



JALOUL AYED FOR PRESIDENT
AFRICAN DEVELOPMENT BANK 2015

SERVING
AFRICA

SERVIR L'AFRIQUE

WWW.AFDB-JALOULAYED2015.ORG

La BAD au centre de la transformation de l'Afrique : De la vision à l'action

Introduction

Le changement de direction qui doit avoir lieu en 2015 au sein de la Banque africaine de développement (« BAD » ou la « Banque »), s'effectue à un moment-clé de l'histoire de l'Afrique. C'est en effet, précisément maintenant que nous devons saisir l'opportunité d'exploiter les progrès remarquables réalisés par l'Afrique au courant de la dernière décennie. Les défis à venir sont encore énormes, mais, avec une détermination inébranlable, nous avons la capacité d'impulser les transformations qui façonneront un avenir meilleur pour notre continent. La Banque a été et, continuera à être, une force formidable pour le développement durable en Afrique. Notre institution est aujourd'hui mûre, elle bénéficie de la confiance de tous et est devenue la fierté du continent. S'appuyant sur ses succès, elle doit consolider sa position en tant qu'une puissante locomotive pour une croissance inclusive et durable et une prospérité partagée pour tous les Africains.

En effet, le paysage africain a changé pour le mieux durant la dernière décennie. En Afrique, l'environnement macroéconomique s'améliore à mesure que les décideurs s'engagent dans des réformes politiques et des programmes d'ajustement structurel visant à améliorer l'environnement des affaires et à attirer les investissements étrangers (IDE). Les 10 pays présentant les taux de croissance de PIB les plus élevés se trouvent aujourd'hui en Afrique. Par ailleurs, l'Afrique subsaharienne affiche le ratio régional, dette-sur-PIB, le moins élevé dans le monde. L'amélioration de la gouvernance, la stabilité politique, la viabilité des politiques macroéconomiques et budgétaires accompagnées d'incitations ciblées, ont permis de quintupler les IDE vers l'Afrique. Les conflits armés, considérés autrefois comme la malédiction de l'Afrique, ont considérablement diminué depuis le début du millénaire. Un nombre croissant de pays africains a réussi sa transition démocratique, ouvrant le chemin à plus de stabilité politique à travers le continent. Une nouvelle génération, jeune et dynamique, d'entrepreneurs locaux est en plein essor partout en Afrique, instillant un dynamisme nouveau dans divers marchés africains.

Pourtant, l'Afrique continue dans une grande mesure, à souffrir de la pauvreté, des inégalités, de la malnutrition et des maladies. Selon certaines estimations, l'Afrique abrite 75 % des pays pauvres dans le monde et près de 50 % des populations les plus pauvres de la planète. En 2013, les 10 pays ayant la plus forte proportion de la population vivant dans une misère extrême sont africains. Une personne sur trois en Afrique subsaharienne est sous-alimentée. Chaque année, plus d'un million de personnes, majoritairement des enfants, meurent du paludisme. L'épidémie d'Ebola a révélé à quel point l'Afrique n'était pas préparée pour gérer les urgences et les crises transfrontalières.

L'Afrique est confrontée à un autre défi majeur, qui est les inégalités auxquelles font face certaines populations, notamment les femmes, les jeunes et les populations rurales vulnérables. Ces inégalités sont particulièrement prononcées dans les pays fragiles. En Afrique subsaharienne par exemple, seules 20 % des femmes ont accès à l'éducation. L'objectif global de réduction de la pauvreté en Afrique ne peut être atteint tant que persisteront les inégalités (sociales, économiques, régionales et politiques) et que n'aura pas été promue une croissance inclusive et partagée, qui profiterait à tous.

De toute évidence, aucune politique de développement ne peut se permettre d'ignorer les besoins pressants des populations africaines vulnérables, particulièrement celles qui luttent en marge. À la BAD, cela doit être notre bataille quotidienne. Notre banque est fière d'avoir grandement contribué à mobiliser les efforts de développement et à soutenir les États-membres régionaux. Toutefois, les efforts doivent être continus si nous souhaitons atteindre notre objectif de promotion d'une croissance économique durable et inclusive et parvenir à réduire de façon significative la pauvreté et les inégalités.

Assurer la stabilité et le développement durable en Afrique au cours des prochaines décennies, est une tâche qui peut être d'une part, considérée en termes de poursuite de la construction de la société sur la base des ressources matérielles, géographiques et intellectuelles et qui peut être d'autre part, soutenue par les quatre principaux piliers des dotations en capital : le capital humain, le capital social, le capital politique et le capital économique (voir Figure 1 en annexe). Chacun de ces quatre piliers peut être considéré comme un élément essentiel dans la construction de la société à travers ses objectifs de développement. La viabilité à plus long terme serait assurée, à condition que ces quatre piliers soient suffisamment forts et conçus de manière à assurer l'équilibre à long terme et la viabilité du modèle de développement socio-économique et politique. La Banque doit agir sur les éléments constitutifs particuliers de cet édifice sur lesquels elle a le plus d'impact. Dotée d'une riche expérience, de compétences inégalées, de la solide confiance et du fort soutien de ses actionnaires, elle est parfaitement en mesure de faire la différence dans la transformation future de l'Afrique, tout comme elle l'a fait jusqu'ici.

Impatiente, notre banque se tiendra prête à apporter sa contribution à la réussite de la mise en œuvre des objectifs de développement durable de l'après-2015 ("ODD"). Pour ce faire, elle s'appuiera sur les six piliers énoncés par la Position africaine commune dans l'agenda de développement de l'après-2015 (voir Figure 2 en annexe). La Banque mobilisera ses ressources afin d'apporter sa pierre à l'édifice, agira là où elle pourrait le mieux mettre à profit ses ressources financières et son expertise et aligner ses actions avec ses objectifs stratégiques.



Ma vision pour le BAD et mes engagements pour la direction

« Transformer les richesses insoupçonnées de l'Afrique dans l'intérêt de tous les Africains, tout en avançant sur la juste voie du développement durable et inclusif »

La BAD a parcouru un long chemin depuis sa création il y a cinquante ans. Elle est aujourd'hui considérée comme une organisation exceptionnelle et jouit d'une solide réputation non seulement en Afrique mais dans le monde entier. La Banque a parfaitement montré sa capacité à transformer les richesses insoupçonnées de l'Afrique au profit de millions d'Africains. M'appuyant sur les succès de la Banque, je soutiendrai son plan stratégique pour la période 2013-2022, promouvant la poursuite d'une croissance inclusive et verte. De même, j'agirai pour la réussite de la mise en œuvre des cinq principales priorités opérationnelles (*Intégration régionale, Infrastructure, Développement du secteur privé, Gouvernance et responsabilité ainsi que Compétences et technologie*). Je m'efforcerai également à favoriser le développement des réformes du système financier et l'inclusion financière en raison de l'impact important et global qu'ils ont sur la promotion du développement durable. J'évaluerai par ailleurs, l'opportunité pour la Banque d'inclure la *culture* dans son orientation stratégique en raison du rôle important que celle-ci joue dans le développement durable, la création d'emplois, l'autonomisation des femmes et la cohésion sociale.

Une organisation ne vaut que par son capital humain. C'est pourquoi, ma première préoccupation sera de maintenir et de renforcer la qualité des femmes et des hommes au service de la BAD. Je veillerai à ce que la Banque puisse concrètement soutenir leurs efforts dans l'exercice de leur mandat et leur fournir l'environnement de travail le plus propice et le plus agréable possible. La mission de notre Banque est tellement noble que notre objectif commun, celui de servir l'Afrique au mieux de nos capacités, doit être la quintessence de notre engagement partagé et la base de notre culture organisationnelle. Je les encouragerai personnellement à adopter une approche collaborative dans la conduite de leurs affaires et à promouvoir les synergies et le travail d'équipe au sein de l'organisation. C'est ainsi que nous pourrions accroître la confiance et le respect de nos clients, de nos actionnaires et de nos partenaires. Toutefois, je serai sans concessions en matière de bonne gouvernance et d'éthique. J'encouragerai l'innovation, la créativité et l'esprit d'initiative. J'inciterai mes associés à adopter une approche proactive dans l'identification des opportunités et à être réactifs dans leur poursuite. Je les inciterai à être au front plutôt qu'en arrière-ligne. Je veillerai également, à ce que l'organisation soit correctement positionnée afin qu'elle puisse mener à bien sa mission de développement. Je procéderai à un audit de l'efficacité opérationnelle de la Banque et mettrai en place les procédures administratives et organisationnelles que je jugerai nécessaires. Je n'aurai de cesse de poursuivre les principaux objectifs d'optimisation de l'efficacité et de la responsabilité d'une part et de renforcement des capacités constructives de la Banque d'autre

part. Faire mieux avec moins doit être notre devise si nous voulons que la Banque gère ses ressources de manière avisée, et maintienne sous contrôle ses coûts.

Je veillerai à ce que la Banque respecte à chaque instant, les normes les plus strictes au niveau des risques de crédit, de liquidité, opérationnel et, réputationnel. Je conduirai un examen approfondi des politiques et procédures existantes en matière de gestion des risques et si nécessaire, procéderai à leur refonte. Étant donnée l'importance des besoins de financement de l'Afrique face aux ressources financières limitées de la Banque, j'encouragerai la mise en place d'une approche d'évaluation d'impact visant à hiérarchiser les projets et les initiatives sur la base de leur capacité d'une part à coller aux objectifs stratégiques de la Banque et d'autre part à engendrer une plus forte valeur ajoutée. Dans ce but, j'instituerai une procédure efficace, sous la forme d'un « *fit for purpose test* » (test de correspondance aux objectifs) qui sera appliqué de manière systématique à toutes les initiatives lancées par la Banque. Si une telle approche n'est pas d'ores et déjà mise en place, j'insisterai sur le recours *ex-ante* à une *approche composite* dans l'évaluation des projets qui tiendrait non seulement compte des rendements financiers attendus, mais aussi de l'impact social et environnemental des projets (« *Approche par la triple performance* »). Si la mise en place de cette approche le nécessite, nous développerons en interne, un système d'indicateurs qui tienne compte des autres variables de risque telles que les critères de sélection d'actifs, les plafonds d'exposition par pays et par secteur, ainsi que les objectifs en matière de composition de portefeuille. Je m'efforcerai à renforcer la diversification de l'exposition et à réduire la concentration qui prévaut actuellement dans le portefeuille-crédits de la Banque. De même, je procéderai à un examen des opérations de trésorerie et apporterai toutes les améliorations qui s'avèreraient nécessaires en matière de gestion des risques de marché et des opérations de refinancement. Là où il serait possible, j'encouragerai le renforcement des capacités de refinancement de la Banque en monnaie locale afin de permettre aux clients locaux d'éviter les risques de change, tout en développant les marchés obligataires domestiques. J'instituerai également l'utilisation régulière des « *stress tests* » pour évaluer la capacité de la Banque à résister aux chocs externes imprévisibles. Je veillerai à ce que la Banque conserve à tout prix, sa notation « AAA », et maintiendrai personnellement une relation constructive avec les agences de notation. Des plans d'urgence et des actions préventives seront préalablement mis en place et prêts à être appliqués en cas d'occurrence de risques imprévisibles. Un système d'indicateurs sera également mis en place afin de permettre une reconnaissance précoce des problèmes. Je renforcerai par ailleurs, les partenariats avec d'autres organisations ainsi qu'avec les bailleurs de fonds traditionnels et émergents. En particulier, je renforcerai la taille du portefeuille du Fonds fiduciaire (« *Trust Fund* ») afin qu'il vienne compléter les emprunts traditionnels et les aides des bailleurs de fonds et veillerai à ce que la gouvernance et les objectifs stratégiques des fonds auxquels nous sommes liés soient compatibles avec ceux de la Banque. J'explorerai par ailleurs toutes les voies pour améliorer les capacités de refi-



nancement de la Banque et du Fonds. Je me chargerai personnellement de cet effort vis-à-vis des fonds souverains, des pays du Conseil de Coopération du Golfe (« CCG »), des autres bailleurs de fonds traditionnels et émergents ainsi que des pays et organisations dotés d'importants moyens financiers. Je ne lésinerai sur aucun effort pour préserver et renforcer l'excellente réputation de la Banque et veillerai à ce qu'elle demeure le partenaire privilégié de toutes les institutions et organisations, présentes et futures, qui ont un réel intérêt dans le développement de l'Afrique.

Mise en œuvre de la stratégie de la BAD et de ses principales priorités opérationnelles : *parier sur le succès !*

Dans les sections suivantes, je présente ma vision synthétique des principales actions que j'estime essentielles afin que la banque puisse atteindre ses objectifs stratégiques sur ses principales priorités et ses champs d'action privilégiés.

Promouvoir la bonne gouvernance et la responsabilité : *Le premier pas qui compte !*

La bonne gouvernance est reconnue comme un facteur de promotion de l'équité, de la participation, de la transparence, de la responsabilité et de la primauté du droit. Elle est fondée sur des principes ayant fait leurs preuves tels que la légitimité, la direction, les performances, la responsabilité et l'équité. Nous admettons parfaitement qu'il n'y a pas un « unique et parfait modèle de gouvernance » qui puisse être efficace partout dans le monde. La solution peut prendre plusieurs formes, selon le contexte culturel et politique local considéré. La gouvernance est un processus dynamique et évolutif par lequel les organisations se gèrent et déterminent les rôles et les obligations.

La Banque est bien placée pour promouvoir des modèles de bonne gouvernance au niveau des États-membres régionaux et ce, en collaboration avec les dirigeants politiques, les décideurs, les chefs d'entreprise, les militants de la société civile, les universitaires et les experts en développement. Nous pensons que la transformation de l'Afrique dépendra en grande partie du renforcement de la gouvernance et des capacités constructives des institutions publiques. La Banque devrait continuer à encourager le savoir et les compétences nécessaires pour le développement par les États-membres régionaux de solutions de bonne gouvernance et de leurs capacités dans tous les secteurs et pour

toutes les institutions. La Banque pourrait également envisager la création d'une base des « Meilleures pratiques africaines de gouvernance » et des leçons apprises, destinées à être diffusées à travers tout le continent. La Banque devrait reconnaître et encourager les États-membres régionaux à prendre des mesures proactives pour renforcer leurs capacités de gouvernance.

Libérer le potentiel africain pour une infrastructure verte résiliente et durable : *La route vers la prospérité !*

L'infrastructure est l'épine dorsale du développement durable. L'accent qui a été mis sur le développement des infrastructures en Afrique, en partie grâce à l'aide financière fournie par la BAD, a largement contribué à l'amélioration des performances économiques du continent ces dernières années. Néanmoins, le déficit en matière d'infrastructures demeure accablant et limitera considérablement la productivité et la croissance économique, si on ne s'y attaque pas sérieusement¹. Il est ainsi clair, que le développement de l'infrastructure doit continuer à être placé au cœur des priorités de la Banque.

Tous les types d'infrastructures sont pertinents pour le développement solidaire et durable de l'Afrique, y compris les infrastructures « grises » et « vertes ». Pourtant, il faut d'abord mettre l'accent sur « les infrastructures critiques », qui englobent tous les actifs et capacités nécessaires à la survie de la société et de l'économie, dont principalement, l'infrastructure énergétique². Le déficit énergétique est, à notre avis, l'obstacle majeur au développement économique. L'observation d'une image satellitaire de l'Afrique, prise de nuit, illustre l'état désolant de la situation énergétique africaine³. C'est pourquoi nous pensons, que la banque doit agir sans hésitation et de façon proactive au profit des États-membres régionaux, notamment les plus pauvres et les plus fragiles d'entre eux, pour les aider à concevoir des stratégies à court et à long termes destinées à répondre à leurs besoins en énergie. Ce faisant, la Banque doit effectuer une évaluation précise - car cruciale -, des récentes avancées technologiques en matière d'énergie, telles que les centrales électriques mobiles, les nouveaux aménagements de stockage hautement efficaces qui facilitent le stockage des énergies renouvelables et le développement de mini-réseaux intelligents. Ceci pourrait ouvrir la voie à une union énergétique africaine semblable à celle actuellement envisagée par l'Union Européenne. La Banque devrait également mettre en place des mécanismes de financement spécifiques destinés à soutenir les efforts des

¹ L'Afrique a besoin d'environ 95 milliards de dollars par an pour combler son déficit d'infrastructure en électricité, eau, routes, chemins de fer et ports, tandis que l'investissement actuel tourne autour d'environ 45 milliards de dollars. En outre, l'Afrique investit 4 % seulement de son PIB dans les infrastructures, un financement, qui est nettement inférieur à celui de la plupart des autres marchés émergents. Plus de 60 % de tous les citoyens Subsahariens vivent encore dans des bidonvilles en grande partie non-desservis, ce qui reflète la persistance de la pauvreté et de l'insécurité sociale.

² Les infrastructures critiques comprennent l'énergie, le transport, les télécommunications, l'approvisionnement en eau, les chaînes alimentaires, la santé publique, la sûreté, la sécurité et les services financiers.

³ Deux personnes sur trois en Afrique subsaharienne - soit environ 600 millions de personnes - vivent aujourd'hui sans accès à l'électricité. 225 millions autres sont desservies par des centres de santé sans électricité. Seulement 35 % des écoles en Afrique subsaharienne ont accès à l'électricité. Dans certains pays tels que le Burundi, seulement 2 % des écoles primaires ont accès à l'électricité. En outre, selon certaines estimations pour l'Afrique subsaharienne, les pannes d'électricité engendrent une perte de 6 % dans la valeur de la production.



États-membres régionaux qui souhaiteraient améliorer leur infrastructure énergétique mais qui ne parviennent pas à conclure des arrangements appropriés avec les banques commerciales. Enfin, le Fonds des énergies durables pour l'Afrique de la Banque, devrait renforcer sa capacité à fournir des capitaux de développement aux projets de petite et moyenne tailles portant sur les énergies propres.

L'infrastructure des transports est tout aussi importante pour le développement de l'Afrique et son intégration économique. Ce secteur a occupé la place centrale dans la stratégie de la Banque et représente la proportion la plus élevée dans son portefeuille-crédits. Il continuera à être à la première place de ses priorités stratégiques. En effet, la Banque a développé une grande expertise dans le soutien des projets d'infrastructure durable et est dotée des ressources idoines pour planifier, concevoir et gérer des systèmes d'infrastructure à la lumière de leurs perspectives environnementales et socio-économiques.

En outre, la Banque doit prêter une attention particulière à l'une des plus grandes causes de pauvreté en Afrique : le manque d'accès à une eau potable propre. C'est seulement lorsque l'eau est facilement disponible que l'agriculture durable devient possible et que la dignité humaine est restaurée. Dans ce sens, il est important que la Banque apporte son aide aux États-membres régionaux, en matière de conception de solutions à court et long termes visant à promouvoir les infrastructures liées à l'eau, en particulier dans les zones rurales. Elle doit par ailleurs, se préparer à contribuer aux importants investissements en infrastructure qui seront nécessaires pour accompagner l'évolution urbaine, sachant qu'il est prévu que la moitié de la population africaine vive dans les villes, d'ici 2030.

La Banque doit donner la priorité aux projets d'infrastructure sur la base des besoins, en privilégiant ceux qui ont le plus fort impact socio-économique. Dans sa lutte contre le déficit d'infrastructure de l'Afrique, la Banque devrait continuer à encourager le développement de politiques et d'instruments concrets visant à améliorer la durabilité et la résilience des systèmes d'infrastructure au-delà de leur cycle de vie. Elle devrait aussi constamment renforcer son expertise, son savoir et ses réseaux de collaboration en matière de planification et de développement de systèmes d'infrastructure verte et résiliente pour atteindre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux.

Intégration régionale : du rêve à la réalité !

Instillé en nous depuis de nombreuses décennies par nos pères fondateurs, le rêve d'une Afrique unie est loin de s'être réalisé. Au moment où d'autres régions en Asie, en Amérique latine et en Europe, se sont rapprochées par le biais de diverses politiques de l'intégration économique et financière, les marchés africains demeurent fragmentés, petits et toujours à la recherche de leur juste place dans l'économie mondiale⁴. Le coût d'une Afrique non intégrée est important et il est encore plus élevé pour les États fragiles et les pays dépourvus de littoral, les empêchant d'atteindre leurs objectifs de croissance durable et inclusive. Au cours des dernières décennies, la BAD a acquis une expérience et une expertise extraordinaires en matière d'intégration régionale. Cependant, de tous les objectifs stratégiques poursuivis par la Banque, celui-ci est probablement le plus redoutable car il implique une multitude de variables interconnectées qui complexifient la matrice de l'intégration et nécessite que la Banque développe une approche opérationnelle plus intégrée non seulement en interne mais également avec d'autres partenaires au développement.

Les nouvelles initiatives de partenariat qui ont vu le jour, telles que le Fonds⁵⁰ pour l'Afrique, semblent très prometteuses, car elles visent à apporter un soutien aux grands projets d'infrastructure du continent. Plusieurs autres fonds, créés en partenariat avec différents bailleurs de fonds, sont également en cours. De toute évidence, de tels véhicules sont essentiels pour réduire le déficit en infrastructure, une condition sine qua non pour la réussite de l'intégration de l'Afrique. Ceci est particulièrement vrai pour les États les plus petits et les plus fragiles, incapables de générer les économies d'échelle qui justifieraient la réalisation de projets de grande envergure. Il est également important pour les pays sans littoral d'avoir accès aux marchés internationaux. Développer le réseau des transports transfrontaliers et les couloirs de développement, favoriseraient la circulation des biens et des personnes et stimulerait les échanges interafricains et les flux d'investissement⁵. Si l'ouverture des frontières est certainement un bon début, elle doit être simultanément accompagnée d'une myriade d'actions allant dans le même sens⁶.

En effet, les pays africains doivent s'engager dans un processus de transformation profonde de leurs économies dans le but de promouvoir les services et les industries à valeur ajoutée et d'acquérir ainsi, un avantage concurrentiel au sein de l'Afrique et à l'échelle mondiale. Cet objectif

⁴ Malgré de nombreux efforts déployés pour donner un élan à l'intégration de l'Afrique, le chemin à parcourir est encore long et ardu. Plusieurs facteurs expliquent la difficulté à réaliser le vrai potentiel de l'Afrique en matière d'intégration économique, ce qui, à son tour, limite la pleine participation de l'Afrique au marché mondial. Cependant, il y a un facteur unique qui éclipsé tous les autres : l'absence de volonté politique. Sans une réelle volonté de mettre l'intégration au premier plan des politiques nationales et régionales, les efforts pour construire une Afrique intégrée resteront largement improductifs.

⁵ Les flux du commerce interafricain (10 %) restent loin derrière ceux observés dans d'autres régions du monde. Les dispositions de l'accord de Bali peuvent contribuer à stimuler le commerce interafricain, mais il

incombe surtout aux pays africains eux-mêmes d'alléger les contraintes au commerce telles que les formalités de passage de frontière, les contrôles de police et les réglementations lourdes.

⁶ Par exemple, la mise en œuvre des dispositions du Traité d'Abuja en matière d'union douanière ; la simplification des accords régionaux comportant des chevauchements ; la mise en place de stratégies maritimes et aériennes intégrées et, le renforcement des capacités constructives aux niveaux national et régional pour maintenir la dynamique d'intégration.



peut être réalisé par la mise en œuvre de stratégies de valorisation des industries de transformation locales et des services basés sur le savoir, tout en s'attaquant aux contraintes environnementales. Ce n'est qu'en mettant l'accent sur les investissements à valeur ajoutée locale que les pays africains pourront tirer davantage profit des retombées positives de la richesse sur leurs populations et être en position d'explorer de nouvelles opportunités d'affaires sur le continent et ailleurs. Ceci constitue en outre, le moyen le plus sûr d'accès aux chaînes de valeur mondiales et de développement des entreprises locales sur les marchés africains et internationaux.

En effet, nous assistons déjà à l'émergence de firmes africaines actives à travers l'Afrique⁷. Cette croissance entrepreneuriale constitue une bonne nouvelle dans la mesure où elle augure du développement du commerce et des flux d'investissement interafricains. D'importance égale, est l'expansion du réseau bancaire africain sur tout le continent. Un réseau bancaire et financier interafricain sensibilisera plus efficacement les investisseurs et les traders africains aux formidables opportunités qu'offre leur continent. Il facilite en outre, les flux du commerce interafricain ; il favorise la réussite des transferts des produits bancaires et financiers innovants ; et il promeut les partenariats d'affaires entre entreprises.

La Banque peut jouer un rôle-clé dans la facilitation du processus d'intégration par le biais des politiques du secteur financier. Par exemple, la Banque peut travailler en étroite collaboration avec les gouvernements pour s'assurer que leurs politiques soient cohérentes avec un plan d'intégration à l'échelle du continent ou du moins à l'échelle de sous-régions spécifiques. De même, l'assistance fournie par la Banque en matière de politiques de réformes financières nationales devrait être l'occasion d'inciter les États d'une part à harmoniser leurs cadres légaux et réglementaires au profit d'une activité bancaire et d'investissements en capitaux transfrontaliers, et d'autre part à adopter les normes financières internationales pour assurer la stabilité du secteur financier. Enfin, la Banque devrait favoriser l'émergence de marchés de capitaux régionaux et inciter les grands investisseurs institutionnels africains à s'intéresser davantage au potentiel d'investissement en Afrique.

Le soutien au secteur privé et la promotion de partenariats public-privé : Le secret d'une croissance durable !

Le secteur privé représente sans aucun doute l'épine dorsale de la croissance économique et est de plus en plus re-

connu comme le moteur central du développement. En effet, un secteur privé socialement responsable et durable peut être un moteur puissant pour une croissance inclusive en créant des emplois, en améliorant le périmètre d'action du gouvernement en matière budgétaire et en produisant des biens et services de façon éthique et responsable. Toutefois, pour que cela se produise certaines conditions doivent être préalablement vérifiées.

En effet, les initiatives privées pourront s'épanouir là où il y aura (i) un environnement d'affaires favorable, (ii) un environnement politique, sécuritaire et social stable, (iii) un cadre politique favorable aux affaires, (iv) un système judiciaire fiable et (v) une base institutionnelle efficace. Par ailleurs, les pays caractérisés par une vision budgétaire stable, des lois du travail flexibles, une corruption faible voire inexistante, un système financier robuste, un système douanier efficace, des filets de protection sociale solides, des lois commerciales fiables ainsi que par une gouvernance et des normes éthiques solides, ont de meilleures chances de réussir à promouvoir le développement de leur secteur privé. La Banque doit continuer à encourager les États-membres régionaux à remplir ces conditions préalables et à prendre des mesures spécifiques de politique volontariste pour induire l'émergence d'un secteur privé fort et productif.

La Banque devrait par ailleurs, aider les États-membres régionaux à s'attaquer sérieusement aux problèmes chroniques auxquels font face les micros, petites et moyennes entreprises (MPME)⁸. Les actions politiques à mener comprendraient une série de mesures réglementaires, fiscales et autres visant à créer un environnement propice aux MPME et leur facilitant l'accès aux différentes sources de financement. La Banque devrait envisager de lancer une « Loi pour les petites entreprises en Afrique » (« *Small Business Act* »). Cette « loi » constituerait un cadre réglementaire standard et exhaustif, autant juridique, fiscal et administratif que commercial et financier et contiendrait des mesures visant à fournir aux MPME, les conditions les plus favorables et toutes les incitations nécessaires pour mettre en place et développer leurs activités commerciales. Afin d'élaborer cette « loi », la Banque pourrait prendre exemple sur des « lois » similaires actuellement en vigueur aux États-Unis et en Europe⁹.

La Banque peut également soutenir les États-membres régionaux dans la mise en place de fonds de fonds qui renforceraient les capitaux propres des entreprises privées¹⁰. Les gouvernements peuvent introduire une variété de véhicules d'investissement gérés de manière autonome et professionnelle, dans le but d'attirer les investisseurs locaux

⁷ Par exemple : les entreprises sud-africaines de télécommunications qui font des affaires dans plusieurs pays africains ; les entreprises kényanes en nouvelles technologies qui ont étendu leur business à la Tanzanie et au Rwanda ; les grands groupes industriels nigériens avec des activités en Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale ; les entreprises tunisiennes de travaux publics qui ont obtenu des contrats d'infrastructure publique en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale...

⁸ Les MPME sont à l'origine de 65 % du PIB mondial et représentent, dans la plupart des pays africains, plus de 95 % de l'économie.

⁹ L'approche stratégique (Capital, Coaching, Contrats) ou « CCC » adoptée par la Small Business Administration aux États-Unis est particulièrement intéressante.

¹⁰ Quand ils sont correctement structurés, ces fonds peuvent s'avérer très puissants dans le renforcement des capitaux propres des entreprises privées, avec des stratégies de sortie préalablement définies (à travers par exemple, la cession de leur part en bourse), ce qui permettra d'une part au capital d'être détenu par des investisseurs privés et d'autre part au fonds d'avoir des rendements acceptables.



et étrangers. Nous citons à titre d'exemple, les SICAR, les fonds sectoriels destinés à financer l'infrastructure, l'agriculture, la technologie ou le tourisme. Étant le principal sponsor de ces véhicules, le gouvernement sera garant de la bonne gouvernance, de l'existence de normes éthiques élevées et de la promotion d'une économie verte, inclusive et durable, tout en limitant son exposition aux participations indirectes.

L'émergence, au cours de la dernière décennie, d'une génération d'entrepreneurs jeunes et dynamiques, partout en Afrique, augure d'un développement significatif du secteur privé en tant que moteur puissant pour la création de valeur et la croissance durable. Nous devons tout faire pour leur fournir le soutien et les incitations dont ils ont besoin pour poursuivre et développer leurs entreprises dans leurs pays, en Afrique et partout dans le monde. Ils sont la meilleure promesse que notre continent puisse faire.

Le renforcement des capacités d'innovation au profit de l'employabilité et de l'entrepreneuriat : apprenez-leur à pêcher !

Le continent africain compte aujourd'hui, plus de 1,1 milliard d'habitants et sa population devrait passer à 2 milliards en 2050. La population en âge de travailler est estimée à 500 millions de personnes et devrait doubler d'ici 2040. Étant donné ce taux de croissance démographique et les défaillances en termes de conditions de vie décentes en Afrique rurale, de plus en plus d'Africains migrent vers les zones urbaines. Cette tendance sera certainement amenée à s'accroître au cours de la prochaine décennie.

La création de nouvelles entreprises réduira le chômage des jeunes et rétablira l'équilibre entre l'offre et la demande sur les marchés de l'emploi. L'entrepreneuriat draine dans son sillage l'innovation, le développement de la technologie, la croissance économique et la compétitivité et améliore la qualité de vie. De nombreuses études montrent largement que les MPME créent de l'emploi et sont génératrices de croissance économique. En Afrique, elles emploient 90 % de la population active. Pour que l'entrepreneuriat se traduise par de la création d'emplois, l'Afrique doit mettre en place un écosystème dans lequel les entrepreneurs peuvent réussir. Par conséquent, la Banque doit à l'avenir, conduire à l'émergence d'écosystèmes stimulant l'entrepreneuriat dans toute l'Afrique. De tels écosystèmes devront commencer avec la modernisation de l'enseignement professionnel et la mise en place de politiques et de systèmes de formation professionnelle afin de mettre l'accent sur le développement d'une force de travail compétente.

La Banque devrait également aider les États-membres régionaux à entreprendre les réformes nécessaires au niveau de leurs systèmes éducatifs et à adopter des politiques de développement des compétences afin : (i) d'améliorer l'accès au marché du travail en particulier pour les personnes les plus vulnérables et les femmes, (ii) d'améliorer la qualité des normes au niveau de l'enseignement et de les mettre au niveau des standards internationaux, (iii) d'adapter la formation professionnelle et les programmes de reconversion

professionnelle aux besoins spécifiques du marché du travail et (iv) de faire un usage efficace des nouvelles technologies.

La Banque a les capacités, l'expertise et les partenariats nécessaires pour être à l'avant-garde de la transformation de l'entrepreneuriat en Afrique. L'Afrique est remplie de gens talentueux qui sont à la recherche d'une opportunité de réussite. La BAD devrait les aider à développer leurs compétences afin qu'ils puissent soit se trouver un emploi soit créer leur propre entreprise. En collaboration avec d'autres institutions et partenaires africains, la Banque devrait promouvoir le label « *Made-in-Africa* » aussi bien sur le continent qu'ailleurs dans le monde. La Banque devrait également renforcer les initiatives visant à favoriser l'accès des entrepreneurs africains aux chaînes d'approvisionnement mondiales, améliorant ainsi la distribution des biens et services africains sur les marchés mondiaux. Enfin, la Banque devrait encourager les États-membres régionaux à prendre le train de la modernité et à saisir les opportunités de la nouvelle économie numérique et électronique.

Assurer la réalisation des priorités

Dans ce qui suit, je propose trois domaines d'action qui me semblent indispensables pour une mise en œuvre réussie de la stratégie de la BAD : (i) une intervention plus soutenue en faveur des politiques de réforme du système financier et de l'inclusion financière ; (ii) un appui accru aux politiques de renforcement des capacités de leadership des États-membres régionaux ; et (iii) une promotion active de la culture, puissant catalyseur du développement durable.

La réforme du système financier et l'inclusion financière : La colonne vertébrale !

Réaliser les objectifs de développement post-2015 pour l'Afrique et répondre aux ambitions de ses dirigeants qui souhaitent transformer le continent en un marché prospère, stable, compétitif et parfaitement intégré à l'économie mondiale, nécessitent la mobilisation de ressources financières massives et de modes de financement novateurs. La BAD est certainement l'institution de développement africaine la mieux placée pour appuyer les États-membres régionaux, non seulement pour leurs besoins de financement à long terme, mais également dans leurs efforts de réformer le système financier afin d'être à même de respecter les normes internationales et de résister aux chocs externes.

La Banque est particulièrement bien placée pour assister (sur les plans technique et financier) les États-membres régionaux en matière de promotion de programmes de développement du secteur financier et de politiques visant à : (i) accroître l'inclusion financière et réduire les barrières à l'entrée du marché pour les ménages à faibles revenus et les femmes, à travers notamment la mise en place de solutions technologiques innovantes et d'un environnement plus propice aux services de la microfinance ; (ii) faciliter l'accès du secteur privé à des sources alternatives de capitaux de moyen et long termes, telles que par exemple, le capital-



risque ainsi qu'à des mécanismes de financement novateurs ; (iii) promouvoir les marchés de capitaux locaux, notamment les marchés obligataires, et créer les conditions favorables à l'émergence de marchés secondaires actifs et liquides aussi bien pour les titres de créance que de capital ; (iv) renforcer la gouvernance au niveau du secteur financier et améliorer l'environnement réglementaire et prudentiel afin d'attirer des capitaux à plus long terme.

Enfin, en œuvrant en étroite collaboration avec les gouvernements africains, la Banque pourrait encourager à harmoniser les politiques et la réglementation du secteur financier, afin de stimuler les investissements transfrontaliers et la circulation des capitaux entre les différents pays africains et contribuer ainsi à accélérer l'intégration économique régionale.

Promouvoir l'inclusion financière : *Micro-crédit, macro-bonheur !*

En Afrique, les banques commerciales représentent la pierre angulaire des systèmes financiers et jouent un rôle de premier ordre dans le développement du continent. Pourtant, le taux de pénétration des services bancaires ainsi que l'inclusion financière, demeurent très faibles¹¹. Néanmoins, l'avènement des services bancaires mobiles, qui demeurent principalement limités aux opérations de transfert d'argent, a ouvert de nouveaux canaux financiers particulièrement utiles pour les populations rurales. La BAD devrait encourager les États-membres régionaux à consolider de tels progrès à travers des politiques et des choix réglementaires favorables au secteur bancaire mobile, en vue d'inclure un maximum de franges de la population. Dans plusieurs pays africains, la microfinance a joué un rôle-clé dans l'inclusion financière des populations pauvres, particulièrement les femmes, souvent exclues du secteur financier formel. Toutefois, la contribution de la microfinance en Afrique demeure relativement réduite par rapport à d'autres régions, car souffrant de faiblesses structurelles et d'un manque flagrant des ressources idoines pour répondre aux besoins des populations pauvres. La BAD est bien placée pour apporter aux gouvernements le soutien nécessaire pour assurer l'expansion et la durabilité des institutions de microfinance en se dotant de cadres réglementaires propices au développement du secteur.

Comblent le déficit de financement des PME : *Le chaînon manquant !*

Si les progrès technologiques ont permis, dans une certaine mesure, de réduire l'exclusion financière des populations pauvres, le problème reste entièrement posé pour les PME qui bien que jouant un rôle central dans les économies africaines, continuent dans la majorité des pays, à faire face à de grandes difficultés de financement et ne bénéficient que

de la part congrue des crédits bancaires octroyés par les banques commerciales.

Cet état des faits pourrait s'expliquer par la défaillance des PME en matière de gouvernance, de transparence, par le manque de garanties hypothécaires ou par le non-respect de normes professionnelles. Il pourrait également s'expliquer par des facteurs d'instabilité de l'environnement macroéconomique, juridique et réglementaire, douanier, ou celui relatif aux droits des créanciers et aux lois commerciales. Nous pensons toutefois, que c'est la faiblesse des fonds propres qui constitue le vrai drame des PME africaines. En effet, lors du démarrage de leur activité, la plupart ne peuvent pas accéder aux marchés boursiers et se trouvent forcées d'avoir recours au capital-risque. Le fait que la grande majorité des banques dans le monde aient depuis 2008 réduit les niveaux d'endettement acceptables pour les entreprises n'a fait que forcer davantage ce choix. La BAD doit par conséquent, sensibiliser les décideurs politiques des États-membres régionaux à l'importance de développer les fonds de capital-risque, car ils constituent un instrument fondamental pour répondre aux besoins pressants des PME africaines en capitaux de moyen et long termes. Rappelons que promouvoir correctement l'industrie du capital-risque nécessite cinq conditions fondamentales : (i) un cadre réglementaire, juridique et fiscal favorable ; (ii) une volonté de la part des entrepreneurs à ouvrir leur capital ; (iii) des investisseurs institutionnels motivés ; (iv) un environnement d'affaires favorable ; et (v) l'existence de professionnels en placement hautement qualifiés et d'un marché boursier, de préférence actif et liquide. Par ailleurs, les décideurs politiques devraient mettre en place des incitations à la création de fonds d'investissement ou autres véhicules financiers capables de soutenir l'émergence d'une industrie du capital-risque (voir la section sur le secteur privé). Les pays membres régionaux doivent être aussi encouragés à élaborer un ensemble de mesures dans le but d'encourager les investisseurs institutionnels à investir activement dans les marchés de capital investissement. La libéralisation des systèmes de pension revêt une importance particulière à cet égard surtout que l'on anticipe une croissance importante de cette industrie¹². En permettant au fonds de pension d'investir dans les fonds d'investissement, l'investissement privé sera largement renforcé ce qui aura pour effet une consolidation importante du secteur privé. En outre, les compagnies d'assurance devraient elles aussi être encouragées, sous certaines conditions, d'inclure dans le calcul de leurs réserves techniques leurs investissements dans les fonds de capital-risque.

La BAD pourrait par ailleurs, aider les banques commerciales à adopter des techniques d'évaluation financière et de gestion des risques spécifiquement conçues pour les PME

¹¹ A titre d'illustration, les crédits bancaires au secteur privé ne dépassent pas en moyenne 25% du PIB en Afrique Sub-saharienne, alors qu'ils atteignent les 45% dans la région MENA. Ainsi, le retard d'inclusion est beaucoup plus prononcé en Afrique que dans les autres économies émergentes.

¹² En effet, le secteur des pensions en Afrique sub-saharienne pourrait atteindre la somme de \$630 milliards de dollars d'ici 2020 consolidant ainsi les croissances notables enregistrée dernièrement dans certains pays tels le Nigeria, le Ghana, la Namibie, le Kenya, et le Botswana (et bien entendu l'Afrique du Sud qui accapare la part de lion).



(marketing-cible, notation, procédure de détection des problèmes, gestion corrective...). Enfin, la BAD pourrait, si nécessaire, mettre en place des lignes de crédits au profit des banques commerciales afin de les aider à soutenir les PME.

Les marchés des capitaux : *Penser local !*

« *Le capital est fait maison* », a déclaré l'économiste allemand Albert Hahn au lendemain de la guerre en Allemagne. Cette formule est toujours d'actualité dans le contexte africain d'aujourd'hui. Développer le capital domestique est le but ultime des marchés financiers, notamment dans le contexte africain, où il existe d'énormes besoins de financement, à moyen et long termes, des infrastructures et des gros projets industriels. Recourir au marché boursier local est d'autant plus intéressant qu'il permettrait de lever des capitaux domestiques et d'éviter le risque de change. L'ensemble de ces facteurs justifie que l'on développe les marchés de capitaux domestiques, notamment le compartiment obligataire. Les expériences passées suggèrent qu'il existe quatre piliers pour favoriser le développement d'un marché obligataire domestique : (i) promouvoir un marché primaire solide pour les bons du Trésor ; (ii) encourager les banques et les principales autres institutions financières à renforcer le marché secondaire ; (iii) convaincre la Banque centrale de soutenir ce programme sur le plan réglementaire tout en favorisant la libéralisation des opérations sur le marché ; et (iv) créer une société de dépôt et de compensation efficace pour toutes les valeurs mobilières. La Banque devrait être en mesure de soutenir les États-membres régionaux dans la mise en place de ces quatre piliers et la promotion des marchés de capitaux locaux, particulièrement dans les pays où les conditions sont les plus favorables à l'émergence de tels marchés.

Par ailleurs, la BAD peut aider les pays ayant une importante diaspora à l'étranger, en mettant en place des mécanismes de swaps qui protégeraient les transferts des migrants, du risque de change. Il est important de noter également, que les réserves en devises déposées par les différents pays africains auprès d'institutions financières internationales sont aujourd'hui estimées à plus de 200 milliards de dollars (soit environ le tiers des réserves africaines totales). Ces réserves sont en partie recyclées par les banques internationales sous la forme de prêts octroyés à des pays africains, au lieu d'être utilisées pour renflouer les marchés africains locaux et générer une valeur ajoutée locale. Bénéficiant d'une notation de crédit sensiblement meilleure que celle de toutes les banques commerciales internationales, la BAD devrait persuader les États-membres régionaux, dotés de grandes réserves de change de les placer, au moins pour une partie, auprès de la Banque plutôt que sur les marchés internationaux. De cette manière, la Banque pourrait améliorer sa capacité de refinancement et renforcer son potentiel de création de valeur au service de l'Afrique.

Renforcement des capacités de leadership en Afrique : *Montrer le chemin !*

Une croissance économique durable et socialement responsable nécessite un bon système de gouvernance et un système de valeurs axé sur l'amélioration du bien-être de la population et la création d'institutions inclusives et participatives. La bonne gouvernance et le leadership transformatif sont la base d'une transformation réussie de l'Afrique. Plusieurs études prouvent que la croissance économique durable et socialement responsable nécessite des aptitudes autant « hard » que « soft ». Les aptitudes « hard » englobent entre autres, les infrastructures, les technologies, les institutions ainsi que le cadre juridique et réglementaire. Les aptitudes « soft » se réfèrent quant à elles, aux compétences et aux connaissances des décideurs ainsi qu'à leurs attitudes et valeurs. Sans développement simultané des deux types de capacités, le développement économique et social ne peut se réaliser pleinement. Nous pensons que jusqu'ici, l'accent a trop été mis sur les moyens et peu sur les aptitudes à « faire tourner la roue ».

Le leadership transformatif constitue la base des principes modernes de gouvernance, y compris la transparence, la responsabilité, la lutte contre la corruption, la gestion et le contrôle financiers, l'audit et l'évaluation, l'intégrité, la transparence des politiques gouvernementales d'approvisionnement, ainsi que la responsabilité sociale et environnementale. Nous pensons que la Banque devrait raffermir son soutien aux initiatives de renforcement des capacités de leadership visant à fournir des services axés sur la compétence et le savoir-faire aux pays africains confrontés à des défis similaires ; elle devrait également fournir aux pays concernés, des solutions concrètes et leur faire partager les meilleures pratiques et les leçons apprises pour mener à bien les réformes réglementaires et administratives nécessaires.

Les dirigeants africains sont appelés à encourager le développement de nouveaux talents, savoirs, compétences ainsi que la confiance, s'ils souhaitent inspirer la nouvelle jeune génération et promouvoir l'innovation et le développement socio-économique solidaire. Il faut admettre qu'il n'existe pas de « modèle de leadership transformatif universel ». La solution peut prendre plusieurs formes, selon le contexte culturel et politique local. La Banque devrait continuer à développer les connaissances et les compétences nécessaires pour aider les États-membres régionaux à développer leur capacité de leadership transformatif.

Mettre la culture au centre du développement durable : *Le pilier manquant !*

Historiquement, le rôle de la culture dans le développement économique et social n'a vraiment été considéré ni par les penseurs économiques ni par les dirigeants politiques, alors qu'il aurait dû l'être. La culture, dans sa définition la plus large, englobe tous les efforts de l'esprit humain pour la promotion et l'amélioration de la condition humaine. Les facteurs culturels tels que la connaissance, l'innovation, les traditions, la capacité d'adaptation, le travail



ou le civisme, jouent un rôle tout aussi important dans le développement socio-économique durable que les facteurs physiques tels que le capital, le travail ou la technologie. La montée de la culture africaine sur la scène mondiale est une démonstration édifiante de l'effet puissant de la culture dans la transformation formidable du continent. Il en a va de même pour le changement de mentalité observé chez la nouvelle génération de jeunes africains. Partout en Afrique, on assiste aujourd'hui à l'émergence d'une jeunesse africaine intelligente et dynamique, libérée des entraves colonialistes héritées par leurs parents et grands-parents, et qui envisage son avenir avec enthousiasme et optimisme. Les jeunes Africains ont rapidement adopté les dernières avancées technologiques et beaucoup d'entre eux accomplissent des réalisations innovantes et créatives impressionnantes, dans tous les domaines de l'activité humaine. Toutefois, bien que ces lueurs puissent représenter un prélude à un avenir meilleur pour tous les Africains, nous savons que le chemin est encore long et ardu.

Mettre la culture au centre de nos efforts collectifs, pour bâtir un avenir meilleur pour nos enfants, nous aidera à puiser dans nos incroyables ressources et patrimoine matériel et immatériel pour avancer sur le chemin du développement durable, gagner la lutte contre la pauvreté, et assurer une cohésion sociale réelle et l'autonomisation des populations africaines.

La Banque, en partenariat avec d'autres agences de développement multilatérales spécialisées, devrait évaluer soigneusement les moyens possibles pour promouvoir la culture comme puissant catalyseur d'un développement solidaire, ainsi que pour la réduction de la pauvreté et la création de nouvelles opportunités d'emploi, en particulier pour les femmes et les jeunes.

Domaines d'intérêts particuliers : *Tout mettre en œuvre !*

L'intérêt que porte la Banque aux Etats fragiles, à la sécurité alimentaire et au genre doivent demeurer fermes et ne pas se relâcher. La Banque doit continuer à promouvoir ces domaines d'intérêt précis dans l'ensemble de ses priorités opérationnelles, ses programmes et ses interventions.

Etats fragiles : *Bâtir à partir de la base !*

L'Afrique détient le record peu glorieux d'abriter la moitié des Etats fragiles dans le monde, vingt pour être précis. 200 millions de personnes vivent dans ces pays. Cependant la fragilité ne doit pas être une fatalité. Durant la dernière décennie, plusieurs pays africains ont réussi à améliorer leur sort. En partenariat avec plusieurs agences spécialisées, la Banque a contribué à améliorer sensiblement la situation difficile de ces Etats, particulièrement dans la région du Sahel et dans la corne de l'Afrique. Consciente de la situation particulière de ces pays, et de leur importance dans la stratégie de transformation de l'Afrique, la Banque est en train d'élaborer une approche globale de "continuum" pour intervenir sur des situations spécifiques plutôt qu'au niveau d'un ensemble de pays prédéterminé. Toutefois, la Banque

continuera à appuyer les Etats fragiles dans le renforcement de leur cadre institutionnel, à renforcer leur pouvoir de création de capacités, et à initier des programmes spécifiques ayant pour objectif d'alléger les souffrances de leurs populations. Des actions spécifiques peuvent ainsi être envisagées en matière d'intensification de l'agriculture, de renforcement de la microfinance, particulièrement dans les zones rurales, et de développement d'autres formes d'inclusion financière. En outre, les Etats fragiles seraient invités à généraliser les programmes de formation professionnelle afin d'améliorer l'employabilité des jeunes.

Agriculture et sécurité alimentaire : *Garantir la dignité humaine !*

Nous rêvons du jour où plus aucun enfant africain ne se couchera en ayant faim et encore moins qu'il en meure. Malheureusement, ce jour est encore loin. Selon certaines estimations douze personnes meurent de faim chaque minute en Afrique. La malnutrition répandue dans certaines régions africaines est LE problème épineux qui mérite un engagement ferme. Il représente, en effet, la première priorité des pays touchés, et se trouve au centre des préoccupations de la communauté des organisations africaines et internationales. Nourrir les affamés est crucial, leur assurer un environnement qui puisse leur permettre de compter sur eux-mêmes pour se nourrir serait plus responsable et durable, car représentant le premier pas vers la dignité humaine. Cette priorité tient à cœur à la Banque dans chacune des actions qu'elle entreprend. En plaçant l'agriculture et la sécurité alimentaire au sommet des domaines d'intérêt particuliers sur lesquels elle se penche prioritairement, notre Banque reconnaît l'importance cruciale d'assurer les moyens de subsistance aux Africains démunis, particulièrement dans les zones rurales. Cette priorité revêt encore plus d'importance si l'on tient compte des menaces grandissantes que représentent les changements climatiques.

En effet, le changement climatique représente une part essentielle du problème auquel fait face l'agriculture africaine. L'Afrique est de loin, le continent le plus vulnérable aux changements et à la variabilité climatiques qui engendrent des effets pervers sur l'agriculture et la sécurité alimentaire. Un certain nombre de pays africains subissent déjà les effets pervers des conditions semi-arides qui provoquent un raccourcissement des saisons et une chute des rendements des cultures. Par ailleurs, le changement climatique combiné aux modifications induites par l'homme, telles que la déforestation, produisent des effets désastreux surtout dans les régions sud de l'Afrique. Consciente de l'impact pervers des changements climatiques, la Banque a entrepris une série d'actions pour venir en aide aux pays affectés. Elle continuera à adopter une approche proactive et demeurera focalisée sur ce problème en coopération avec les autres agences et des entités spécialisées telles que le Fonds Vert pour le Climat, le Fonds Spécial Clim-Dev Afrique, et le Fonds pour l'Environnement Mondial.



Genre : Valoriser la moitié de notre capital humain !

La stratégie-genre (2014-2018) nouvellement approuvée par la Banque place, à raison, l'égalité des genres au cœur de la transformation du continent africain. En effet, les femmes, bien que représentant la moitié de la population africaine, continuent à être largement ignorées dans notre quête commune à construire une Afrique meilleure. Poser la problématique de l'inégalité entre les sexes constitue non seulement un appui à une action humanitaire, mais représente par ailleurs, un puissant levier pour tirer un dividende démographique de la jeune population africaine. L'autonomisation des femmes augmentera les chances pour l'Afrique de réussir son Programme de développement pour l'après-2015, et d'exploiter l'élan impulsé par notre continent durant la dernière décennie. De nombreux exemples illustrent le pouvoir ascendant des femmes africaines à travers le continent. Cependant, nous savons bien que la route qui mène à l'égalité des genres est encore longue. La Banque focalisera ses efforts sur ce qu'elle peut le plus impacter. A titre d'exemple, la scolarisation des jeunes filles en âge d'aller à l'école représente un potentiel énorme pour améliorer les résultats socio-économiques. Cette opportunité doit être abordée d'une manière proactive et propre au genre. D'autres initiatives méritent d'être renforcées telles que la promotion de l'inclusion financière ; l'assistance fournie aux Etats-membres régionaux afin qu'ils puissent renforcer leur pouvoir à créer des capacités, et renforcer leurs cadres légaux et réglementaires pour garantir plus de droits aux femmes, notamment le droit de propriété ; la mise en place de la « Loi pour les petites entreprises » (« *African Small Business Act* ») et son utilisation comme un levier pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes, et les encourager à lancer des entreprises à domicile particulièrement dans le secteur de l'artisanat.

Conclusion

“Il n’y a rien que je ne craigne davantage que le fait de me réveiller le matin sans avoir en tête un programme qui me permette d’apporter un peu de bonheur à ceux qui n’ont rien, aux pauvres, aux analphabètes et à ceux qui sont atteints d’une maladie en phase terminale”

Nelson Mandela

Les paroles de Nelson Mandela doivent raisonner chaque matin dans les oreilles de celles et ceux qui travaillent à la BAD pour leur rappeler la noblesse de la mission qui leur est confiée. Ils peuvent être fiers de ce qu'ils ont accompli jusque lors, mais doivent par ailleurs prendre conscience que, maintenant plus que jamais, ils sont appelés à redoubler d'efforts. Ils doivent saisir l'occasion des vents propices qui soufflent sur l'Afrique et les exploiter afin d'aider notre continent à se rapprocher davantage des rives de la dignité, de la prospérité et de l'égalité pour tous.

Munie d'une grande expertise, de ressources humaines compétentes et d'une riche expérience sur les questions du

développement, la Banque est en pole position pour continuer à faire la différence. Elle a arrêté des objectifs clairs d'amélioration de la qualité de la croissance africaine par la favorisation de stratégies inclusives et vertes. Elle s'est également fixé des priorités opérationnelles clairement définies afin d'atteindre ces objectifs. Toutefois, la tâche reste aussi lourde que la responsabilité qu'assument ceux qui sont aux commandes. La question n'est pas tant de savoir si la Banque serait à même de poursuivre avec succès ses activités, que de savoir si elle serait apte à saisir les grandes opportunités qui se présentent aujourd'hui à l'Afrique, et à accompagner et amplifier le formidable élan enregistré par l'Afrique durant la dernière décennie.

Comme le succès engendre le succès, l'évolution positive de plusieurs régions africaines, aurait éventuellement un effet d'entraînement positif sur les pays restés à la traîne. La Banque devrait aider les premiers à consolider leur élan, et les seconds à réunir les meilleures conditions pour rattraper leur retard. L'assistance technique doit toujours accompagner, et même précéder, l'assistance financière afin de s'assurer de la création de valeur, et d'atteindre les objectifs recherchés. La Banque doit par conséquent assister les Etats-membres régionaux, et en particulier ceux qui sont fragiles, dans le renforcement de leurs capacités d'action et la conception de politiques susceptibles de leur garantir les meilleures chances de réalisation d'une croissance inclusive, équitable et durable. Un environnement réglementaire favorable, accompagné d'une stabilité socio-économique basée sur l'égalité de traitement, la mise en valeur des opportunités et un état de droit, offrent les meilleures garanties de réussite à toute initiative, qu'elle soit entreprise au niveau national ou régional et qu'elle soit ou non accompagnée d'un financement. La Banque est parfaitement outillée pour aider ceux qui agissent et permettent à l'Afrique, par leurs actions, à devenir le prochain marché émergent globalement intégré. La Banque a fait la différence par le passé. Elle fera encore davantage de différence dans l'avenir. Et si l'honneur de diriger la Banque devait m'échoir, je m'engage à ce qu'il en soit ainsi.

D'une certaine manière, chaque étape dans ma carrière, chaque défi rencontré, chaque devoir accompli et toute l'expérience acquise m'ont amené à être prêt à servir mon continent avec la même passion et la même dévotion. Je mesure entièrement la responsabilité que cela implique, et reconnais l'ampleur de la mission qui m'attend. Le moment est venu pour que l'Afrique devienne le prochain poumon économique dans le monde. Je serai fier d'apporter ma pierre à l'édifice.



Annexe

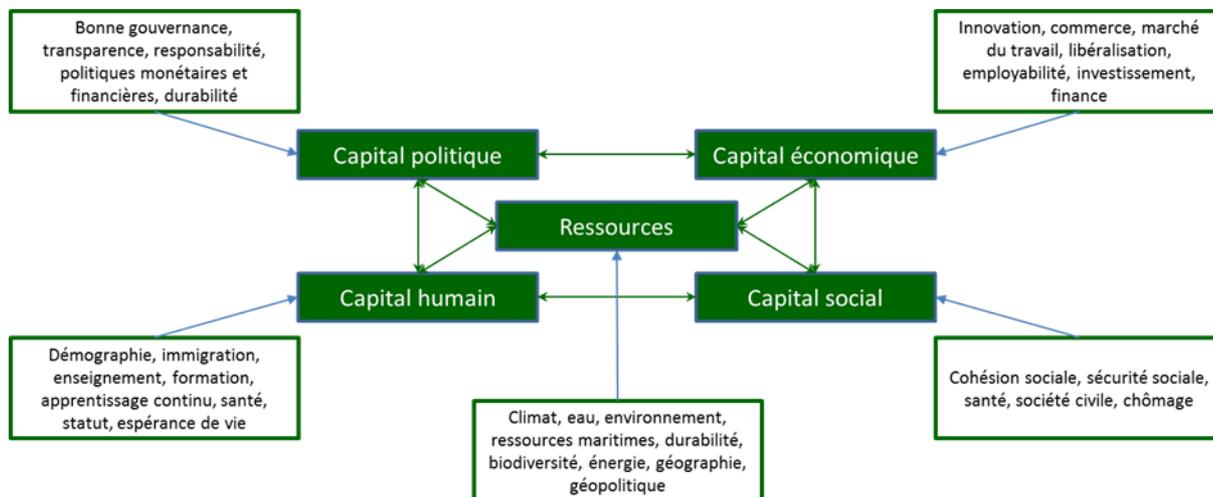


FIGURE 1 : LES PILIERS DES DOTATIONS EN CAPITAL.

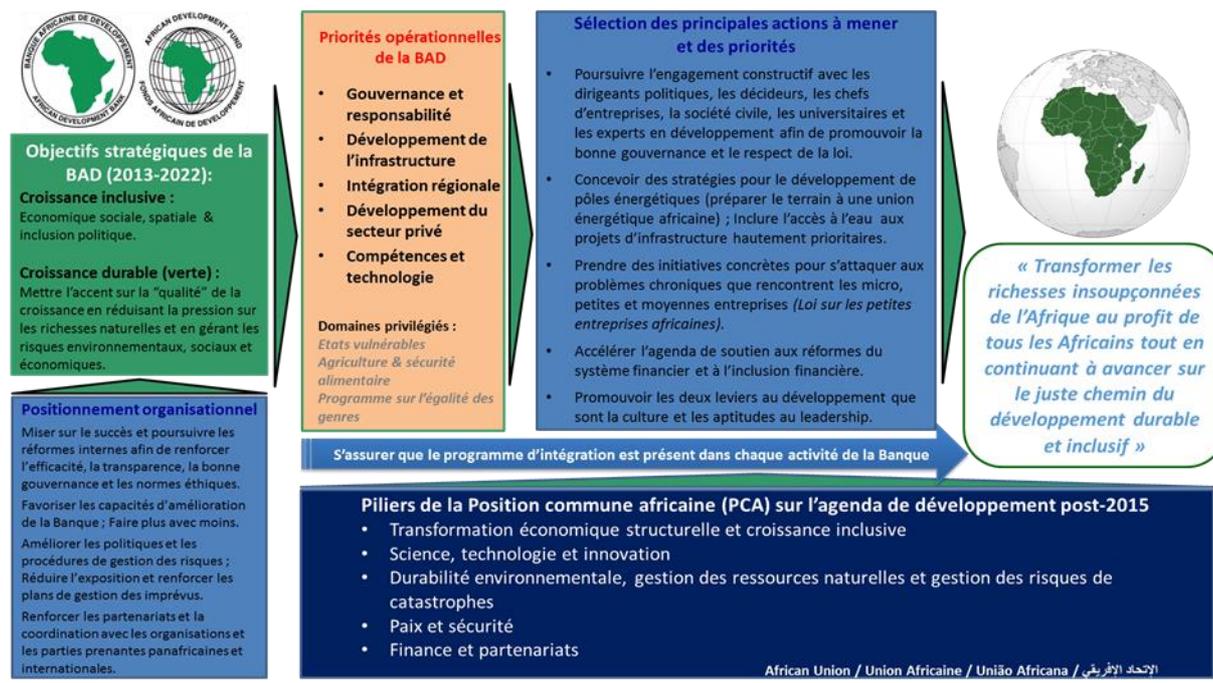


FIGURE 2: DE LA VISION A L'ACTION : LE PLAN STRATEGIQUE