diagnostic seront entrepris avec des partenaires, dans la mesure du possible, afin de parvenir à une compréhension commune des risques auxquels sont confrontés les pays africains. La Banque veillera à ce que ses produits du savoir appuient mieux la conception et la mise en œuvre des projets.

Soutenir les interventions transfrontalières qui répondent à la demande des pays

180. *Le fait de saisir les opportunités transfrontalières et infrarégionales et relever les défis, comme celui de la gestion des forêts et des ressources en eau, permettra*

« La Banque adaptera son modèle opérationnel pour mieux gérer les défis mondiaux et régionaux, en se concentrant sur l'amélioration de la mise en œuvre et de l'impact des projets. Le renforcement des réserves de projets et la résolution des obstacles à la mise en œuvre garantiront une utilisation efficace des ressources »

d'atténuer les pressions climatiques, de préserver les actifs naturels et de lutter contre les causes de conflit. En s'appuyant sur les instruments actuels, tels que la Facilité d'appui à la transition, le Guichet d'action climatique et le Fonds d'assistance technique aux pays à revenu intermédiaire (FAT-PI), la Banque créera des fonds et programmes spécifiques axés sur les domaines clés d'investissement transfrontaliers. Il s'agit notamment des connexions et des services d'infrastructure dans les régions isolées et économiquement marginalisées, de l'ouverture des marchés du travail et de la libre circulation des personnes en Afrique, afin de stimuler l'emploi des jeunes et la mobilisation des envois de fonds.

Recourir aux sauvegardes sociales et environnementales pour donner la priorité aux personnes

181. *En mettant fortement l'accent sur la façon dont ses opérations influent sur les populations, la Banque protégera les communautés et l'environnement contre tout préjudice, tout en maximisant les avantages des projets*. Au cours des dix prochaines années, les opérations de la Banque seront conformes à la disposition 11 des systèmes de sauvegarde intégrés (SSI) actualisés, qui stipule que « la vision et les actions du Groupe de la Banque vont au-delà de l'approche « ne pas nuire » et visent à renforcer les progrès accomplis en matière de développement ». En détectant et en gérant les risques et les impacts environnementaux et sociaux, l'application des sauvegardes appuiera les objectifs des emprunteurs qui consistent à protéger les communautés et l'environnement contre les dommages involontaires, à améliorer l'inclusion sociale, à réduire durablement la pauvreté et à accroître la prospérité. Cette approche contribuera à la réalisation d'opérations durables et de grande qualité.



8.2 CRÉER DES CONNAISSANCES ALIGNÉES SUR LES PRIORITÉS DES PAYS

182. Dans le cadre de la Stratégie décennale, la Banque accompagnera ses financements de programmes de formation, d'assistance technique, de dialogue politique, d'opérations d'appui aux réformes et de courtage du savoir — en reliant les producteurs, les utilisateurs et les sources de connaissances — dans les PMR. Au cours des dix prochaines années, elle mettra en place un programme ciblé de travaux théoriques et sectoriels, conformément à sa Stratégie de gestion des connaissances 2022-2031. Dans les cas où les partenaires sont à l'origine de la création de nouvelles connaissances et de nouveaux éléments probants, la Banque jouera le rôle d'intermédiaire, en assurant l'accès des pays aux connaissances dont ils ont besoin et en les aidant à les transposer dans leurs propres contextes.

183. Pour maximiser et pérenniser son impact sur le développement, la Banque donnera la priorité aux investissements dans les connaissances et les capacités institutionnelles à travers deux objectifs opérationnels intégrés :

- Accroître la qualité et l'impact des opérations de la Banque. La Banque continuera à travailler avec les PMR à affiner l'appui analytique et les diagnostics des programmes/pays, en les adaptant au contexte local afin d'en maximiser l'impact. Divers instruments fourniront des bases solides pour hiérarchiser les investissements et renforcer l'efficacité du développement dans l'ensemble des High 5. Il s'agit notamment de notes de diagnostic pays, de documents de stratégie pays et de documents de stratégie d'intégration régionale, d'évaluations des besoins en matière de renforcement des capacités des pays. Pour prioriser les investissements, la Banque s'appuiera également sur des évaluations de la performance et des institutions des pays, des évaluations ex ante de l'additionnalité et des résultats de développement, des évaluations de la résilience et de la fragilité des pays, ainsi que de séminaires institutionnels et fiduciaires.

- Améliorer la qualité des institutions et de l'environnement de politique dans les PMR. La Banque continuera à fournir des renseignements économiques aux investisseurs potentiels et aux PMR grâce à la création de connaissances, à l'analyse de données et au renforcement structuré des capacités afin d'améliorer la qualité des institutions et de la gouvernance économique. Les instruments à utiliser comprennent des rapports annuels sur les perspectives économiques et des analyses économiques au niveau continental, régional et national.

184. *Parmi les principales priorités figureront :* la recherche aux fins du développement pour repositionner la Banque en tant que première institution de savoir en matière de développement sur le continent ; l'analyse économique pour soutenir les opérations dans les unités de prestation de services de la Banque (BDU) ; les renseignements économiques pour faciliter la hiérarchisation des investissements et la prise de décisions en matière de politiques dans les PMR ; les opérations d'appui aux réformes pour catalyser les réformes qui amélioreront la gestion des politiques macroéconomiques ; le renforcement des capacités et la gestion des connaissances pour améliorer les institutions et la capacité de gouvernance ; les partenariats et le courtage du savoir pour élaborer conjointement des solutions aux défis de l'Afrique ; la gestion des ressources naturelles et la promotion des investissements en vue de fournir la base de connaissances pour les investissements dans le secteur des ressources naturelles ; les systèmes de données et les services d'appui pour collecter, rassembler et maintenir des analyses de données à jour et exactes sur les variables clés du développement.

185. *La Banque travaillera en étroite collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement à la création de connaissances alignées sur les demandes des PMR, tel qu'indiqué dans les propositions du programme de réforme des banques multilatérales de développement.* La Banque se servira de sa stratégie de gestion des connaissances pour renforcer les partenariats avec des institutions comme le Groupe de la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, les organismes bilatéraux de développement et les institutions pertinentes des PMR afin de produire des données propres à chaque pays et à chaque région qui éclaireront la programmation des opérations. L'amélioration de la qualité des données et la collaboration en matière de diagnostic constitueront une priorité majeure au cours des dix prochaines années.

186. *Une analyse économique solide éclairera la conception et la mise en œuvre des opérations de prêt pour les clients tant souverains que non souverains.* Les rapports économiques et les études diagnostiques phares de la Banque constitueront une base factuelle pour les décideurs et les partenaires à l'échelle du continent. Il s'agit notamment des Perspectives économiques en Afrique, des Perspectives économiques régionales, des évaluations des politiques et des institutions des pays, et des évaluations de la résilience et de la fragilité des pays. La Banque entreprendra des analyses plus approfondies sur des thèmes clés comme la croissance inclusive, la gouvernance, la mobilisation des ressources intérieures, les interventions de lutte contre le changement climatique, la gestion des ressources naturelles et l'environnement propice à l'investissement privé.

187. *Au cours des dix prochaines années, la Banque renforcera ses capacités en matière d'assistance technique, de dialogue de politique et de courtage du savoir.* Chacune de ses opérations dans le cadre des High 5 offre une plate-forme de concertation avec les PMR pour renforcer leurs politiques et leurs institutions. À cette fin, la Banque renforcera les capacités du personnel des bureaux pays relativement aux questions de politique et les appuiera grâce à l'expertise technique de ses centres régionaux et de son siège. La Banque utilisera son pouvoir de mobilisation pour mettre les pays africains en relation avec des sources d'expertise technique en Afrique et dans le monde, et pour faciliter le partage des connaissances et des solutions de développement entre les pays africains et les communautés économiques régionales.

188. *La Banque offrira un soutien sur mesure au développement des capacités.* Elle travaillera avec un large éventail de partenaires, notamment les gouvernements, la société civile et le secteur privé, afin de répertorier et de combler les lacunes en matière de capacités. Une assistance technique sera proposée aux partenaires pour appuyer la mise en œuvre des politiques et programmes de développement. L'*Institut africain de développement*, la *Facilité africaine de soutien juridique* et le *Centre africain de gestion des ressources naturelles* figurent parmi les plates-formes que la Banque utilisera pour apporter un soutien spécialisé, en s'appuyant sur l'expertise des institutions universitaires africaines.

8.3 APPROFONDIR LES PARTENARIATS POUR OBTENIR DES RÉSULTATS DURABLES

189. *L'établissement de relations stratégiques à travers le continent africain et avec des partenaires mondiaux engagés dans le progrès de l'Afrique est une priorité.* La Banque travaillera avec d'autres pour mobiliser des ressources financières afin de soutenir les priorités nationales, notamment par le biais d'accords de cofinancement et de fonds fiduciaires et spéciaux, en complément des ressources statutaires de la Banque. La Banque se concentrera également sur des instruments de cofinancement plus importants dont les résultats ont été démontrés. Les partenariats non financiers comprendront des plates-formes de coordination et de coopération, des services de conseil conjoints et un dialogue sur les politiques.

190. *L'un des atouts de la Banque est sa capacité à mobiliser des partenaires de toute l'Afrique en tant que mobilisateur et facilitateur efficace.* La Banque continuera d'établir des relations solides et durables avec les gouvernements africains, les organismes régionaux et l'Union africaine. Elle consultera le secteur privé, les organisations de la société civile et les instituts de recherche, et travaillera en étroite collaboration avec les communautés locales. L'amélioration de la concertation avec la société civile et d'autres partenariats au niveau des pays sera essentielle pour renforcer la responsabilité et la gouvernance. La Banque priorisera son partenariat avec l'Union africaine pour soutenir les réformes et appuyer la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et autres grandes initiatives bénéfiques pour le continent.

191. *L'approfondissement de la collaboration avec d'autres BMD sera une priorité essentielle au cours des dix prochaines années, et le système des BMD s'en trouvera renforcé.* La Banque donnera la priorité

à la programmation conjointe avec d'autres BMD comme le Groupe de la Banque mondiale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et la Banque européenne d'investissement, sur la base d'une division claire du travail, ce qui permettra de mener des opérations plus importantes et plus porteuses de transformation. Dans le respect des intérêts des pays africains, la Banque contribuera à l'élaboration de règles communes en matière de passation des marchés et de sauvegarde environnementale et sociale, afin de réduire la charge qui pèse sur les emprunteurs, et recherchera les occasions de partager les travaux de diagnostic et d'analyse, notamment sur les biens publics. La Banque cherchera aussi à établir des relations avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux, tels que le Fonds international de développement agricole, l'Union européenne, l'Organisation mondiale de la santé et le Programme alimentaire mondial, en s'appuyant sur l'expertise des partenaires et tout en mettant l'accent sur ses propres domaines d'avantage comparatif. En appuyant les biens publics mondiaux et régionaux, la Banque travaillera avec les communautés économiques régionales, les organismes spécialisés des Nations Unies et les organisations de la société civile.

192. *Les stratégies et programmes nationaux et régionaux définiront la manière dont la Banque maximisera son impact en travaillant en synergie avec ses partenaires.* Les partenariats seront à la fois à long terme et souples pour répondre à l'évolution des circonstances. La Banque prendra l'initiative dans les domaines où elle possède un avantage comparatif, tout en soutenant le rôle de chef de file des autres partenaires dans leurs domaines d'expertise.

8.4 RENFORCER LE MODÈLE INSTITUTIONNEL

193. *La Banque poursuivra un ambitieux programme d'amélioration continue en interne.* Dans le cadre de son programme de réformes au titre du modèle de développement et de prestation de services (DBDM) et, par la suite, des engagements politiques pris dans le cadre de la septième augmentation générale du capital (AGC-VII) et de la quinzième reconstitution du FAD (FAD-15), la Banque a réalisé des progrès encourageants en matière d'amélioration des processus opérationnels. Elle est désormais plus proche de ses clients et travaille en tant

qu'« Une Seule Banque ». Ces progrès sont toutefois insuffisants, comme en témoignent la persistance d'un faible taux de décaissement, les difficultés de gestion du portefeuille et le manque de préparation du programme opérationnel indicatif (POI). Au cours de la prochaine décennie, la Banque donnera donc la priorité aux mesures suivantes.

Rationalisation et simplification des processus opérationnels

194. *La Banque tiendra compte des appels lancés aux BMD pour qu'elles rationalisent leurs processus et travaillent ensemble pour relever les défis considérables du développement, y compris les défis transfrontaliers et mondiaux.* Cette approche de collaboration devrait permettre à la Banque de tirer le meilleur parti des compétences, des connaissances et des ressources financières disponibles dans le système des BMD afin d'améliorer la bancabilité et la coordination des projets tout en produisant davantage d'impact avec une plus grande efficacité. L'adoption des approches plus programmatiques décrites ci-dessus nécessiterait une rationalisation et une simplification accrues des processus opérationnels.

195. *Décentralisation des opérations dans le cadre de la structure matricielle.* Bien que la Banque ait progressé en matière de décentralisation, les objectifs du plan de décentralisation n'ont pas encore été atteints. La Banque installera son personnel plus près des clients et créera de nouveaux bureaux pays dans la mesure du possible, comme le prévoit le cadre immobilier de l'institution⁷¹. Elle optimisera son organisation et améliorera ses processus opérationnels internes, tout en évaluant les besoins en ressources humaines supplémentaires, conformément aux objectifs stratégiques en matière de personnel.

196. *Adopter une approche d'optimisation des ressources pour toutes les priorités de la stratégie décennale.* La croissance future des effectifs donnera la priorité aux opérations et à l'appui nécessaire pour améliorer les résultats sur le terrain. La Banque maintiendra sa maîtrise des coûts administratifs, avec une croissance soigneusement gérée en fonction des nouveaux besoins de l'institution, conformément au cadre de maîtrise des coûts.

197. *Améliorer les garanties environnementales et sociales pour tenir compte de l'évolution des normes internationales, en mettant l'accent sur les systèmes nationaux.* Les équipes opérationnelles disposeront des compétences appropriées pour mettre pleinement en œuvre le système de sauvegardes intégré. Une formation et un encadrement seront assurés, le cas échéant. Des ressources supplémentaires en matière de sauvegarde seront consacrées aux opérations à haut risque. La Banque soutiendra les pays à développer et à renforcer leurs systèmes nationaux conformément aux discussions menées sur la réforme des BMD.

Amélioration de la main-d'œuvre : personnes, culture et incitations

198. *Investir dans le personnel de demain.* Pour réaliser les ambitions de la stratégie décennale, la Banque doit attirer et retenir un personnel de très haut niveau. Dans le cadre de sa stratégie en matière de personnel⁷², elle s'efforcera d'être l'employeur de choix en Afrique, en favorisant un environnement de travail respectueux et favorable, ainsi qu'une rémunération et des avantages compétitifs.

199. *Évaluer les moyens d'attirer les meilleurs talents et de garantir la bonne combinaison de compétences.* Le renforcement des compétences tout en soutenant des parcours de carrière clairs est un impératif commercial dans un marché concurrentiel pour les professionnels du développement. Les priorités des pays africains sont mieux soutenues par le personnel de la Banque qui possède des compétences de pointe dans ses domaines d'expertise, qui comprend les défis et les priorités de l'Afrique, qui se tient au courant des nouvelles évolutions dans ses disciplines professionnelles et qui peut fournir des solutions réactives et pratiques. La diversité actuelle du personnel de la Banque constitue un atout. Au cours des dix prochaines années, la Banque soutiendra davantage la progression de carrière des femmes et s'efforcera d'atteindre la parité hommes-femmes dans l'ensemble de l'institution. Elle continuera à rechercher un meilleur rapport qualité-prix dans son modèle de recrutement, en recrutant davantage de personnel au niveau local et en développant des contrats plus souples. La Banque continuera d'accroître sa présence dans les pays touchés par les conflits et la fragilité, où une compréhension détaillée du contexte national est essentielle.

200. *Investir dans les capacités techniques de la Banque.* La Banque créera un groupe d'analystes et d'assistants en opérations bien formés dans chaque centre régional d'exécution et dans certains bureaux pays, afin de gérer les activités liées aux opérations et de soutenir les chefs de projet et les chargés d'investissement à approfondir l'appui à la mise en œuvre. La Banque établira une liste d'experts afin de pouvoir engager des consultants plus rapidement et étudiera des moyens plus souples de déployer le personnel technique dans les pays et les régions dans le cadre d'affectations à court terme. Une unité de projet centralisée sera créée et pourra être déplacée dans n'importe quel pays ou région en cas de besoin. Dans le même temps, la Banque augmentera le nombre

de chefs de projet et de chargés d'investissement, conformément au programme stratégique de dotation en personnel.

201. *Renforcer la culture de l'apprentissage et de la gestion des connaissances.* L'amélioration de l'apprentissage conduira à de meilleurs résultats à long terme et à des résultats plus durables. La Banque intégrera l'apprentissage dans ses cycles de planification stratégique et de projet. L'achèvement de chaque stratégie ou opération pays, les enseignements seront analysés et partagés afin qu'ils puissent inspirer les pratiques futures. L'auto-évaluation en partenariat avec les emprunteurs et la validation indépendante par le Département indépendant d'évaluation du développement sont des éléments essentiels et complémentaires du cycle d'apprentissage. La clôture des projets comprendra également l'examen des mesures que les clients peuvent

prendre pour renforcer la viabilité à long terme et, le cas échéant, le suivi par le biais d'une assistance technique ou d'un financement additionnel.

Achever la transformation numérique de la Banque

202. *La transformation numérique de la Banque lui permettra de fonctionner comme une seule entité tout en utilisant au mieux ses actifs à travers le continent.* Depuis le début de la pandémie de Covid-19, la Banque a déjà réalisé des progrès significatifs dans la mise à niveau des systèmes et des plates-formes informatiques pour soutenir le travail à distance. Elle continuera d'investir dans des systèmes, des technologies et d'autres outils pour soutenir le personnel et accroître la productivité, y compris l'intelligence artificielle générative et l'apprentissage automatique. Une architecture informatique solide et un engagement structuré auprès des clients permettront à la Banque de réaliser ces priorités.

8.5 MESURER L'IMPACT DE LA BANQUE SUR LA VIE DES POPULATIONS D'AFRIQUE

203. *La Banque élaborera un nouveau cadre de gestion des résultats pour évaluer les progrès accomplis en vue de mettre en œuvre la Stratégie décennale et pour renforcer la responsabilité en matière d'obtention des résultats (annexe 2).* La Banque mesure son succès par les améliorations qu'elle apporte à la vie des populations d'Afrique. Le cadre de gestion des résultats permettra de suivre les résultats globaux chaque année grâce à d'indicateurs clés. Les résultats seront présentés dans l'examen annuel de l'efficacité

du développement, qui donnera une image de la contribution de la Banque aux résultats du développement de l'Afrique, de la santé de son portefeuille et de ses progrès dans le renforcement de sa propre efficacité et de sa propre efficacité.

204. *La Banque intensifiera l'utilisation de technologies de pointe pour mesurer plus précisément et mieux comprendre l'impact de ses opérations sur la*





dynamique de développement et les bénéficiaires. En particulier, la Banque renforcera deux innovations clés :

- Le modèle d'impact conjoint⁷³ est un cadre économétrique élaboré avec dix autres institutions de financement du développement pour évaluer la manière dont les investissements contribuent à la croissance économique et créent des emplois. Ce modèle sera un outil important pour évaluer des impacts plus larges, en particulier pour les opérations non souveraines.
- L'imagerie satellitaire peut permettre à la Banque de mieux évaluer et comprendre l'impact de ses opérations sur le développement. S'appuyant sur une technologie de pointe, la Banque utilise la cartographie d'impact à haute résolution pour évaluer les conditions de vie avant et après la construction et la réhabilitation d'infrastructures régionales.

205. *La Banque améliorera la responsabilité en matière de résultats.* Le nouveau cadre de gestion des résultats servira d'outil de responsabilité, grâce à un système renforcé d'indicateurs de performance clés que les gestionnaires partageront avec les équipes chargées de la mise en œuvre. Ces indicateurs porteront sur les activités de mobilisation des connaissances et des ressources, ainsi que sur la sélectivité et l'optimisation des ressources. Pour garantir la responsabilité, la Banque utilisera davantage d'indicateurs standard, ce qui lui permettra d'agréger les résultats et de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'institution. Les responsables sectoriels seront chargés de la supervision, de la qualité et du respect des délais. Ils veilleront également à ce que la charge de travail des équipes soit bien équilibrée, à ce que les compétences soient renforcées et à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour soutenir la mise en œuvre, l'achèvement et

l'apprentissage. De plus, tous les gestionnaires seront responsables non seulement de l'exécution de leurs programmes de travail, mais aussi de l'utilisation efficace du personnel et des ressources budgétaires.

206. *La Banque appuiera les engagements de la Stratégie décennale par des plans d'action opérationnels pour les secteurs clés et les domaines thématiques.* La Stratégie décennale se situe au sommet de l'architecture stratégique de la Banque, définissant les objectifs et les principes de haut niveau sur lesquels toutes ses opérations s'alignent. La Banque continuera à renouveler ses approches opérationnelles dans le cadre de chaque High 5, et à développer et mettre à jour les plans d'action dans des domaines transversaux et complémentaires essentiels tels que le changement climatique, le genre, la jeunesse, la gestion des ressources naturelles, la gestion des connaissances et la gouvernance. Les plans d'action favoriseront la sélectivité et la concentration sur les domaines prioritaires de la Banque. Les programmes triennaux glissants et les budgets axés sur les résultats définiront les objectifs opérationnels et institutionnels pour chaque période de trois ans, ainsi que les ressources nécessaires et les résultats escomptés.

207. *Une revue à mi-parcours de la Stratégie décennale sera effectuée d'ici 2029, afin d'examiner les progrès accomplis par rapport aux engagements pris et, au besoin, de procéder à des ajustements pour s'assurer que les objectifs de la stratégie sont atteints.* Les environnements opérationnels évoluent rapidement, à l'échelle régionale et mondiale, de sorte que la stratégie fera l'objet d'une revue par la direction lors de la troisième année, ou à tout autre moment nécessaire pour s'assurer qu'elle reste pertinente. Le Conseil d'administration sera consulté si un tel changement s'avère nécessaire. Une évaluation indépendante sera également réalisée à la fin de la période couverte par la stratégie.

CONCLUSION

208. La présente Stratégie décennale définit le cadre stratégique des opérations de la Banque pour la période 2024-2033. Il s'agit d'une stratégie ambitieuse, mais ciblée, conçue pour saisir les opportunités qui s'offrent à l'Afrique et relever les défis sans précédent auxquels le continent est confronté. La stratégie s'inspire de la vision d'une « **Afrique prospère, inclusive, résiliente et intégrée** ».

209. La stratégie est axée sur les High 5, qui constituent la principale contribution de la Banque aux Objectifs de développement durable des Nations Unies et à l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Les High 5 tiennent compte de l'avantage comparatif de la Banque, ainsi que des besoins et des priorités des pays africains. La stratégie présente des plans audacieux pour accélérer les progrès sur les High 5 grâce à des investissements transformationnels.

210. La stratégie décrit la réponse de la Banque aux menaces complexes auxquelles l'Afrique est confrontée aujourd'hui, et répond à l'appel lancé aux BMD pour qu'elles intensifient d'urgence leurs efforts en vue de relever les défis mondiaux et régionaux qui

touchent les populations africaines. Les menaces interdépendantes du changement climatique et de l'augmentation de la dette, de l'insécurité alimentaire, du chômage, des conflits et des crises sanitaires risquent de freiner les progrès de l'Afrique et de contrarier ses aspirations. Dans le cadre de cette stratégie, la Banque collaborera avec les PMR pour utiliser ses investissements et mettre à profit sa position d'institution africaine afin de promouvoir des solutions africaines.

211. La Banque se servira de la stratégie pour accélérer d'urgence les progrès de l'Afrique en utilisant des ressources tant publiques que privées, et en tirant le meilleur parti de ses propres ressources au profit de l'Afrique. Enfin, la stratégie définit un programme ambitieux pour renforcer la capacité de la Banque à être plus réactive et plus souple dans la mise en place d'une coopération et de solutions de qualité pour l'Afrique.

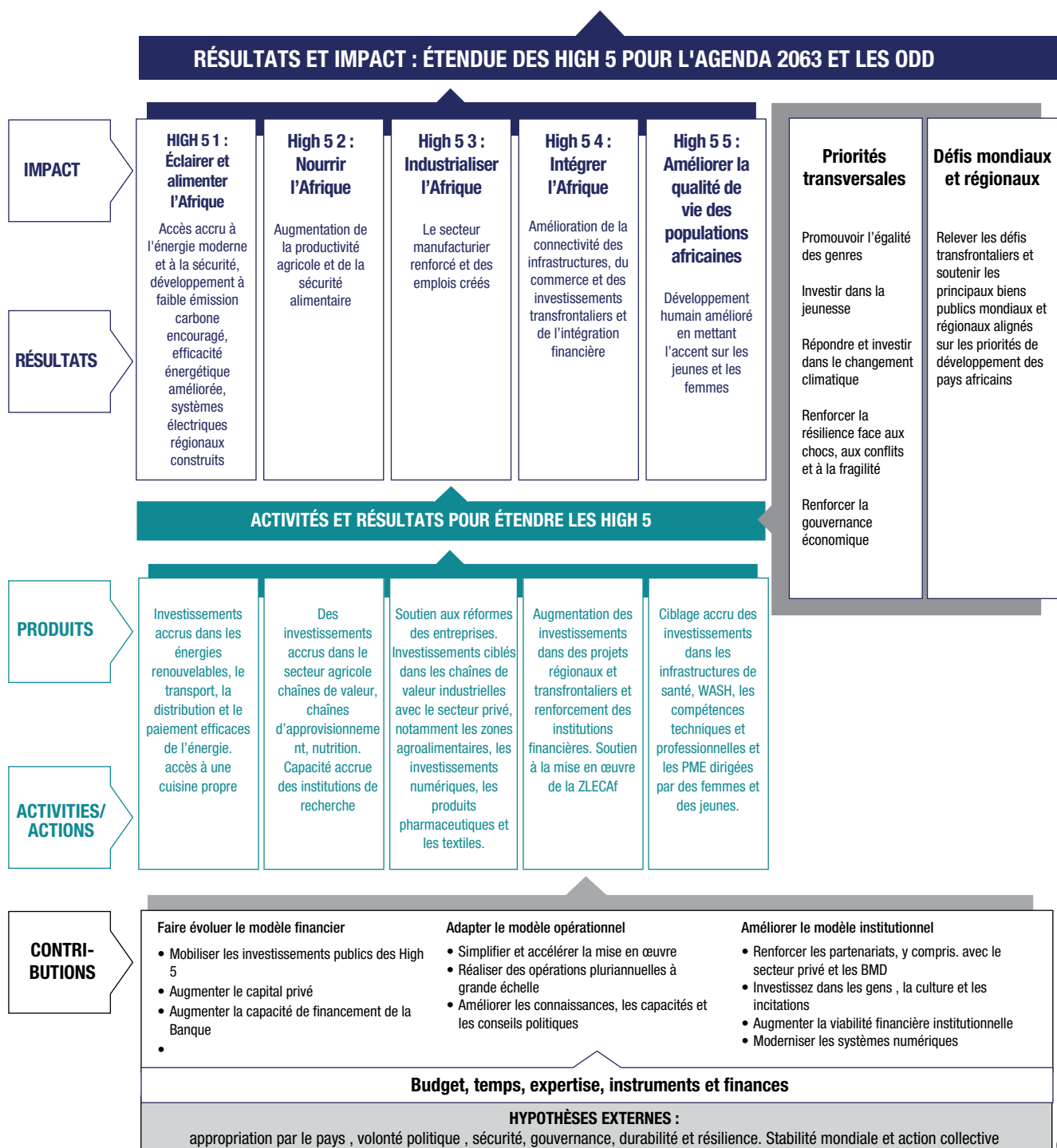


ANNEXES

ANNEXE 1 : GRANDES LIGNES DE L'INTERVENTION DE LA STRATÉGIE DÉCENNALE

VISION : UNE AFRIQUE PROSPÈRE, INCLUSIVE, RÉSILIENTE ET INTÉGRÉE

OBJECTIFS : ACCÉLÉRER UNE CROISSANCE VERTE INCLUSIVE ET STIMULER DES ÉCONOMIES PROSPÈRES ET RÉSILIENTES EN AFRIQUE



ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DU CADRE DE GESTION DES RÉSULTATS

Le Cadre de mesure des résultats (CGR) 2024-2033 soutiendra la mise en œuvre de la stratégie décennale (SD) 2024-2033 de la Banque, avec deux objectifs primordiaux : guider la Banque dans la réalisation de la SD et rendre compte de sa performance. La présente annexe expose les objectifs et la logique du CGR, étroitement alignés sur les objectifs de la stratégie décennale, ainsi que les processus de suivi, d'établissement de rapports et de revue. Elle comprend également une série d'indicateurs indicatifs organisés autour de la structure à quatre niveaux du CGR. Un document complet sur le CGR, comprenant les indicateurs définitifs et le niveau d'ambition proposé, sera publié séparément.

A. INTRODUCTION

- Le CGR 2024-2033 a trois objectifs principaux :
- Évaluer la mise en œuvre de la SD 2024-2033 afin de garantir l'impact sur le développement, éclairer la prise de décision et faciliter l'apprentissage.
- Soutenir la contribution de la Banque à l'Agenda 2063 de l'Union africaine et aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.
- Assurer la transparence et la responsabilité de la direction, du conseil d'administration et des parties prenantes externes en ce qui concerne les performances et les résultats de la Banque.

B. STRUCTURE DU CGR

- Pour atteindre ces objectifs, le CGR suit une structure à quatre niveaux, qui reflète les différents niveaux auxquels des progrès sont requis et doivent faire l'objet d'un suivi. Les quatre niveaux sont les suivants :
- Niveau 1 : Les progrès accomplis par l'Afrique dans la réalisation de sa vision d'un continent prospère, inclusif, résilient et intégré.
- Niveau 2 : La contribution de la Banque aux progrès du développement de l'Afrique. Ce niveau couvre à la fois les cinq grandes priorités opérationnelles (High 5) de la Banque et les priorités d'investissement transversales.

- Niveau 3 : La performance opérationnelle de la Banque.
- Niveau 4 : La performance institutionnelle de la Banque en tant qu'organisation de développement.

C. LOGIQUE DU CGR

Les liens de causalité entre ses quatre niveaux peuvent être décrits comme suit (en commençant par le niveau 4).

SI la Banque continue à capitaliser sur ses atouts en tant qu'organisation de développement (modèles institutionnels et financiers),

ET qu'elle améliore sa performance opérationnelle (modèle opérationnel),

ALORS, elle fera progresser ses priorités d'investissement transversales **ET** obtiendra des résultats en matière de développement durable dans le cadre de ses priorités opérationnelles (High 5).

CE QUI CONTRIBUERA à la vision de la SD 2.0, qui est de soutenir une Afrique prospère, inclusive, résiliente et intégrée.

Sur la base de cette logique et d'une structure à quatre niveaux, le CGR décompose la logique de la SD en 30 objectifs principaux ou domaines de résultats répartis sur les quatre niveaux.

D. ÉVALUER LES PERFORMANCES, EN RENDRE COMPTE ET EN TIRER DES ENSEIGNEMENTS

La Banque évaluera les performances, tirera des connaissances et rendra compte des progrès accomplis chaque année par rapport aux objectifs de la SD grâce à des indicateurs et des objectifs du CGR dans le cadre d'une approche multidimensionnelle :

- Une série de **Revue annuelle de l'efficacité du développement**, par secteur et par thème, et de **sessions d'apprentissage** permettront d'évaluer les progrès réalisés par la Banque, en particulier au titre du niveau 2 du CGR, afin d'éclairer la prise de décision et l'apprentissage. Ces sessions, présidées par le vice-président concerné, réuniront des experts

sectoriels et l'écosystème pour examiner la trajectoire des résultats, identifier les domaines sous-performant, proposer des mesures de correction et tirer les leçons nécessaires.

- De même, les **Revue annuelle opérationnelles et institutionnelles** et les **sessions d'apprentissage** examineront les progrès accomplis par la Banque aux niveaux 3 et 4 du CGR. Ces sessions, présidées par le vice-président concerné, évalueront les performances opérationnelles et institutionnelles dans le contexte des réformes en cours, en vue d'identifier les possibilités d'amélioration.
- Les idées et les enseignements tirés des revues annuelles et des sessions d'apprentissage seront consignés dans la **Revue annuelle de l'efficacité du développement (ADER)**. En outre, l'ADER présentera une synthèse des résultats de la Banque dans un format convivial afin d'améliorer la transparence et la responsabilité vis-à-vis du Conseil d'administration, des pays clients et des autres parties prenantes.

Ces réunions institutionnelles, fondées sur des données, alimenteront les discussions sur la programmation et les ressources. Les nouveaux projets et

les nouvelles stratégies devront obligatoirement s'appuyer sur les enseignements tirés de l'expérience et des évaluations. Cette approche renforcée de la gestion des résultats vise à aller au-delà de l'obligation de rendre compte, en utilisant le CGR de manière proactive pour guider la prise de décision et tirer des enseignements essentiels sur les performances, les résultats et l'impact de la Banque sur le développement.

E. REVUE ET ACTUALISATION DU CGR

En 2028, une revue à mi-parcours du Cadre de mesure des résultats sera effectuée en même temps que la revue à mi-parcours de la SD. Cette revue vise à aligner le CGR sur les ajustements apportés à la SD et à réévaluer son efficacité dans le suivi et l'orientation de sa mise en œuvre. Le département « Stratégie » de la Banque est chargé de concevoir la SD et de mener sa revue à mi-parcours. Le département « Impact et résultats en matière de développement » rendra compte des résultats par rapport au CMR, facilitera les revues annuelles et les sessions d'apprentissage, rendra compte des résultats dans l'ADER sur une base annuelle et veillera à la revue et à la mise à jour en continu du CGR, y compris pour sa revue à mi-parcours en 2028.

TABLEAU DU CADRE DE GESTION DES RÉSULTATS

UNE AFRIQUE PROSPÈRE, INCLUSIVE, RÉSILIENTE ET INTÉGRÉE					
ACCÉLÉRER LA CROISSANCE VERTE INCLUSIVE EN AFRIQUE			FAVORISER DES ÉCONOMIES PROSPÈRES ET RÉSILIENTES EN AFRIQUE		
NIVEAU 1 PROGRÈS DU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE					
ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE	NOURRIR L'AFRIQUE	INDUSTRIALISER L'AFRIQUE	INTÉGRER L'AFRIQUE	AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE	
Accès universel atteint Production d'électricité accrue Efficacité énergétique améliorée	Niveau de malnutrition réduit Productivité agricole améliorée Insécurité alimentaire réduite	La part du PIB de l'industrie manufacturière a augmenté Amélioration de l'accès au financement	Circulation plus rapide des biens, des services et des personnes Infrastructures transfrontalières étendues Commerce intra-africain accru	Chômage réduit Meilleur accès aux services de base	
INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES TRANSVERSAUX					
ACTION CLIMATIQUE À PLUS GRANDE ÉCHELLE	RÉSILIENCE ACCRUE	DES FEMMES PLUS AUTONOMES	INVESTISSEMENT DANS LA JEUNESSE	GOVERNANCE ÉCONOMIQUE AMÉLIORÉE	CROISSANCE INCLUSIVE TIRÉE PAR LE SECTEUR PRIVÉ
Croissance verte privilégiée Émissions de GES réduites	Résilience accrue aux conflits et aux chocs Nombre de réfugiés et de personnes déplacées réduit	Fossé des inégalités entre les genres réduit	Chômage réduit chez les jeunes	Recettes intérieures accrues Gestion de la dette améliorée	Compétitivité accrue du secteur privé
BIENS PUBLICS MONDIAUX ET RÉGIONAUX ACCRUS					
NIVEAU 2 IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE					
ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉNERGIE	NOURRIR L'AFRIQUE	INDUSTRIALISER L'AFRIQUE	INTÉGRER L'AFRIQUE	AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE	
Accélérer l'accès à l'énergie moderne Promouvoir un développement sobre en carbone Accroître l'efficacité énergétique Construire des réseaux électriques régionaux	Renforcer les chaînes de valeur agricoles Développer les chaînes logistiques d'intrants Améliorer la nutrition Soutenir les institutions de recherche et de développement	Développer l'agro-industrie et le textile Financer le développement des entreprises Étendre l'infrastructure de connectivité Soutenir la fabrication de produits pharmaceutiques et des vaccins	Élargir la connectivité des infrastructures régionales Promouvoir le commerce et les investissements transfrontaliers Approfondir l'intégration financière	Développer les infrastructures sanitaires Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement Promouvoir l'enseignement technique et professionnel Soutenir la création d'emplois	
INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES TRANSVERSAUX					
REPONSE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE	PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES GENRES	INVESTIR DANS LA JEUNESSE	RENFORCER LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE	PROMOTION DES SOLUTIONS IMPLIQUANT LE SECTEUR PRIVÉ
Promouvoir la gestion durable de l'eau Minimiser les émissions de GES Mobiliser les financements climatiques	Construire des infrastructures critiques Investir dans le développement des entreprises Adresser les risques climatiques	Soutenir l'emploi des femmes Financer les entreprises dirigées par des femmes	Soutenir l'emploi pour les jeunes Financer les entreprises dirigées par des jeunes	Renforcer la gestion des finances et du budget Améliorer la gestion de la dette et la transparence Promouvoir un cadre propices aux affaires	Co-créer des opportunités d'investissement à grande échelle Accroître les financements du secteur privé
INVESTIR DANS LES BIENS PUBLICS MONDIAUX ET RÉGIONAUX					
NIVEAU 3 MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA BANQUE : AMÉLIORER LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE					
AMÉLIORER LA QUALITÉ DES OPÉRATIONS	PRODUIRE DES RÉSULTATS À GRANDE ÉCHELLE	ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE	ACCROÎTRE L'IMPACT GRÂCE AU SAVOIR	BATIR UNE CULTURE DU SAVOIR PLUS FORTE	
Elaborer des opérations de haute qualité Investir dans les priorités transversales Affiner l'orientation stratégique des opérations	Etablir des programmes nationaux effectifs Mettre en œuvre des programmes nationaux pluriannuels Accroître la taille des opérations	Accélérer le rythme d'exécution Améliorer le soutien à la mise en œuvre Améliorer la qualité de la mise en œuvre	Investir dans des solutions de savoir pour les opérations Améliorer le dialogue politique Fournir un soutien sur mesure au développement des capacités	Investir dans les capacités techniques pour les opérations Renforcer l'apprentissage dans le cycle du projet	
NIVEAU 4 MODÈLE INSTITUTIONNEL DE LA BANQUE : AMÉLIORER LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE ET ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT					
NOUER DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES	INVESTIR DANS LES PERSONNES	AMPLIFIER LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT	PRÉSERVER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE	FAVORISER L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	
Renforcer la collaboration des BMD et le cofinancement Catalyser les investissements de capitaux privés	Améliorer la diversité du personnel Augmenter la capacité et la combinaison des compétences Améliorer l'engagement du personnel	Accroître la capacité financière par l'innovation financière Étendre l'utilisation des instruments de garanties	Renforcer l'adéquation des fonds propres Améliorer l'efficacité des coûts	Digitaliser les systèmes et les processus Renforcer l'amélioration continue des processus	

F. LISTE INDICATIVE DES INDICATEURS DU CGRCE

NIVEAUX 1 ET 2 : PROGRÈS DU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE ET IMPACT DE LA BANQUE SUR LE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE

1 NIVEAU 1 – ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉLECTRICITÉ
1.1 Accès universel à l'électricité
1.1.1 Personnes ayant accès à l'électricité (% de la population) ⁷⁴
1.1.2 Personnes ayant accès à des solutions de cuisson propres (% de la population)
1.2 Augmentation de la capacité de production d'électricité
1.2.1 Capacité de production installée (GW)
1.2.2 Production d'électricité (GWh)
1.2.3 Part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique (%)
1.3 Amélioration de l'efficacité énergétique
1.3.1 Pertes de transmission et de distribution d'électricité (% de la production)

NIVEAU 2 - ÉCLAIRER L'AFRIQUE ET L'ALIMENTER EN ÉLECTRICITÉ
1.4 Accélérer l'accès à l'énergie moderne
1.4.1 Personnes raccordées à l'électricité (dont) ⁷⁵
1.4.2 Nouveaux raccordements au réseau électrique (ménages, y compris nombre de personnes/entreprises/installations publiques)
1.4.3 Nouvelles connexions électriques hors réseau et mini-réseau (ménages, y compris nombre de personnes/entreprises/installations publiques)
1.4.4 Ménages disposant d'un accès à la cuisson propre
1.4.5 Lignes de distribution d'électricité (km)
1.5 Promouvoir un développement à faible intensité de carbone
1.5.1 Capacité électrique installée (MW) - dont énergie renouvelable
1.5.2 Production nette d'électricité (GWh) - dont énergie renouvelable
1.5.3 Lignes de transport d'électricité (km) - y compris nationales et régionales
1.6 Amélioration de l'efficacité énergétique
1.6.1 <i>[Travaux en cours]</i>
1.7 Construire des systèmes électriques régionaux
1.1.1 Lignes de transmission transfrontalières (km) ⁷⁶
1.1.2 Capacité totale des projets de transport transfrontalier (MW)

2 NIVEAU 1 - NOURRIR L'AFRIQUE
2.1 Réduction du niveau de malnutrition
2.1.1 Prévalence de la sous-nutrition en Afrique (millions)
2.2 Réduction de l'insécurité alimentaire
2.2.1 Prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou grave en Afrique (%)
2.3 Augmentation de la productivité agricole
2.3.1 Rendement en céréales (tonnes/hectare)
2.3.2 Consommation d'engrais (kilogrammes par hectare de terre arable)
2.4 Augmentation de la part des produits transformés
2.4.1 Part de l'Afrique dans la valeur marchande des principaux produits transformés (%)

NIVEAU 2 - NOURRIR L'AFRIQUE
2.5 Renforcer les chaînes de valeur agricoles
2.5.1 Nouvelles unités de transformation agro-industrielle créées/améliorées (nombre)
2.5.2 Routes de desserte construites ou réhabilitées (km)
2.6 Développer les chaînes d'approvisionnement en intrants
2.6.1 Agriculteurs utilisant des intrants améliorés, notamment la micro-irrigation, les engrais et les semences résistantes au climat (dont des femmes)
2.7 Améliorer la nutrition et la sécurité alimentaire
2.7.1 Personnes bénéficiant des améliorations de l'agriculture (dont femmes)
2.7.2 Terres dont la gestion de l'eau a été améliorée (milliers d'hectares)
2.8 Soutenir les institutions de recherche et de développement
1.1.1 <i>[Travaux en cours]</i>

3 NIVEAU 1 - INDUSTRIALISER L'AFRIQUE
3.1 Augmentation de la part de l'industrie manufacturière dans le PIB
3.1.1 Formation brute de capital fixe, secteur privé (% du PIB)
3.1.2 Valeur ajoutée des secteurs manufacturiers (milliards d'USD)
3.2 Amélioration de l'accès au financement
3.2.1 Accès au financement (% de la population adulte)
3.2.2 Crédit domestique au secteur privé (% du PIB)

NIVEAU 2 - INDUSTRIALISER L'AFRIQUE
3.3 Promouvoir le développement des entreprises
3.3.1 Personnes bénéficiant de projets financés (dont femmes/jeunes)
3.3.2 Entreprises bénéficiant d'un accès au financement (dont femmes/jeunes/propriétaires)
3.3.3 Effet des PME (chiffre d'affaires des investissements) (millions de dollars)
3.4 Développer l'agro-industrie et le textile
3.4.1 Nouvelles unités de transformation agro-industrielle créées/améliorées (nombre)
3.5 Soutenir la valorisation des ressources extractives
3.5.1 <i>[Travaux en cours]</i>
3.6 Développer l'infrastructure de connectivité
3.6.1 Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km) ⁷⁷
3.6.2 Personnes ayant un meilleur accès aux services TIC de base (dont femmes)
3.7 Soutenir la fabrication de produits pharmaceutiques et de vaccins
3.7.1 Nouvelles capacités de production de produits pharmaceutiques essentiels (nombre)
1.1.2 Nouvelles capacités locales de production de vaccins (%)

4. NIVEAU 1 - INTÉGRER L'AFRIQUE
4.1 Amélioration de la circulation des biens/services/personnes
4.1.1 Nombre de pays ayant ratifié la ZLECA
4.1.2 Indice d'ouverture des visas en Afrique (0 faible - 1 élevé)
4.2 Développement des infrastructures transfrontalières
4.2.1 Indice des infrastructures régionales
4.3 Accroissement du commerce intra-africain
4.3.1 Commerce intra-africain (% du PIB)
4.3.2 Indice de compétitivité de l'Afrique (Indice)

NIVEAU 2 - INTÉGRER L'AFRIQUE
4.4 Développer la connectivité des infrastructures régionales
4.4.1 Routes transfrontalières construites/réhabilitées (km)
4.4.2 Lignes de transmission transfrontalières construites (km)
4.4.3 Personnes ayant un meilleur accès aux transports (dont femmes)
4.4.4 Capacité totale des projets de transport transfrontaliers (MW)
4.5 Promouvoir le commerce et les investissements transfrontaliers
4.5.1 Commerce intra-africain soutenu par les facilités de financement du commerce des banques (valeur en dollars et % du total)
4.6 Une intégration financière plus poussée
1.1.1 [Travaux en cours]

5. NIVEAU 1 - AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES POPULATIONS AFRICAINES
5.1 Réduction du chômage
5.1.1 Taux de chômage % (taux pour les femmes %)
5.2 Amélioration de l'accès aux services de base
5.2.1 Accès à des services d'eau potable de base (% de la population)
5.2.2 Accès à des installations sanitaires de base (% de la population)
5.2.3 Couverture des services de santé essentiels (indice 0 faible-100 élevé)

NIVEAU 2 - AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES POPULATIONS AFRICAINES
5.3 Développer les infrastructures de santé
5.3.1 Personnes ayant accès à de meilleurs services de santé (dont femmes)
5.4 Améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement
5.4.1 Personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau (dont femmes)
5.4.2 Personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'assainissement (dont femmes)
5.5 Développer l'enseignement technique et professionnel
5.5.1 Personnes formées dans le cadre des opérations de la Banque (dont femmes/jeunes)
5.5.2 Personnes inscrites à un programme de développement des compétences, y compris des compétences numériques (dont femmes/jeunes)
5.6 Soutenir la création d'emplois
5.6.1 Emplois directs soutenus (dont femmes/jeunes)
1.1.2 Emplois indirects et induits soutenus (dont femmes/jeunes)

6. NIVEAU 1 - PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT TRANSVERSALES
RENFORCEMENT DE L'ACTION CLIMATIQUE
6.1 La croissance verte, une priorité
6.1.1 Indice de croissance verte (Score : 0-100)
6.2 Réduction des émissions de gaz à effet de serre
6.2.1 Émissions nettes de GES (CO ₂ e)
RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE
6.3 Résilience accrue face aux conflits et aux chocs
6.3.1 Pays dont l'indice d'État fragile s'est amélioré depuis cinq ans (nombre)
6.4 Réduction du nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays
6.4.1 Réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur de leur pays (millions)
AUTONOMISATION DES FEMMES
6.5 Le fossé de l'inégalité entre les hommes et les femmes est réduit
6.5.1 Indice de genre en Afrique

INVESTIR DANS LA JEUNESSE
6.6 Réduction du chômage des jeunes
6.6.1 Les jeunes ne sont ni dans l'emploi, ni dans l'éducation, ni dans la formation (%)
AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE
6.7 Augmentation des recettes intérieures
6.7.1 Ratio impôts/PIB (%)
6.8 Amélioration de la gestion de la dette
6.8.1 Pays en situation de surendettement ou présentant un risque élevé de surendettement (nombre)

NIVEAU 2 - PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT TRANSVERSALES
INTENSIFIER L'ACTION CLIMATIQUE
6.9 Promouvoir une gestion durable de l'eau
6.9.1 Terres dont la gestion de l'eau a été améliorée (milliers d'hectares)
6.10 Réduire les émissions de gaz à effet de serre
6.10.1 Émissions nettes de GES (CO ₂ e)
6.11 Tirer parti du financement de la lutte contre le changement climatique
6.11.1 Financement de la lutte contre le changement climatique (%)
RENFORCER LA RÉSILIENCE
6.12 Construire des infrastructures critiques
6.12.1 Personnes bénéficiant de projets énergétiques dans les pays en transition (dont des femmes)
6.12.2 Routes construites, réhabilitées ou entretenues dans les pays de transition (km)
6.12.3 Personnes ayant un accès nouveau ou amélioré à l'eau dans les pays en transition (dont des femmes)
6.13 Investir dans le développement des entreprises
6.13.1 Entreprises bénéficiant d'un accès au financement dans les pays en transition
6.14 Aborder les risques climatiques
6.14.1 Agriculteurs pratiquant une agriculture intelligente face au climat dans les États en transition (dont des femmes)
AUTONOMISATION DES FEMMES
6.15 Soutenir l'emploi des femmes
6.15.1 Emplois directs soutenus (femmes)
6.15.2 Emplois indirects soutenus (femmes)
6.16 Fournir des financements aux entreprises dirigées par des femmes
6.16.1 Entreprises bénéficiant d'un accès au financement et dirigées/détenues par des femmes
PROMOUVOIR LA JEUNESSE
6.17 Soutenir l'emploi des jeunes
6.17.1 Emplois directs soutenus (jeunes)
6.17.2 Emplois indirects soutenus (jeunes)
6.18 Fournir des financements aux entreprises dirigées par des jeunes
6.18.1 Entreprises bénéficiant d'un accès au financement et dirigées ou détenues par des jeunes
6.18 Améliorer la gestion de la dette et la transparence
6.18.1 Pays bénéficiant d'un soutien pour améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public (nombre)
6.18.2 Fonctionnaires du secteur public ayant amélioré leurs qualifications et compétences en matière de gestion de la dette et de transparence (dont femmes/jeunes)
6.19 Promouvoir un environnement favorable aux entreprises
6.19.1 Pays bénéficiant d'une amélioration de l'environnement concurrentiel (nombre)

NIVEAU 3 : LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA BANQUE : AMÉLIORER LA PERFORMANCE

7 NIVEAU 3 - AMÉLIORER LA QUALITÉ DES OPÉRATIONS
7.1 Concevoir des opérations de qualité
7.1.1 Les OS ⁷⁸ répondent à des normes de qualité élevées lors de l'évaluation (%) ⁷⁹
7.1.2 Les ONS sont conçues pour maximiser les résultats attendus en matière de développement (%)
7.1.3 Opérations atteignant les résultats prévus en matière de développement (%) OS, ONS
7.1.4 Les opérations achevées produisent des résultats susceptibles d'être durables (%)
7.2 Investir dans les priorités transversales
7.2.1 Opérations portant sur les résultats en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (%) OS, ONS
7.2.2 Opérations appliquant effectivement la lentille de la fragilité lors de l'évaluation (%) OS
7.2.3 Supervision efficace des opérations en ce qui concerne les sauvegardes environnementales et sociales (%)
7.3 Affiner l'orientation stratégique des opérations
7.0.1 Les opérations sont sélectives (%)
8 NIVEAU 3 - OBTENIR DES RÉSULTATS À GRANDE ÉCHELLE
8.1 Mettre en place des plateformes nationales efficaces
8.1.1 Part des PMR disposant de plateformes nationales facilitées par la Banque (%)
8.2 Exécuter des programmes nationaux pluriannuels
8.2.1 Part du programme de prêts allouée au programme pluriannuel par pays (%)
8.3 Augmentation de l'importance des opérations
8.3.1 Part des opérations de la BAD supérieures à 50 millions d'UC (%)
1.1.2 Part des opérations du FAD supérieures à 25 millions d'UC (%)
9 NIVEAU 3 - ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE
9.1 Augmentation de la vitesse d'exécution
9.1.1 Délai entre la note conceptuelle et le premier décaissement (mois) - OS
9.1.2 Projets d'infrastructure prêts pour la passation de marchés (%) - OS
9.2 Renforcer le soutien à la mise en œuvre
9.2.1 Opérations respectant les normes en matière de rapports de supervision (%) - OS, ONS
9.3 Améliorer la qualité de la mise en œuvre
9.3.1 Opérations confrontées à des défis (%)
1.1.2 Prêts non performants - ONS (%)
10 NIVEAU 3 - RENFORCER L'IMPACT PAR LA CONNAISSANCE
10.1 Investir dans les solutions de connaissance et les diagnostics
10.1.1 Satisfaction des parties prenantes quant aux connaissances générées par la Banque (%)
10.2 Améliorer le dialogue politique
10.2.1 Satisfaction des parties prenantes à l'égard du dialogue politique influencé ou mené par la Banque (%)
10.3 Fournir un soutien personnalisé au développement des capacités
1.1.1 [Travaux en cours]
11 NIVEAU 3 - RENFORCER LA CULTURE DE L'APPRENTISSAGE
11.1 Investir dans la capacité technique des opérations
11.1.1 Part du personnel des opérations formé à une ou plusieurs filières de l'Académie des opérations (%)
11.2 Renforcer l'apprentissage dans le cycle du projet
11.2.1 Qualité des rapports d'achèvement et d'apprentissage (RAP et XSR) (% ⁸⁰)

NIVEAU 4 : LE MODÈLE INSTITUTIONNEL DE LA BANQUE : AMÉLIORER LES PERFORMANCES INSTITUTIONNELLES ET ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT

12 NIVEAU 4 - ÉTABLIR DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES
12.1 Renforcer la collaboration et le cofinancement des BMD
12.1.1 Ressources actives mobilisées pour les opérations du secteur public (en millions d'UC)
12.1.2 Satisfaction des parties prenantes quant à l'efficacité de la collaboration de la Banque avec les autres BMD (%)
1.2 Catalyser les investissements en capitaux privés
12.2.1 Ressources actives mobilisées pour les opérations du secteur privé (en millions d'UC)

13 NIVEAU 4 - INVESTIR DANS LES PERSONNES
13.1 Renforcer la diversité des personnels
13.1.1 Part des femmes dans les postes professionnels (%)
13.1.2 Part des femmes dans les postes de direction (%)
13.2 Accroître les capacités et les compétences
13.2.1 Nombre moyen d'opérations par chef d'équipe
13.2.2 Indice de mixité des compétences <i>[en cours]</i>
13.3 Améliorer l'engagement du personnel
13.3.1 Indice d'engagement des personnels
1.1.2 Indice d'efficacité managériale

14 NIVEAU 4 - AUGMENTER LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT
14.1 Augmenter la capacité financière par des innovations financières
14.1.1 Renforcer la capacité de financement par le biais de transferts de risque de portefeuille (en millions d'UC)
14.1.2 <i>[Travaux en cours]</i>
14.2 Étendre l'utilisation des instruments de réduction des risques
1.1.1 Part des instruments de garantie (% du portefeuille de la Banque)

15 NIVEAU 4 - PRÉSERVER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE
15.1 Renforcer l'adéquation des fonds propres
15.1.1 Taux d'utilisation du capital-risque
15.2 Améliorer l'efficacité des coûts
1.1.1 Ratio coût/revenu des prêts

16 NIVEAU 4 - FAVORISER L'EFFICIENCE DES PROCESSUS ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
16.1 Numériser les systèmes et les processus
16.1.1 <i>[Travaux en cours]</i>
16.2 Améliorer en continu les processus
16.2.1 Part des processus opérationnels réaménagés selon le calendrier prévu (%)

NOTES DE FIN DE PAGES

- 1 Nations unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population (2022). *World Perspectives démographiques 2022 : Méthodologie des estimations et des projections démographiques des Nations unies*, [link](#)
- 2 Les biens publics sont des biens non rivaux et non exclusifs qui procurent des avantages à tous. La portée géographique des effets des biens publics détermine s'il s'agit d'un bien public mondial, régional ou local. Les biens publics mondiaux ont des externalités mondiales, comme les mesures locales d'atténuation du changement climatique. Les biens publics régionaux sont ceux dont les effets sont communs à plusieurs pays voisins ou directement concernés. C'est le cas, par exemple, de la protection contre les inondations dans un bassin fluvial ou d'une route transfrontalière.
- 3 McKinsey Global Institute, *Repenser la croissance économique en Afrique : transformer la diversité en opportunité*, 2023, [link](#).
- 4 Fondation Mo Ibrahim, *Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique de 2022*, Rapport de l'indice, [link](#)
- 5 Tel que mesuré par le score "Ease of Doing Business" de la Banque mondiale
- 6 Groupe de la Banque mondiale, *Mise à jour de la Banque mondiale sur la pauvreté mondiale : le défi de l'estimation de la pauvreté dans la pandémie*, mars 2023, [link](#).
- 7 Groupe inter institutions des Nations unies pour la mortalité infantile — *Niveau et tendances de la mortalité infantile*, Rapport 2022 [link](#)
- 8 Statistiques de l'Organisation internationale du travail, *Emploi et questions sociales dans le monde ; 2023* 2023
- 9 Fondation Mo Ibrahim, *Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique de 2022*, Rapport, [link](#)
- 10 Banque africaine de développement, *Revue annuelle de l'efficacité du développement*, 2023, p. 9 [link](#)
- 11 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique*, 2022, p.32 [link](#)
- 12 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique* 2022, p.51 [link](#)
- 13 Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, *Impacts, adaptation et vulnérabilité*, 2022 [link](#)
- 14 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique* 2022, p.51 [link](#)
- 15 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique* 2022, p.2 [link](#)
- 16 La formulation retenue dans le communiqué des Assemblées annuelles 2022 du Groupe de la Banque à Accra (Ghana) est « invasion de l'Ukraine par la Russie ». L'Algérie, la Chine, l'Égypte, l'Eswatini, la Namibie, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont émis une réserve et proposé « conflit Russie-Ukraine ». Pour des raisons pratiques, les mentions ultérieures dans la présente stratégie renverront à cette même note de bas de page 7.
- 17 Banque africaine de développement, *Stratégie Nourrir l'Afrique*. [link](#)
- 18 Banque africaine de développement BAD, *Perspectives économiques en Afrique* 2022, p. 15 [link](#)
- 19 FMI, *Changement climatique et insécurité alimentaire chronique en Afrique subsaharienne*, 2022, p. 1 [link](#)
- 20 Institut international de l'eau de Stockholm, *Libérer le potentiel de l'agriculture pluviale améliorée*, 2018 [link](#)
- 21 CNUCED, *Le monde de la dette*, [link](#).
- 22 Groupe de la Banque mondiale, *Liste des situations de fragilité et de conflit*, 2024 [link](#)
- 23 UNHCR, *Tendances mondiales en bref*, 2022 [link](#)
- 24 Les marchés illicites sont principalement contrôlés par des groupes armés et alimentés par la contrebande et les détournements de fonds publics. Voir par exemple le cas de la Libye ici [link](#)
- 25 Développement international du Royaume-Uni, *Le développement international dans un monde contesté : mettre fin à la pauvreté extrême et lutter contre le changement climatique*. Novembre 2023. [link](#)
- 26 Groupe de la Banque mondiale, *Africa's Pulse*, vol. 28, octobre 2023., p. 3. [Link](#)
- 27 Afrobarometer, *Fossé numérique : Qui est connecté et qui ne l'est pas en Afrique ?* 2022 [link](#)
- 28 Banque africaine de développement, *Le Sommet de Dakar 2*, [link](#)
- 29 OCDE-FAO, *Perspectives de l'Agriculture 2023-2032*, p.151, 2023, [link](#)

- 30 Center for Global Development, Statistica, [link](#)
- 31 Le Rapport sur la qualité de l'aide publique au développement, qui compare la performance de 49 des plus grands organismes bilatéraux et multilatéraux en matière de qualité de l'aide, a classé la BAD au deuxième rang en 2020 et 2021. [link](#)
- 32 Banque africaine de développement, Affiner l'orientation stratégique de la Banque : proposition d'accroissement de la sélectivité de la Banque, 2021
- 33 Comprend l'électricité et les solutions de caisson propre.
- 34 Agence internationale de l'énergie, Perspectives énergétiques en Afrique 2022, [link](#)
- 35 Banque africaine de développement, ADER 2022, *Nourrir l'Afrique*, Chapitre 2, [link](#)
- 36 Banque africaine de développement, *Nourrir l'Afrique : Stratégie pour la transformation agricole en Afrique 2016-2025*, p. 6-7 [link](#)
- 37 *Ibid.*, [link](#)
- 38 Banque africaine de développement, "L'agro-industrie africaine, un marché de 1 000 milliards de dollars d'ici 2030," 2018, [link](#)
- 39 Banque africaine de développement, *Plan d'action multisectoriel pour la nutrition 2018-2025*, [link](#)
- 40 Base de données du Groupe de la Banque mondiale, [link](#)
- 41 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique 2017 — Entrepreneuriat et industrialisation*, p.5. [link](#)
- 42 Groupe de la Banque Mondiale, *La zone de libre-échange continentale africaine : Effets économiques et distributifs*, 2020, [link](#)
- 43 Organisation mondiale du travail, *Le commerce en Afrique*, [link](#)
- 44 L'Indice d'intégration régionale a été publié pour la dernière fois en 2019. Il est prévu de le mettre à jour plus régulièrement
- 45 Banque africaine de développement. Politique de l'eau du Groupe de la Banque, 2021
- 46 Worldometer data, *Population de l'Afrique 2023*, [link](#)
- 47 Banque africaine de développement, *Stratégie pour des infrastructures sanitaires de qualité en Afrique 2022-2030*, [link](#)
- 48 *Ibid.*, [link](#)
- 49 UNICEF, *Progrès en matière d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène en Afrique de 2000 à 2020*, [link](#)
- 50 *Ibid.*, [link](#)
- 51 Morsy, H., *Accès au financement : Pourquoi les femmes ne s'imposent-elles pas ?* Finance et développement, mars, 2020, [link](#)
- 52 Banque africaine de développement, *Différences de productivité entre hommes et femmes chez les petits exploitants agricoles en Afrique*, [link](#)
- 53 AfDB, *Revue annuelle de l'efficacité du développement*, 2022 [link](#)
- 54 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique 2023*, p 4 [link](#)
- 55 Center for Global Development, *Combien le monde devrait-il payer pour l'absorption du carbone de la forêt congolaise ?* 2020 [link](#)
- 56 *Ibid.*, 2020 [link](#)
- 57 Banque africaine de développement, *Cadre stratégique pour le changement climatique et la croissance verte*.
- 58 Banque africaine de développement, *Opérations du secteur privé en 2020* [link](#)
- 59 Groupe d'expert indépendant du G20, *Le Triple Agenda*, vol. , [link](#) et vol. 2, [link](#).
- 60 Politique d'emprunt durable du Groupe de la Banque [link](#)
- 61 Banque africaine de développement, *Opérations du secteur privé en 2020* [link](#)
- 62 CNUCED, *Rapport sur l'Investissement mondial*, 2023 [link](#)
- 63 Climate Policy Initiative, *Global landscape of climate finance*, 2023, [link](#)

- 64 Banque africaine de développement, *Perspectives économiques en Afrique* 2023, [link](#)
- 65 Chinzara,Zivanemoyo; Dessus,Sebastien C.; Dreyhaupt,Stephan. *Infrastructure en Afrique*. Washington, D.C. 2023, [link](#)
- 66 Climate Policy Initiative, *Paysage du financement climatique en Afrique*, septembre 2022, [link](#)
- 67 Global Boston Consulting Group, *Gestion des actifs mondiaux 2021*, juillet 2021, [link](#).
- 68 Discours du président du Groupe de la Banque africaine de développement lors du dialogue présidentiel : L'évolution de l'architecture financière mondiale et le rôle des banques multilatérales de développement Assemblées annuelles du Groupe de la Banque, 23 mai 2023
- 69 Groupe d'expert indépendant du G20, *Le Triple Agenda*, vol., [link](#) et vol. 2, [link](#)
- 70 OCDE, Statistiques des recettes publiques en Afrique, 2022.
- 71 Banque africaine de développement, *Cadre de gestion de l'immobilier*, Décembre 2022.
- 72 Banque africaine de développement, *Stratégie pour les personnes 2021 - 2025*, 2020, [link](#)
- 73 Jim Foundation, *Le Join Impact Model*, [link](#)
- 74 Les indicateurs finaux feront l'objet d'une référence croisée avec les ODD. Le cadre de gestion des résultats comprendra des définitions pour chaque indicateur.
- 75 Comprend à la fois les solutions sur réseau et les solutions d'énergie décentralisée.
- 76 Des numéros uniques sont attribués aux indicateurs. Les indicateurs dont la numérotation est grisée sont également inclus dans d'autres groupes pertinents, tels que "Intégrer l'Afrique" dans le cas présent.
- 77 Plusieurs indicateurs, dont celui-ci, seront revus pour garantir qu'ils sont alignés sur l'accord de Paris et qu'ils prennent en compte le climat.
- 78 OS: opérations souveraines; ONS: opérations non souveraines
- 79 L'indicateur mesure la proportion d'OS/OSN qui font preuve d'égalité entre les hommes et les femmes en attribuant un marqueur de genre qui indique dans quelle mesure l'OS/ONS intègre les résultats en matière de genre et d'autonomisation des femmes dans le cadre de résultats en tant qu'objectif principal (catégorie 1), un ou plusieurs des résultats (catégorie 2), un ou plusieurs des produits (catégorie 3) ou une ou plusieurs activités intégrant la dimension de genre (catégorie 4). Toutes les OS/ONS de la Banque sont évaluées grâce à du système de marqueurs de genre.
- 80 RAP : Rapport d'achèvement de projet (pour les OS) ; XSR : Rapport de supervision élargi (pour les ONSs)

