

PLAN STRATÉGIQUE

2018-2020

BUREAU DE L'ADMINISTRATEUR

JEAN-CLAUDE TCHATCHOUANG | EDS13

GROUPE AFRIQUE II



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

PLAN STRATÉGIQUE

2018 - 2020

BUREAU DE L'ADMINISTRATEUR

JEAN-CLAUDE TCHATCHOUANG | EDS13

GROUPE AFRIQUE II



GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

TABLE DES MATIÈRES

1	RÉSUMÉ	51	Objectif 6. Engagez la MIGA à mobiliser davantage d'investissements directs étrangers au moyen d'instruments de réduction des risques de la MIGA
5	INTRODUCTION	55	AXE PRIORITAIRE III. AMÉLIORER L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE ET LE DIALOGUE DE LA BANQUE MONDIALE AVEC NOS PAYS
7	LES PRINCIPAUX DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT DES PAYS DU GROUPE AFRIQUE II	57	OBJECTIF STRATÉGIQUE 3. Continuer à améliorer l'alignement des investissements du GBM avec les priorités des pays grâce à l'efficacité dans la conception des programmes en vue de maximiser l'impact
15	PRIORITÉS STRATÉGIQUES	59	Objectif 7. Renforcer le dialogue sur le cadre de partenariat pays (CPF)
17	AXE PRIORITAIRE I. MOBILISER LE FINANCEMENT POUR LE SECTEUR PUBLIC	63	Objectif 8. Renforcer l'orientation sectorielle sur les domaines clés ayant un potentiel de diversification économique et de création d'emplois
19	OBJECTIF STRATÉGIQUE 1. Veiller à ce qu'un financement adéquat soit disponible pour soutenir la mise en œuvre des engagements du GBM au niveau des secteurs publics des pays et faire appel à un programme de sensibilisation sur l'importance de la reconstitution des ressources dans la stratégie de financement du GBM	71	Objectif 9. Renforcer l'orientation stratégique sur les groupes de pays
21	Objectif 1. Influencer les domaines stratégiques clés pour une reconstitution forte des ressources de l'IDA	77	Objectif 10. Favoriser le développement des stratégies d'intégration régionale pour les pays de notre groupe
27	Objectif 2. Plaider auprès de la Direction du GBM pour un accès accru aux financements de la BIRD	81	AXE PRIORITAIRE IV. RENFORCEMENT DE LA VOIX ET DE LA REPRÉSENTATION DU GROUPE AFRIQUE II
31	Objectif 3. Accroître les possibilités de mobilisation de ressources supplémentaires	83	OBJECTIF STRATÉGIQUE 4. Améliorer davantage la voix et la représentation du Groupe Afrique II à travers la mise en œuvre de l'augmentation de capital décidée en 2018 et l'agenda sur la diversité et l'inclusion
35	AXE PRIORITAIRE II. ATTIRER LE FINANCEMENT PRIVÉ POUR LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE ET LA CRÉATION D'EMPLOIS	85	Objectif 11. Assurer la mise en œuvre rapide de l'augmentation du Capital de 2018
37	OBJECTIF STRATÉGIQUE 2. Mobiliser davantage de capitaux privés pour nos pays et amener la SFI et la MIGA à jouer un rôle de premier plan dans le financement du développement	89	Objectif 12. Faire progresser l'agenda sur la diversité et l'inclusion
41	Objectif 4. Engager la Banque mondiale à éliminer les obstacles au financement du secteur privé	93	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
47	Objectif 5. Engager la SFI à de meilleures interventions ciblées par le déploiement de la boîte à outils de IFC3.0, la mobilisation de capitaux et le financement mixte	97	RISQUES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
		99	CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
		110	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ENCADRÉS

- 29** 1. Côte d'Ivoire - Projet de compétitivité de la chaîne de valeur de la noix de cajou
- 32** 2. Le mécanisme d'action contre la Famine (FAM)
- 42** 3. Le financement des infrastructures privées dans les pays en développement
- 43** 4. Les garanties de la Banque mondiale en action - Le projet Sankofa au Ghana
- 49** 5. Bonne Viande de Madagascar (BoViMa) - MFD en action
- 68** 6. Projet Banque mondiale / UEMOA pour la promotion de l'habitat social dans l'UEMOA
- 73** 7. L'Alliance du Sahel
- 75** 8. Les pays à revenu intermédiaires (MIC) d'Afrique
- 86** 9. 2018 Résolution sur l'augmentation de capital. Combien de temps avons-nous pour agir ?

FIGURES

- 8** 1. Taux de croissance moyen dans le Groupe Afrique II
- 8** 2. Taux de croissance moyen du PIB par groupe de pays
- 8** 3. Souscription à la large bande fixe
- 8** 4. Accès à l'électricité
- 8** 5. Personnes ayant accès au moins à une eau potable en milieux urbain et rural
- 8** 6. Ratios de pauvreté à 1,90 USD par jour
- 12** 7. Risque de détresse de la dette extérieure
- 12** 8. Dette publique totale en 2017
- 12** 9. Quelques indicateurs de prestation de services
- 12** 10. Scores globaux de CPIA
- 52** 11. Les flux d'investissements directs étrangers et d'aide publique au développement

TABLEAUX

- 10** 1. Extraits du rapport « améliorer le climat des affaires dans l'agriculture 2017 »
- 60** 2. Cadres de partenariat pays (CPF) et Notes d'engagement Pays (CEN) programmés
- 49** 3. Carte des progrès de l'indicateur de diversité SSA / CR GF+, 2008-2017

ANNEXES

- 106** 1. Classification des pays
- 108** 2. Utilisation agrégée des ressources de l'IDA18
- 109** 3. Indicateurs socio-économique

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AIMM	Cadre prévisionnel de mesure d'impact et de suivi	IFC3.0	Plan stratégique de la SFI
APD	Aide publique au développement	IFD	Institution de financement du développement
BAD	Banque africaine de développement	IFEED	Fonds international pour l'éducation
BAAsD	Banque asiatique de développement	IFFs	Flux financiers illicites
BEI	Banque européenne d'investissement	Infra SAP	Programme d'évaluation du secteur des infrastructures
BIAD	Banque inter-américaine de développement	JCAP	Programme de marché financier conjoint
BID	Banque islamique de développement	JIP	Plan conjoint de mise en œuvre
BFF	Mécanisme de financement mixte	LCF	Facilité de monnaie locale
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement	LMIC	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
CEA	Commission économique pour l'Afrique	MCPP	Programme de gestion de portefeuille de prêts conjoints
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	MDB	Banque multilatérale de développement
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	MFD	Maximiser la finance pour le développement
CMAW	Guichet consultatif de création de marchés	MGF	Facilité de garantie de la MIGA
CMU	Représentation locale de la Banque mondiale	MICs	Les pays à revenu intermédiaire
CEN	Note d'engagement de la Banque mondiale avec un pays	MIGA	Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
CPF	Cadre de partenariat pays	ODD	Objectifs de développement durable
CPIA	Formule d'évaluation de la performance et des institutions d'un pays	OMS	Organisation mondiale de la santé
CPL	Prêts concessionnels des Partenaires (à l'IDA)	ONU	Organisation des Nations Unies
CPR	Taux de performance du pays (formule de répartition des ressources de l'IDA)	PBA	Allocation basée sur la performance
CPSD	Diagnostic du secteur privé du pays	PLR	Revue pour la performance et les enseignements
CRW	Guichet de réponse aux crises	PIB	Produit intérieur brut
D & I	Diversité et inclusion	PEF	Facilité de financement d'urgence en cas de pandémie
DPO	Appui budgétaire	PME	Petites et moyennes entreprises
DRM	Mobilisation des ressources domestiques	PRG	Garantie partielle de risque
DTC	Pays en développement ou en transition vers l'économie de marché	PPP	Partenariat public-privé
DTS	Droits de tirage spéciaux	PSW	Guichet du secteur privé
EDS13	Bureau 13 (sur les 25 bureaux d'Administrateur) attribué à l'Administrateur pour le groupe Afrique II	RAS	Services de conseil remboursables
ESF	Cadre environnemental et social	RCM	Mécanisme de coordination régional
FAM	Mécanisme d'action sur la famine	RDC	République Démocratique du Congo
FCS	État fragile ou en conflits	RMF	Facilité d'atténuation des risques
FCV	Fragilité, conflits et violence	SCD	Diagnostic pays systématique
FMI	Fonds monétaire international	SFI	Société Financière Internationale
GAFSP	Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire	SLGP	Programme de garantie aux petits prêts
GBM	Groupe de la Banque mondiale	SSF	Forum des petits états
GBV	La violence basée sur le genre	SSA / CR	Afrique subsaharienne / Caraïbes
GCFE	Fonds mondial pour le financement concessionnel	TAR	Régime exceptionnel de redressement (dans la formule de répartition des ressources de l'IDA)
GCRP	Plate-forme mondiale de gestion des risques de crise	TSW	Guichet d'appui transitoire
GP's	Pratiques mondiales	TIC	Technologies de l'information et des communications
GPG	Bien public mondial	UA	Union africaine
HCR	Haut-Commissariat pour les réfugiés	UEMOA	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest
HIC	Pays à revenu élevé	UMIC	Pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
HR	Ressources humaines	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
ICSID	Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements	UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
IDA	Association internationale de développement	USD	Dollars américain
IDE	Investissement direct étranger	VSP	Programme de renforcement des capacités dans le Cadre du Renforcement de la voix des pays pauvres
IEG	Groupe d'évaluation indépendant	We-Fi	Initiative pour le Financement des Femmes Entrepreneurs





RÉSUMÉ

L'Administrateur du groupe Afrique II représente vingt-trois (23) pays d'Afrique subsaharienne au Conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale. Ces pays ont un PIB combiné de 270 milliards de dollars pour une population d'environ 300 millions d'habitants. Selon la classification du Groupe de la Banque mondiale, le groupe Afrique II est composé de dix-sept pays emprunteurs de l'IDA, de trois pays emprunteurs de la BIRD et de trois pays dit « à financement mixte » qui ont aussi bien accès aux ressources de l'IDA qu'à celles de la BIRD. En termes de revenu, sept pays sont classés parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (LMIC), trois sont classés parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (UMIC) et le reste dans la catégorie des pays à faible revenu. Enfin, dix sont considérés comme États fragiles et affectés par un conflit (FCS). En dépit des écarts de revenus, la plupart de ces pays font face à des défis communs notamment une pauvreté et une vulnérabilité persistantes, une inégalité croissante, de grands déficits en infrastructures et un endettement croissant. A ces facteurs entravant la croissance économique, viennent s'ajouter les défis liés à une urbanisation rapide, à la pression démographique et au changement climatique.

Le plan stratégique de l'Administrateur, couvrant la période 2018-2020, sert de cadre de référence pour aider les pays du groupe à faire face à ces défis de manière efficace. Il articule la vision de l'Administrateur sur la manière de soutenir les pays à titres individuel et collectif pour le renforcement du partenariat avec le Groupe de la Banque mondiale. La stratégie s'articule autour de quatre axes stratégiques : i) la mobilisation du financement pour le secteur public ; ii) la mobilisation du financement privé pour la diversification économique et la création d'emploi ; iii) le renforcement du dialogue entre les pays et le Groupe de la Banque mondiale ; et iv) le renforcement de la voix et la représentation du Groupe Afrique II au sein du Groupe de la Banque mondiale.

Le premier axe stratégique repose sur trois objectifs spécifiques et met l'accent sur une forte mobilisation des ressources de l'IDA, à travers une participation active aux négociations pour la reconstitution de l'IDA19 auquel émerge la majorité des pays du Groupe, et une assistance renforcée aux autorités dans leurs plaidoyers auprès des bailleurs de fonds pour une augmentation substantielle des allocations. Le Bureau fera également un plaidoyer et développera un partenariat stratégique en vue d'accroître les financements de la BIRD en faveur des pays à revenu intermédiaire du groupe. L'accès aux ressources des fonds globaux ainsi que le soutien aux Etats fragiles et ceux touchés par un conflit seront également renforcés.

Le second axe s'articule autour de trois objectifs et engage le Bureau à une plus grande collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale en vue d'éliminer les obstacles au financement du secteur privé. Le Bureau entend tirer parti de l'élan créé par l'augmentation du capital de la Société Financière internationale (SFI) pour s'assurer que celle-ci honorera son engagement d'atteindre 40 % de son portefeuille dans les pays IDA, et les États fragiles et ceux touchés par les conflits (FCS) à l'horizon 2030. La Priorité sera également accordée aux réformes nécessaires pour réduire les risques liés au climat des affaires, en vue d'accroître les investissements dans les infrastructures ayant un impact élevé sur le développement et la transformation économique.

Le Bureau entend, à travers le troisième axe renforcer l'engagement stratégique et le dialogue autour des cadres de partenariat-pays, notamment en veillant à ce que les objectifs identifiés soient conformes aux priorités des Gouvernements et qu'une attention particulière soit accordée aux secteurs de l'énergie, de l'agroalimentaire, des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et du tourisme, et de l'habitat, compte tenu de leur potentiel, pour accélérer la transformation économique et la création d'emplois. Le Bureau entend également adopter une approche différenciée adaptée aux trois catégories de pays emprunteurs de l'IDA, aux états fragiles et aux pays à revenu intermédiaire (MIC). Pour répondre à la volonté des pays d'élargir les marchés intérieurs et de travailler ensemble sur une base régionale, le Bureau fera un plaidoyer en faveur d'une plus grande utilisation des appuis budgétaires régionaux et du renforcement des capacités des institutions régionales. Les initiatives régionales sur le Sahel, les Grands Lacs, le Lac Tchad et la Corne de l'Afrique bénéficieront également d'une attention particulière.

Le quatrième et dernier axe vise essentiellement à renforcer la protection des intérêts des pays membres du Groupe conformément aux principes de l'actionnariat. À cet effet, le Bureau assurera le suivi et encouragera les pays à souscrire à leurs actions sur la base des résolutions du conseil des gouverneurs concernant l'augmentation générale et sélective du capital de 2018. Il veillera également à ce que les progrès réalisés à ce jour dans le programme de la diversité et de l'inclusion soient maintenus.

Un dialogue renforcé doublé d'un partenariat stratégique et une gestion efficace et efficiente seront nécessaires pour atteindre les résultats ciblés. À cet égard, le renforcement de la collaboration avec les membres du Conseil d'administration sera renforcé autour des questions liées à la gouvernance de l'Institution, et les orientations stratégiques du Groupe de la Banque mondiale. Le Bureau veillera également à ce que les intérêts des pays soient pris en compte dans toutes les décisions stratégiques prises par le Conseil d'administration. Il renforcera la collaboration avec la haute Direction à travers les rencontres périodiques et la participation à la préparation des cadres de partenariat-pays. Le Bureau entend également collaborer plus étroitement avec le Bureau de l'Administrateur du Groupe Afrique II au Fonds monétaire international (FMI) ainsi que les Administrateurs représentant les pays membres du Groupe auprès de la Banque africaine de développement (BAD).

La communication avec les gouverneurs représentant les pays sera renforcée, soit pour leur rendre compte des principales décisions prises par le Conseil d'administration, soit pour requérir leur avis et conseils sur des questions précises. Une assistance technique et les conseils seront fournis aux gouverneurs et personnalités représentants les intérêts des pays du groupe aux sein des différentes instances telles que le Comité de développement et le groupe des pays emprunteurs de l'IDA. Enfin, au niveau organisationnel, la stratégie met l'accent sur une plus grande synergie entre les conseillers dans la mise en œuvre des activités du Bureau ainsi qu'un examen régulier du budget.



Photo: Cabo Verde. Voyageuse séjournant sur le bord du volcan Cove au-dessus de la vallée brumeuse et verdoyante envahie par les agaves de l'île de Santo Antao.
© istockphoto.com/miniloc





INTRODUCTION

Le but de ce document est d'établir le Plan stratégique de l'Administrateur en tant que cadre de référence et une feuille de route pour sa mission au sein du Conseil d'administration du Groupe de la Banque mondiale au cours de la période 2018–2020. Le document est destiné à exprimer la vision de l'Administrateur sur la façon dont il veut soutenir les pays du groupe Afrique II individuellement et collectivement dans leurs efforts pour renforcer le partenariat avec le Groupe de la Banque mondiale (GBM).

Plusieurs facteurs font de ce plan stratégique un instrument particulièrement opportun et pertinent. Il s'agit notamment : i) des énormes défis auxquels les pays du groupe Afrique II sont encore confrontés dans leur trajectoire de développement en dépit des taux de croissance globalement positifs et des réformes entreprises au cours de ces dernières années ; ii) du processus de préparation et d'achèvement en cours des cadres de Partenariat Pays (CPF) du GBM et des produits de connaissances qui pourraient avoir un impact transformationnel pour l'Afrique ; et iii) de l'augmentation des ressources sous IDA18 et de la BIRD ciblant à la fois les plus vulnérables et les plus pauvres. Tous ces éléments combinés offrent l'opportunité au Bureau de l'Administrateur EDS13 (également appelé dans le présent document « le Bureau ») de renforcer son engagement et de mieux focaliser ses interventions sur la meilleure façon d'atteindre les résultats de développement dans les pays du groupe Afrique II et de jeter les bases d'un partenariat renouvelé avec le GBM.

Le Plan stratégique est organisé comme suit : La **Section 1** donne un aperçu des caractéristiques des pays membres du groupe Afrique II et des principaux défis de développement. La **Section 2** porte sur les Priorités stratégiques du Bureau EDS13. La **Section 3** présente la stratégie de mise en œuvre ainsi que la façon dont le Bureau a l'intention de s'organiser pour offrir le meilleur soutien aux pays du groupe Afrique II. La **Section 4** expose les risques à la mise en œuvre de la stratégie tandis que la **Section 5** décrit le cadre de suivi et d'évaluation qui guidera le plan stratégique.



Photo: Tissus d'Afrique de l'Ouest. © istockphoto.com/trevkitt



LES PRINCIPAUX DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT DES PAYS DU GROUPE AFRIQUE II

Le groupe Afrique II est composé de vingt-trois (23) pays africains. Ensemble, ils ont un produit intérieur brut d'environ 270 milliards de dollars américains et une population d'environ 300 millions d'habitants. Selon la classification du GBM, ce groupe comprend une combinaison de pays à faible revenu, de pays à revenu moyen de la tranche inférieure et de pays à revenu moyen de la tranche supérieure, ainsi que dix États fragiles et affectés par les conflits et deux États sous régime d'atténuation des risques. Le groupe comprend également huit petits États, classés comme tels en raison de la taille de la population, du capital humain limité, et de leur situation de confinement dans une zone géographique.

Soixante-treize pourcent des pays du groupe sont actuellement éligibles aux ressources de l'IDA, c'est à dire des crédits à des conditions concessionnelles et des dons, en raison de leur faible revenu national brut (RNB) par habitant. Le Cameroun, la République du Congo et Cabo Verde, sont classés comme étant « en régime mixte » en raison de leur admissibilité à l'IDA du fait des niveaux de revenu par habitant, et de leur accès aux ressources de la BIRD en raison de leur solvabilité. Les dix pays considérés comme fragiles présentent des défis significatifs en matière de développement et sont dans une situation où des résultats tangibles sont difficiles à atteindre. Ils ont les plus faibles PIB par habitant et les taux de croissance les plus bas. La situation de ces pays s'est dégradée au cours des cinq dernières années sous l'effet de nouveaux défis que sont notamment, les effets de la sécheresse, les inondations, les attaques terroristes et les flux de réfugiés.

Les pays à revenu intermédiaire –au nombre de 10– ont d'énormes potentiels et pourraient être le moteur de la croissance du groupe, si une attention particulière est accordée à leurs besoins de développement. Ces pays ont malheureusement été confrontés à des défis importants, parmi lesquels la baisse des cours mondiaux du pétrole et d'autres produits de base dont beaucoup d'entre eux sont fortement dépendants. Ce choc doublé des effets de la sécheresse dans certains cas, des attaques terroristes et des flux de réfugiés dans d'autre ont grandement contribué à la baisse globale de la croissance économique. Le présent document propose une stratégie spécifique à cette catégorie de pays.

En dépit des différences énormes en termes de potentialités et de performances, la plupart des pays du groupe ont des problèmes de développement communs. Ceux-ci comprennent notamment :

La pauvreté persistante surtout en milieu rural : Les niveaux de pauvreté ont diminué dans les autres parties du monde, mais la pauvreté demeure significative en Afrique subsaharienne avec une concentration des personnes vivant avec moins USD 1.9 par jour en 2015. En effet, selon les estimations du GBM, en 2015, plus de la moitié des personnes vivant dans l'extrême pauvreté sont en Afrique et si la tendance se poursuit, d'ici 2030,

environ 50 % des pauvres dans le monde vivront dans les pays IDA fragiles et affectés par un conflit (FCS). Dans notre groupe, bien qu'il existe une grande dispersion du taux de pauvreté entre les pays, la pauvreté est en général un phénomène rural dans tous les pays. (Figure 6).

Les lacunes en matière d'infrastructures. Les problèmes d'infrastructures ont été identifiés comme un obstacle à la croissance économique pour la plupart des pays du groupe. Plusieurs documents de Diagnostics Systématiques (SCD) des pays ont souligné la nécessité de construire des infrastructures solides qui permettront de créer un environnement compétitif, d'attirer les investissements étrangers et nationaux, d'accélérer l'industrialisation, et d'améliorer le commerce et l'intégration régionale, en vue d'une croissance tirée par le secteur privé. La réponse aux besoins d'infrastructures de l'Afrique coûterait plus de 90 milliards USD par an ; avec environ 40 % de ces dépenses à consacrer à l'énergie qui est de loin le plus grand défi. De plus, les réformes institutionnelles et réglementaires seraient nécessaires pour réaliser des gains d'efficacité potentielle et réduire les écarts de financement des services d'infrastructures. Les domaines clés en matière de besoin en infrastructures pour le développement sont notamment :

EDS13 INDICATEURS CLÉS

FIGURE 1. Taux de croissance moyen dans le Groupe Afrique II, exercices 2011–2015

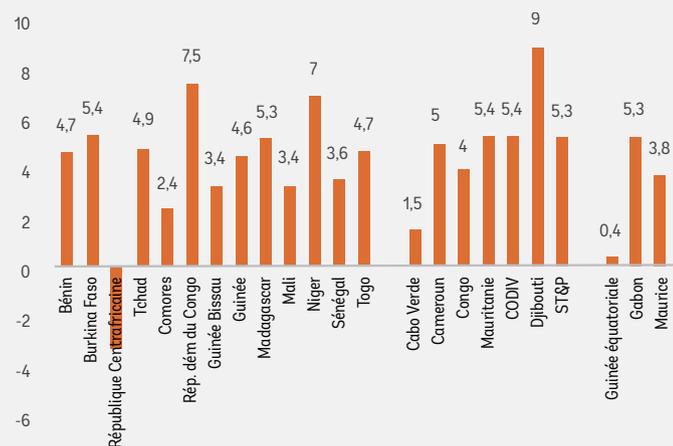


FIGURE 2. Taux de croissance moyen du PIB par groupe de pays dans le Groupe Afrique II, exercices 2011–2015

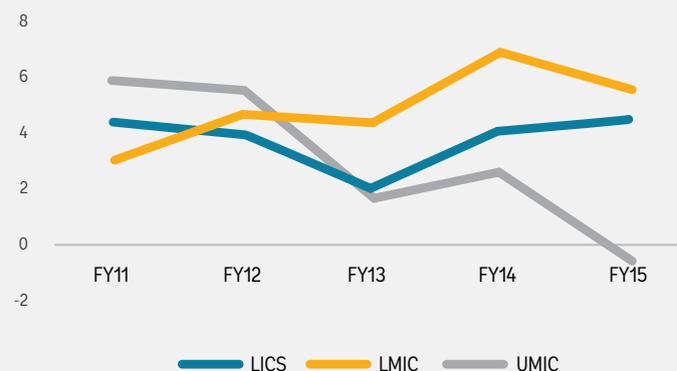


FIGURE 3. Souscription à la large bande fixe (par 100 personnes), 2017

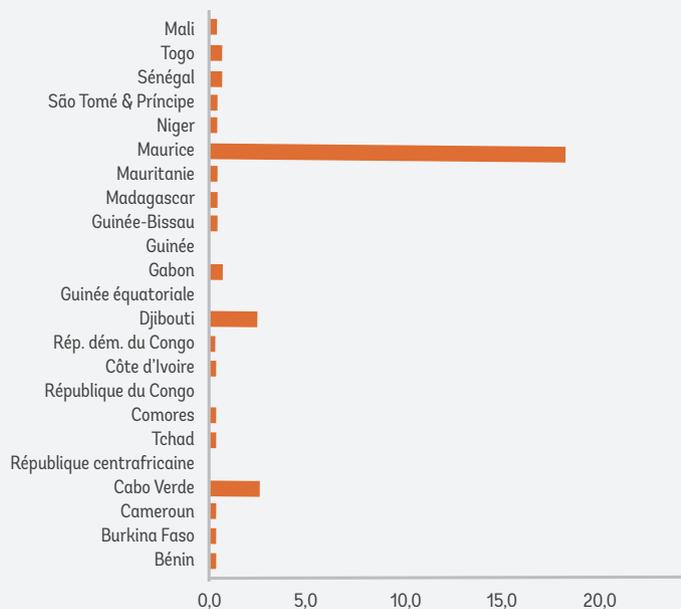


FIGURE 4. Accès à l'électricité (% de la population), Groupe Afrique II, 2016

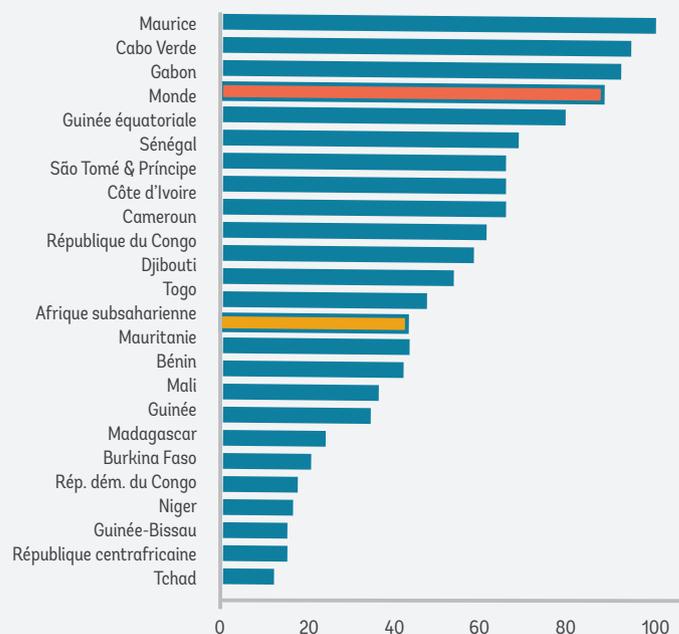


FIGURE 5. Personnes ayant accès au moins à une eau potable en milieux urbains et rural, 2015

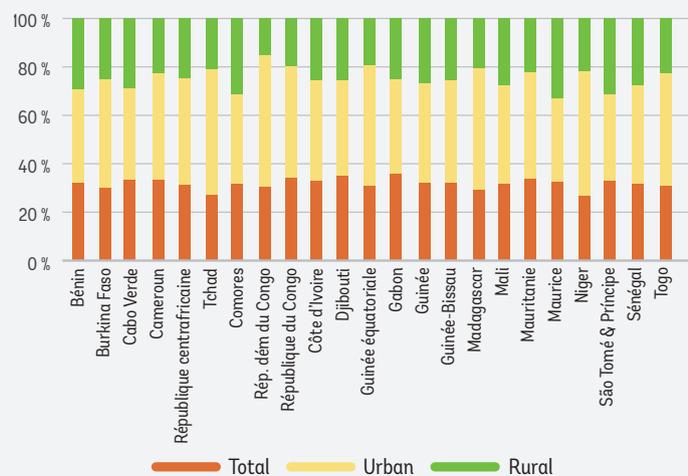


FIGURE 6. Ratios de pauvreté à 1,90 USD par jour (% de la population, sélection de quelques pays), 2011



Source : Les données des Indicateurs du développement. Dernière mise à jour : 28.08.2018.

L'accès à une source d'énergie fiable : La proportion de la population ayant accès à l'électricité demeure faible parmi les pays du groupe et inférieur à 50 % dans 14 pays du groupe, majoritairement classés comme États fragiles. En outre, ce taux d'accès à l'électricité est très inégal entre les pays du groupe. En effet, alors que les pays comme Maurice ou Cabo Verde ont atteint un niveau élevé de couverture, la majorité reste à la traîne, avec un taux en dessous du taux moyen d'électrification en Afrique subsaharienne de 43 %. Au Tchad, par exemple, seulement 8 % de la population a accès à l'électricité (figure 4).

L'eau et l'assainissement. Des progrès significatifs en matière d'accès aux services d'eau potable sont visibles, mais les écarts demeurent énormes entre les pays et plus de 40 % de la population n'a pas accès aux services de base d'approvisionnement en eau potable dans 9 pays. Les taux d'accès sont davantage plus faibles dans les zones rurales où vivent la plupart des ménages pauvres (figure 5).

Le retard sur l'économie numérique. Selon la Banque mondiale, le nombre d'abonnements mobiles pour 100 habitants est deux fois plus élevé dans les pays développés que dans les pays en développement, avec une forte disparité entre hommes et femmes : en 2017, le taux de pénétration de l'Internet était de 24,9 % pour les hommes et 18,6 % pour les femmes. Comme l'indique la figure 3, le taux d'abonnement à l'Internet à large

bande fixe reste extrêmement faible dans les pays de notre groupe. À l'exception de Maurice (19,6), de Cabo Verde (2,7) et Djibouti (2,5), tous les autres pays du groupe ont un taux de souscription très bas (moins d'une personne pour 100 habitants).

Le faible niveau de productivité agricole et de l'agro-industrie. En Afrique, y compris dans la majorité des pays du groupe Afrique II, cibler les pauvres et les plus vulnérables revient à augmenter la productivité agricole, car 70 % des pauvres tirent leur revenu de l'agriculture et de l'agro-industrie. Selon le rapport annuel « Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture 2017 » faciliter l'entrepreneuriat dans l'agriculture 2017 », l'agriculture et l'agro-industrie ensemble devraient être une industrie de 1000 milliards USD en Afrique subsaharienne (SSA) d'ici 2030 (par rapport à 313 milliards USD en 2010). Ils devraient être au premier plan de l'ordre du jour de la transformation économique et du développement.

L'agro-alimentaire peut jouer un rôle essentiel dans le lancement de la transformation économique à travers le développement des agro-industries qui apportent un grand nombre d'emplois et de revenus. Le rapport présente des données qui mesurent les obstacles juridiques pour les entreprises opérant dans 62 pays à travers des thématiques sélectionnées (engrais, machines, finance, marché, transports, eau et TIC) avec l'objectif de montrer quels sont les pays qui présentent plus

TABLEAU 1. EXTRAITS DU RAPPORT « AMÉLIORER LE CLIMAT DES AFFAIRES DANS L'AGRICULTURE 2017 »

SUJET / INDICATEUR	BURKINA FASO (LIC)		CÔTE D'IVOIRE (LMIC)		CAMEROUN (LMIC)		CHILI (HIC)		CORÉE DU SUD (HIC)	
	Score DTF	Rang	Score DTF	Rang	Score DTF	Rang	Score DTF	Rang	Score DTF	Rang
Semence	28,96	57	60,20	30	24,69	58	61,77	29	77,46	8
Engrais	23,21	56	39,29	45	37,59	48	26,79	54	74,05	14
Machines agricoles	52,63	32	47,44	35	46,30	37	54,70	28	59,88	19
Financement	43,35	41	60,37	18	36,31	51	42,62	46	67,88	12
Marchés	54,63	37	31,67	60	53,05	41	76,41	9	75,40	10
Transport	72,23	12	68,00	19	58,87	31	44,44	46	47,48	39
Eau	31,16	47	25,60	49	35,26	44	55,17	28	74,83	9
TIC	27,78	59	61,11	22	38,89	52	72,22	15	83,33	11

de réglementations favorables aux industries agro-alimentaires. Chaque thème comprend des indicateurs quantitatifs qui mesurent différents éléments d'amélioration de l'environnement de l'agribusiness et la distance par rapport à la frontière (DTF). Le Cameroun par exemple, a un score de 24,69 DTF pour les semences, 36,31 pour le financement, 39,89 pour les TIC, et 37,59 pour les engrais indiquant qu'il est loin de la frontière dans ces sujets. Tandis que, la Corée du Sud a un score de 77,46 DTF pour les semences, 67,88 pour le financement, 75 pour les marchés, et 74 pour les engrais. Ces illustrations sont une démonstration que les pratiques et la réglementation ont besoin d'être fortement améliorées.

La stabilité macroéconomique et de la dette. Le cadre macroéconomique dans nombre de pays du groupe est affecté par des chocs aux prix des matières premières, les politiques fiscales faibles et plus récemment les niveaux d'endettement de plus en plus élevés. Selon le GBM et l'analyse du FMI, plusieurs pays IDA ont des niveaux de ratio dette/PIB proches de ceux observés lors du lancement de l'initiative d'allègement de la dette des pays pauvres très endettés (PPTTE). Bien que un seul des 23 pays du groupe est considéré en situation de surendettement en septembre 2018, 30 % se trouvent dans la catégories des pays à « risque élevé » d'endettement et 60 % parmi les pays à « risque modéré ». L'augmentation de la vulnérabilité à la dette provient dans la plupart des cas de la dépendance à l'égard des dettes commerciales ayant des taux d'intérêt élevés et par conséquent un service de la dette important (FMI, 2018). La détérioration des prix à l'exportation des produits de base combinée à des assainissements budgétaires et à la non constitution des marges budgétaires adéquates ont également contribué de manière significative à une augmentation de la dette publique de certains pays exportateurs de matières premières (Tchad, Gabon).

La faible mobilisation des ressources. La mobilisation des recettes intérieures est l'un des défis les plus pressants auxquels sont confrontés les pays d'Afrique subsaharienne. En dépit des progrès notables ces dernières années, une majorité de pays sont encore en retard par rapport à ceux des autres régions. En effet, le ratio médian recettes/PIB de la région autour de 18 % en 2016, est de 5 % inférieur au ratio des pays émergents et des économies en développement (23 %¹). Dans un contexte mondial de hausse du niveau de la dette publique et de diminution de l'aide publique au développement, la mobilisation des ressources nationales est essentielle à la réalisation des objectifs de développement. Les récentes analyses du

FMI montrent que la région a un potentiel de mobilisation d'environ 3 à 5 % du PIB, ce qui est plus que le montant estimé de 36 millions de dollars USD de l'Aide publique au développement (APD) reçue en 2016. Cela nécessite cependant un renforcement des capacités institutionnelles, une attention particulière à la mise en œuvre des réformes de base et la suppression des obstacles à la collecte des revenus.

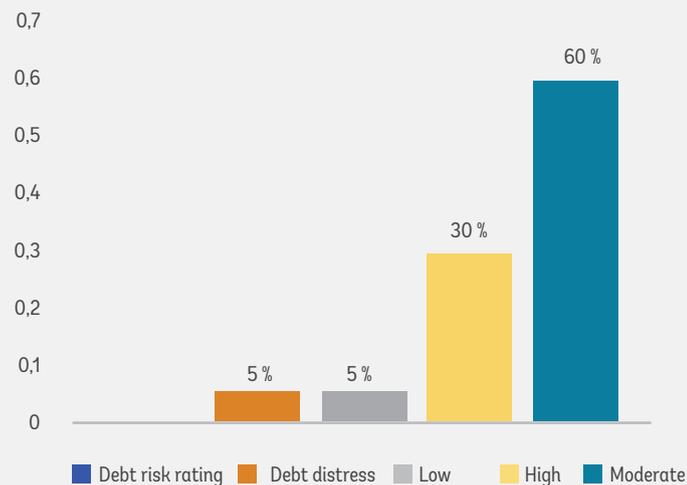
La mauvaise qualité des prestations des services. Dans de nombreux pays africains, y compris ceux du groupe Afrique II, l'amélioration de la santé et de l'éducation ne consiste pas seulement à allouer les ressources nécessaires dans ces secteurs, mais aussi à renforcer les systèmes qui offriront ces services, car ces systèmes sont souvent défaillants et ne répondent pas aux besoins des pauvres. En effet, la figure 9 indique que l'accès aux services d'éducation est encore limité et l'alphabetisation des adultes reste extrêmement faible. Au niveau de la santé, divers défis qui se renforcent mutuellement créent des obstacles à l'amélioration des soins de santé. L'un des exemples est celui de la mortalité infantile qui se trouve exacerbée par le niveau d'éducation de la mère, l'accessibilité et la qualité des services de santé, l'accès à l'eau potable, à l'assainissement, et la nutrition, lesquels sont à leur tour affectés par le niveau de pauvreté du ménage.

La médiocrité du climat d'investissement. Il y a eu des améliorations récentes dans le climat des affaires dans de nombreux pays africains, y compris certains pays du groupe, mais le ratio d'investissement Privé au PIB est encore faible. Par ailleurs, sur l'ensemble des pays du groupe, seule l'île Maurice est classée 25^{ème} sur le classement *Doing Business* en 2017. La plupart des pays du groupe sont classés au-delà du 100^{ème} rang. Le climat d'investissement difficile est également lié à la faiblesse de la gouvernance et des capacités. Cet environnement ne permet pas le développement des marchés de capitaux. Il convient de noter que les marchés de capitaux, qui sont naissants ou à développer dans les pays du groupe, permet un flux plus régulier de capitaux aussi bien étrangers que nationaux, favorisant le financement des investissements pour accélérer la croissance et créer les emplois. Les scores globaux du CPIA des pays indiquent que des améliorations sont également nécessaires sur la gestion du secteur public et des institutions dans de nombreux pays (figure 10).

¹ Perspectives économiques régionales : Mobilisation des recettes fiscales et investissement Privé, Avril 2018, ©2018 International Monetary Fund, Édition française, ©2018 Fonds monétaire international.

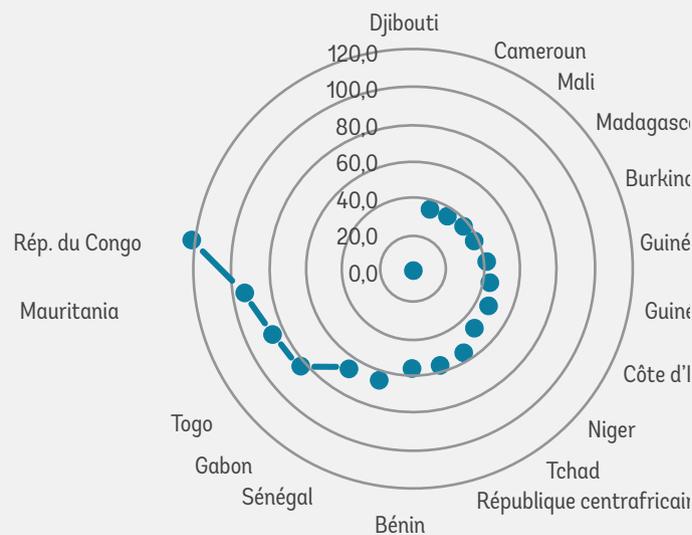
EDS13 INDICATEURS CLÉS

FIGURE 7. Risque de détresse de la dette extérieure



Source : FMI, état actuel du Fonds. Tableaux des engagements, en date du 10 Septembre, 2018.

FIGURE 8. Dette publique totale 2017 (% du PIB)



Source : FMI, extrait de données de la vulnérabilité de la dette dans les pays de l'IDA, octobre 2018 pages 25-26.

FIGURE 9. Quelques indicateurs de prestation de services

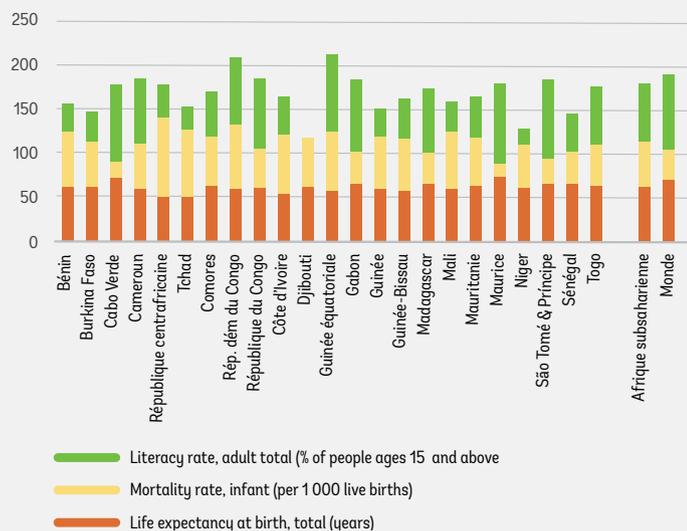
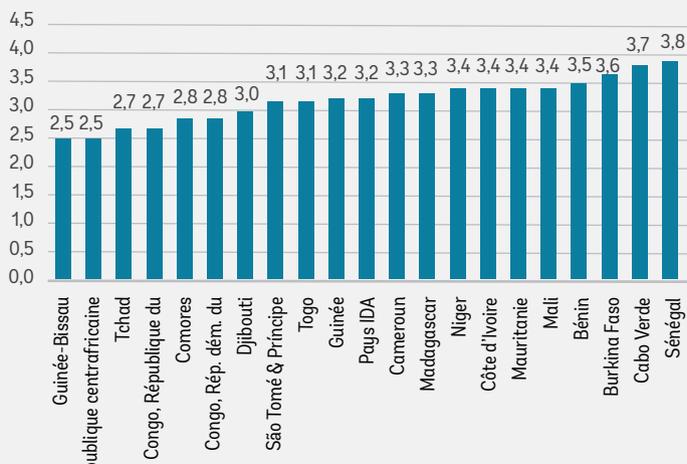


FIGURE 10. Scores globaux de CPIA, 2017



Source : Groupe de la Banque mondiale, base de données CPIA.



Photo : © Curt Carnemark / World Bank - Mali



Photo : Plage de Ouidah, Bénin. © istockphoto.com/peeterv



PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Objectif général

La Banque mondiale est l'une des principales sources de financement dans le monde. Elle a également un savoir et une expertise unique pour répondre aux besoins de développement des pays. Pour relever les défis, les pays doivent échanger plus activement et de façon stratégique avec l'institution sur la façon dont ses engagements peuvent être plus efficaces et porter à l'échelle en vue de jeter les bases d'une croissance économique durable et inclusive.

Au-delà des choix opérationnels ou des priorités sectorielles, la présente stratégie invite à approfondir la réflexion sur les interventions du GBM dans les pays du groupe et l'articulation de la façon dont les deux objectifs de mettre fin à l'extrême pauvreté d'ici 2030 et de partager la prospérité sont traduits dans ces pays. La stratégie vise à articuler les intérêts, les préoccupations et les positions clés du groupe en vue d'influencer les politiques de développement et les programmes du Groupe de la Banque mondiale (GBM) pour un partenariat fructueux en faveur de nos pays.

À cet égard, l'objectif général de la stratégie est de veiller à ce que, à la fin de la période 2018–2020, tous les pays du groupe aient de meilleurs résultats socio-économiques. Pour réaliser cet objectif, la stratégie doit être transformateur pour déclencher une croissance inclusive et une réduction de la pauvreté conduisant à de meilleurs résultats socio-économiques.



AXE PRIORITAIRE I

MOBILISER LE FINANCEMENT
POUR LE SECTEUR PUBLIC



Photo : © Dominic Chavez/World Bank. Guinée, Conakry.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Veiller à ce qu'un financement adéquat soit disponible pour soutenir la mise en œuvre des engagements du GBM au niveau des secteurs publics des pays et faire appel à un programme de sensibilisation sur l'importance de la reconstitution des ressources dans la stratégie de financement du GBM.

Compte tenu de l'ampleur des défis de développement dans nos pays et de l'importance des financements publics pour éliminer les risques perçus par les investisseurs, stimuler l'investissement privé et impulser le développement, la stratégie doit mettre davantage l'accent sur comment maximiser les ressources concessionnelles et non concessionnelles pour les pays. À ces fins, le présent axe prioritaire implique pour le Bureau de l'Administrateur de : i) influencer les domaines stratégiques clés pour une reconstitution forte des ressources de l'IDA19 ; ii) plaider auprès de la Direction du GBM pour un accès accru aux financements de la BIRD ; et iii) accroître les possibilités de mobilisation de ressources supplémentaires.



Objectif 1. Influencer les domaines stratégiques clés pour une reconstitution forte des ressources de l'IDA19

Le financement concessionnel est essentiel pour permettre à nos pays de répondre à leurs principaux défis et atteindre leurs objectifs de développement.

Compte tenu des défis multiformes décrits ci-dessus, en particulier les niveaux élevés de pauvreté, la fragilité, les conflits et la violence, la pression démographique, et les changements climatiques, nous pensons que l'Association internationale de développement (IDA) demeure un pilier fondamental de la capacité du GBM à soutenir financièrement et répondre aux besoins immenses et en constante évolution de ses clients.

L'Association internationale de développement (IDA) est l'une des cinq institutions du groupe de la Banque mondiale. L'IDA aide les pays bénéficiaires à atteindre leurs objectifs de développement en fournissant une assistance sous forme de subventions et de prêts à des conditions très concessionnelles. Depuis sa création en 1960, le financement de l'IDA a permis aux pays d'obtenir des résultats impressionnants dans divers secteurs, permettant ainsi à des millions de personnes d'échapper à la pauvreté, aux enfants africains d'avoir un meilleur accès à l'éducation aujourd'hui qu'au cours des 50 dernières années, d'atteindre des taux d'achèvement du cycle primaire plus élevés, et d'avoir un meilleur accès aux services de santé.

L'IDA a fourni 369 milliards USD pour financer des investissements dans 113 pays avec un engagement de plus en plus stable au cours des trois dernières années. Au cours de l'exercice clos le 30 Juin 2018, le total des engagements de l'IDA a été de 24 milliards USD dont 5 milliards USD sous forme de dons et 463 millions USD sous forme de garantie. Au moins le cinquième de cet engagement est allé au secteur public, suivi par le secteur financier (13 %) et le secteur de la santé (11 %). L'éducation, le secteur industriel, le commerce et les services sont parmi les secteurs qui ont reçu peu d'attention au cours de cette année fiscale (2 %). L'engagement annuel au niveau de la Région Afrique a augmenté au cours des cinq dernières années, et, elle représente 64 % du total des engagements au cours de l'année fiscale 2018. L'engagement de l'IDA en faveur des pays du groupe s'est élevé à 4 milliards USD et a couvert 61 opérations dans 20 pays.

L'importance d'une plus grande attention aux pays confrontés à la fragilité, surtout en mettant l'accent sur un plus grand nombre de guichets de l'IDA pour répondre à leurs principaux défis. Le guichet de réponse aux crises (CRW), dont l'enveloppe a été relevé à la hausse à 3 milliards USD au cours de l'IDA18, permet d'appuyer les pays IDA en cas de catastrophes graves et d'aider à la reconstruction de manière à renforcer la résilience face aux crises futures. À ce jour, le CRW a alloué 350 millions USD de financement pour aider les pays clients à adresser l'impact des ouragans, des cyclones et des

épidémies de choléra. Par ailleurs, une sollicitation accrue du mécanisme de financement complémentaire de l'IDA18 dit « scale-up facility » a permis un décaissement à hauteur de 6,2 milliards dollar américains en financement additionnel aux pays IDA à des conditions de la BIRD. Près de 2,3 milliards de dollar de ces fonds, soit plus que le montant de l'allocation initiale de l'année fiscale 2018, ont été consacrés à des projets transformateurs.

La prochaine reconstitution de l'IDA19 offre l'opportunité pour le Bureau EDS13 de développer une approche plus coordonnée et forte pour influencer les orientations stratégiques, le financement et les mécanismes d'allocation. Cela signifie qu'une plus grande attention doit être accordée aux domaines prioritaires suivants :

- **Le nouveau modèle de financement : Le plaidoyer pour le maintien du nouveau modèle de financement de l'IDA mis en place au cours du processus de reconstitution de l'IDA18.** Ce nouveau modèle dit « hybride » a le potentiel d'accroître et de maintenir la capacité financière de l'IDA dans la mesure où il combine les contributions des partenaires et les emprunts sur les marchés des capitaux. Le lancement réussi de la première obligation IDA en Avril 2018, ayant permis de lever 1,5 milliard USD auprès des investisseurs, démontre le potentiel du modèle à exploiter les marchés financiers mondiaux pour renforcer substantiellement la capacité financière de l'Institution.
- **L'importance de la contribution des donateurs : Le Bureau plaidera pour une forte contribution des donateurs en vue d'une reconstitution de l'IDA19, robuste et au moins à la hauteur du niveau atteint lors de l'IDA18 (le niveau le plus élevé atteint depuis la création de l'IDA).** Les ressources de l'IDA proviennent principalement des remboursements de prêts, de la mobilisation des capitaux sur le marché et de la contribution des donateurs, surtout traditionnels. Cette dernière demeure essentielle dans la mesure où le nouveau modèle « hybride » de l'IDA 18 repose sur une plus forte contribution des donateurs. Par ailleurs, compte tenu des défis économiques auxquels sont confrontés les bailleurs de fonds non traditionnels de l'IDA et potentiels futurs donateurs, la probabilité pour l'IDA d'élargir la base de ses donateurs est très faible.
- **L'importance des dons dans les allocations des ressources IDA :** L'IDA a été autorisé à octroyer des dons aux pays au cours du processus de l'IDA11, dans le cadre de l'Initiative PPTTE, et plus tard pour les pays IDA très pauvres, les pays vulnérables à la dette, les

pays confrontés à des circonstances exceptionnelles telles que les conflits, les catastrophes naturelles ou les pandémies. Les sources de financement des dons comprennent des fonds munis d'une autorisation spécifique de subvention, les transferts de revenu net de la BIRD, ainsi que les fonds reçus de la SFI. Le plaidoyer du Bureau pour une plus grande part de dons dans les appuis de l'IDA repose sur les deux aspects suivants : premièrement, l'IDA est la plus importante source de financement pour de nombreux pays du groupe en particulier les pays fragiles et ceux présentant un risque de surendettement. En second lieu, l'IDA a été créée parce que les pays les plus pauvres n'ont pas la capacité financière nécessaire pour faire face aux obligations de paiement des prêts de la BIRD. Par ailleurs, ces pays ont encore de besoins considérables d'investissements dans les secteurs sociaux où l'effet de génération de revenus et le rendement immédiat attendu dans un court terme ne sont pas suffisants pour rembourser ces prêts.

- **La formule d'allocation des ressources de l'IDA18 :** Le Bureau recommandera la continuité de la formule d'allocation des ressources de l'IDA18 qui met l'accent sur la pauvreté et la mobilisation des ressources pour les pays fragiles. La formule d'allocation de l'IDA18 a amélioré l'aide financière aux FCV et aux petits pays grâce à la réduction du poids du CPR dans la formule (l'exposant ayant été réduit de 4 à 3). L'allocation annuelle minimale de base est passée ainsi, de 4 millions DTS à 15 millions DTS. Les autres mesures comprennent i) l'élimination de la compensation relative à l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) ; ii) l'élimination du rabais relatif aux dons ; iii) la poursuite de la mise en œuvre du régime exceptionnel de redressement (TAR) ; et iv) l'aide exceptionnelle pour l'atténuation des risques accordée à la Guinée, au Népal, au Niger et au Tadjikistan pour la période de l'IDA18. Étant donné que l'allocation des ressources de l'IDA est basée sur la notation par l'IDA de la performance du pays (CPR) et, dans une certaine mesure, sur le revenu national brut (RNB) par habitant, le Bureau intensifiera le dialogue avec les pays sur la nécessité de lever les principaux obstacles à l'obtention d'une meilleure notation CPIA. En fait, le CPR dépend en grande partie de la performance de chaque pays dans la mise en œuvre des politiques qui favorisent la croissance économique et la réduction de la pauvreté, évaluée chaque année à travers l'Évaluation des politiques et institutions nationales du pays (CPIA). L'idée principale derrière le CPIA est de focaliser les efforts sur les éléments clés qui sont sous le contrôle des pays, plutôt que sur les résultats (tels que les taux de croissance) qui sont influencés par des facteurs exogènes.

- **Les thèmes spéciaux de l'IDA18.** Le Bureau entend soutenir la reconduction des 5 thèmes spéciaux actuels, pendant le processus de reconstitution de l'IDA18, dans la mesure où ceux-ci demeurent pertinents. En effet, lors du processus de l'IDA18, il a été décidé que cinq domaines méritent une attention particulière au cours de la mise en œuvre. Ceux-ci comprennent : i) le genre et le développement, ii) les changements climatiques, iii) la fragilité, les conflits et la violence (FCV), iv) l'emploi et la transformation économique, et v) la gouvernance et les institutions. Nous pensons qu'augmenter le nombre de thèmes spéciaux risque de détourner l'attention de l'objectif initial qui était de retenir un nombre restreint de domaines afin de mieux renforcer les engagements sur les domaines jugés critiques pour les clients de l'IDA. Étant donné que le développement du capital humain est au cœur des objectifs jumeaux du GBM et de la réalisation des objectifs de développement durable, nous plaiderons pour son intégration en tant que domaine transversal pour les cinq thèmes spéciaux. Nous appellerons également à un rôle croissant de la SFI dans la mise en œuvre du thème sur l'emploi et la transformation économique en considérant le rôle que le secteur privé peut jouer dans ce domaine.
- **La politique de reclassement et la transition vers le régime BIRD.** Nous pensons que la décision de reclasser un pays devrait être soigneusement pesée et des mesures d'accompagnement permettant une plus grande mobilisation des recettes intérieures doivent être conçus et intégrés au programme de transition. L'objectif principal de l'IDA est d'aider les pays pauvres à réduire la pauvreté et l'inégalité en fournissant un financement très favorable. Les critères d'éligibilité pour l'accès aux ressources de l'IDA sont la pauvreté et la solvabilité, définie comme « la capacité à assurer sur le long terme le service d'une nouvelle dette extérieure à des taux d'intérêt du marché ». Par conséquent, lorsque les pays atteignent un niveau de croissance qui leur permet d'avoir un engagement régulier sur le marché financier international, ils devraient transiter du régime de l'IDA vers le régime BIRD. Cependant, une crise économique ou politique et une augmentation de la dette publique peuvent affecter la solvabilité de certains pays et faire de la transition une étape plus risquée.
- **Le Guichet de réponse aux crises de l'IDA (CRW).** Les 3 milliards USD disponibles dans le cadre du CRW de l'IDA18 aident à répondre à la famine, aux catastrophes naturelles, aux urgences de santé publique, et aux chocs économiques. Les allocations du CRW à ce jour totalisent un montant de 350 millions de dollars, dont 80 millions

de dollars pour soutenir la reprise après des chocs économiques en Mongolie, 200 millions dollars pour lutter contre l'épidémie de choléra au Yémen, et un montant total de 70 millions dollars pour répondre aux ouragans et aux cyclones en République Dominicaine et au Tonga. En outre, le Cat-DDO a été récemment introduit dans la panoplie des instruments avec l'IDA18 pour aider les pays à renforcer leur préparation aux crises. Jusqu'ici, un seul Cat-DDO de 200 millions de dollars a été approuvé pour le Kenya. Le mécanisme de financement d'urgence en cas de pandémie (ou PEF, acronyme anglais de « Pandemic Emergency Financing Facility ») dispose de 425 millions dollars au niveau du guichet d'assurance pour atténuer les flambées de six maladies susceptibles de provoquer des épidémies majeures jusqu'en Juin 2020. Un guichet de 50 millions USD financé par l'Allemagne offre une flexibilité supplémentaire pour fournir directement de la liquidité pour combattre les épidémies qui ne répondent pas aux critères du sous-guichet d'assurance. Cependant, assurer la viabilité financière à long terme reste un défi, et les solutions sont nécessaires pour réduire la dépendance de cette facilité à l'égard de l'aide des donateurs. Nous travaillerons avec la Direction de la Banque pour renforcer la participation des gouvernements bénéficiaires, d'autres organismes de développement et du secteur privé, afin d'assurer la collaboration entre les différents guichets pour permettre une réponse rapide aux crises émergentes.

- Le guichet du secteur privé de l'IDA18 (PSW). Le montant de 2,5 milliards de dollars alloué au guichet du secteur privé de l'IDA18 représente une occasion unique pour nos pays pour améliorer l'environnement des affaires et mobiliser les investissements du secteur privé. L'instrument est destiné à servir de plate-forme d'atténuation des risques pour soutenir l'intensification des engagements de la SFI/MIGA, et compenser les risques et autres obstacles aux investissements. Partout où la Banque mondiale peut être engagée pour soutenir les réformes et où la SFI peut financer ses propres investissements en utilisant les garanties de la MIGA, le PSW peut être considéré comme un outil supplémentaire pour stimuler le secteur privé. Le PSW comprend quatre facilités, à savoir la Facilité d'atténuation des risques (RMF), le Fonds de garantie MIGA (MGF), la facilité de monnaie locale (LCF) et la Facilité de financement mixte (BFF). Le Bureau poursuivra son engagement avec la SFI pour une utilisation stratégique des facilités du PSW pour écarter les risques pour les projets du secteur privé dans nos pays.

La première année de mise en œuvre du PSW montre clairement une augmentation du soutien global du GBM et de la mobilisation des ressources du secteur privé dans les pays IDA. Le volume des opérations approuvées, ainsi que ceux qui sont dans le pipeline démontrent une forte utilisation de toutes les quatre facilités. Cela inclut un total de 12 opérations approuvées à ce jour qui ont exercé un effet de levier sur les 185 millions USD de ressources PSW et les 609 millions USD à la fois de la SFI et de la MIGA. Cinq projets représentant 32 % du montant approuvé étaient dans les pays FCS. L'utilisation du PSW dans notre groupe à ce jour comprend les opérations suivantes: i) dans le cadre de la facilité de financement mixte (BFF), le programme de garantie des petits prêts (SLGP) a été utilisé en Côte d'Ivoire pour soutenir les prêts aux PME appartenant à des femmes, des micro-entreprises et des PME du secteur climat, ii) l'utilisation de la facilité d'atténuation des risques (RMF) couvrant neuf pays en Afrique de l'Ouest et du Centre, à savoir le Burkina Faso, la Guinée, le Bénin, la République centrafricaine, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, au Sénégal et le Togo, et iii) un projet LCF pour couvrir les risques monétaire et du marché pour le financement de programmes de logement dans huit pays ouest-africains.

- **La question du remboursement accéléré et des paiements anticipés volontaires :** La clause d'accélération de remboursement a été introduite dans les accords juridiques des emprunts réguliers et des emprunt mixte (IDA, BIRD) en 1987. Il a été conçu pour permettre un recyclage plus rapide des ressources de l'IDA, ce qui renforcerait la capacité de l'IDA à réorienter les fonds vers les pays qui en ont le plus besoin. La clause a été révisée en 1996 pour introduire une nouvelle disposition prévoyant le doublement des paiements des principaux emprunteurs solvables dont le revenu par habitant est supérieur aux seuils d'admissibilité. En 2010, le Conseil a approuvé une politique visant à offrir des rabais aux pays graduant de l'IDA sur leurs remboursements anticipés volontaires. La clause est entrée en application pendant la reconstitution de l'IDA16 et jusqu'à présent seulement deux pays (Chine et Thaïlande) se sont portés volontaires pour rembourser par anticipation leurs encours de crédits de l'IDA.

La position du Bureau sur cette question doit être guidée avant tout par i) les caractéristiques des pays à revenu intermédiaire d'Afrique et des pays mixtes (émargeant à la fois à l'IDA et à la BIRD) qui devraient transiter maintenant ou dans un proche avenir, ainsi que celles des économies moins diversifiées, et des économies souvent étroitement dépendante des exportations de produit unique; ii) les niveaux croissants de la dette ; et iii) de la capacité de ces pays à soutenir l'application de la clause de remboursement accéléré et de remboursement anticipé volontaire.

Il est évident que si la mise en œuvre de la clause de remboursement accéléré ou anticipé doit conduire à abaisser le niveau des ressources de la Banque à ces pays et à augmenter davantage le coût du service de leur dette, le Bureau prendra toute action pour éviter une baisse importante de leurs ressources et des changements dans leurs conditions de financement.

Nous sommes particulièrement d'avis qu'une analyse approfondie doit être effectuée dans tous les cas, avec des options pour mieux gérer la transition et la graduation de l'IDA, y compris la prise en considération du rôle de la période de financement mixte dans la préparation de la graduation. Dans le cadre de la revue des mécanismes de transition, nous plaiderons aussi pour la proposition concernant l'accélération de remboursement.

- **Les droits de vote.** Le système des droits de vote liés à l'IDA a été introduit au cours de la troisième reconstitution dans le but de protéger les droits de vote des pays en développement. Il se compose de deux types distincts de vote : les droits de vote des membres, répartis à parts égales entre les membres, et les droits de votes liés aux souscriptions et aux contributions initiales et ultérieures d'un membre. Le système de vote était régi par trois règles principales : i) Le pouvoir de vote de chaque membre de la partie I (pays donateurs) reflète sa part du total des contributions financières cumulées à l'IDA de tous les membres de la partie I, plus son pouvoir de vote en tant que membre ; ii) les membres de la partie II (pays récipiendaires) peuvent maintenir leur pouvoir de vote relatif en faisant des souscriptions nominales et en monnaie nationale; et iii) les membres de la partie II qui fournissent des ressources supplémentaires à l'IDA « sous une forme utilisable » reçoivent la même augmentation de droits de vote que les membres de la Partie I reçoivent pour le même type de contribution. Les droits de vote sont attribués aux membres en fonction de leurs contributions financières conformément aux résolutions arrêtées lors de chaque reconstitution des ressources de l'IDA. Étant donné que c'est une question liée à l'actionnariat, l'ouverture d'un débat sur le droit de vote au cours de la reconstitution des ressources de l'IDA peut détourner l'attention sur les questions stratégiques clés.



Photo : Port de boutres et Mosquée de Moroni, Comores. © istockphoto.com/mtcurado



Photo : © Stephan Gladieff / World Bank Niger.

Objectif 2. Plaider auprès de la Direction du GBM pour un accès accru aux financements de la BIRD

La BIRD est la plus grande banque de développement dans le monde, apportant un soutien aux pays à revenu intermédiaire et aux pays à faible revenu solvable au moyen des prêts, des garanties, des produits de gestion des risques et des services de conseil. Les fonds de la BIRD proviennent principalement des marchés financiers du monde. La note triple A lui donne accès à des fonds à faible coût qui lui permettent d'offrir des prêts à des conditions plus abordables pour les pays en développement à revenu intermédiaire. De plus, l'ensemble de la politique approuvée par le Conseil des Gouverneurs en Avril 2018 renforce la capacité financière de la BIRD pour soutenir les défis du développement dans les pays à revenu intermédiaire. La BIRD devrait faire une meilleure utilisation de ces ressources financières et orienter son soutien vers les zones où ses ressources sont le plus nécessaires.

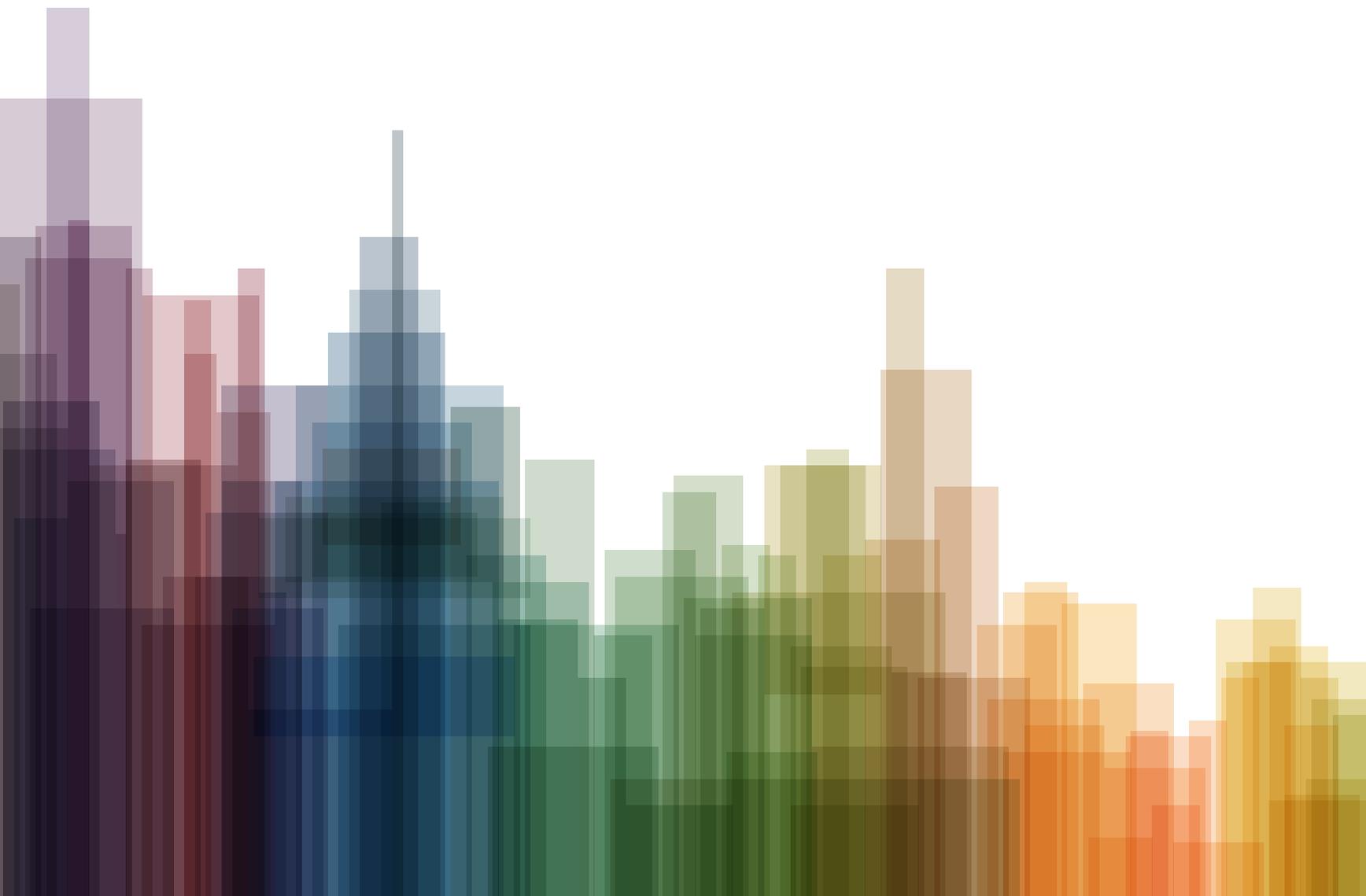
Le Bureau renforcera son plaidoyer en faveur d'un soutien accru aux pays BIRD de notre groupe au cours des deux prochaines années, avec une attention particulière aux pays présentant des défis particuliers de développement et aux petits États. La BIRD a fourni plus de 500 milliards USD en prêts à ses clients dans le monde entier depuis 1946. Ces prêts couvrent divers secteurs d'activité, y compris les infrastructures, l'agriculture, les télécommunications, l'énergie renouvelable et le logement abordable, ainsi que la résilience aux chocs et aux menaces. Si les engagements de la BIRD ont augmenté globalement, les chiffres pour la région Afrique ne suivent pas la tendance mondiale. Au cours du dernier exercice 2018 par exemple, la BIRD a approuvé 23 milliards USD en prêts, dont 1,1 milliard USD en Afrique subsaharienne ; un seul pays de notre groupe a bénéficié d'un prêt BIRD au cours de l'année fiscale 2018.

Le Bureau veillera à ce qu'un soutien prioritaire soit accordé aux nouveaux sortis du régime de l'IDA et aux nouveaux pays mixtes, afin de mettre des ressources à disposition pour remplacer à 100 % les financements de l'IDA pour les pays qui sont sortis du régime de l'IDA et assurer une transition harmonieuse du statut IDA vers le statut BIRD.

Le Bureau plaidera également auprès de la Direction de la Banque pour l'expansion du nombre de pays sous garanties partielles de risques de la BIRD (PRG) dans notre groupe pour un soutien accru afin de stimuler le secteur privé. Maximiser le financement du développement appelle également à l'utilisation de mécanismes innovants pour financer la capacité d'attirer des investissements privés telle que la garantie partielle de risque (PRG) de la BIRD pour les projets enclaves. Celle-ci est utilisée pour couvrir les prêteurs privés contre le risque qu'un gouvernement (ou une entité appartenant au gouvernement) manque à ses obligations contractuelles à l'égard d'un projet privé. Les pays exclusivement IDA utilisent la plupart de leurs dons et prêts concessionnels pour financer leurs besoins en matière de développement des ressources humaines et pour les secteurs sociaux. Cependant,

l'immensité des ressources requises pour financer les infrastructures dans ces pays exige plus de ressources du secteur privé. Compte tenu de la réticence de certains investisseurs du secteur privé à accepter des risques souverains dans ces pays, la garantie de la BIRD pour les projets enclaves

est pertinente pour atténuer ces risques pour les investisseurs. Jusqu'à présent, seuls quelques pays exclusivement IDA ont accès aux garanties enclaves de la BIRD pour les « projets enclaves ».



ENCADRÉ 1. CÔTE D'IVOIRE - PROJET DE COMPÉTITIVITÉ DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA NOIX DE CAJOU

Le 10 Avril 2018, le Conseil d'administration a approuvé un financement à hauteur de 200 millions de dollars, pour le Conseil du coton et de la noix de cajou sous la forme d'un prêt « Enclave » avec la garantie de l'État de Côte d'Ivoire pour le projet de compétitivité de la chaîne de valeur de la noix de cajou.

C'est un projet novateur à bien des égards :

Tout d'abord, le projet vise à accroître la productivité, la qualité et la valeur ajoutée, au profit des petits exploitants agricoles et de l'industrie de transformation. Il est intégré dans le plan de développement du pays et soutient deux objectifs de réduction de l'extrême pauvreté et de promotion de la prospérité partagée du GBM. En développant la chaîne de valeur de la noix de cajou et en renforçant son intégration dans les marchés mondiaux, le projet cherche à établir une source importante de croissance pour les régions les plus pauvres de la Côte d'Ivoire, en mettant l'accent sur une culture qui occupe les petits exploitants et dont le traitement peut générer beaucoup d'emplois en milieu rural. Il est prévu que le projet crée quelque 12 000 emplois dans le cadre des investissements prévus dans le traitement de la noix de cajou. De même, les investissements prévus dans la productivité grâce à des variétés améliorées, à la formation, à la technologie de stockage, etc. devraient augmenter les rendements et la qualité, induire une augmentation substantielle des revenus des agriculteurs et réduire la pauvreté dans les zones du projet. À peu près 225 000 producteurs de noix de cajou devraient bénéficier directement des interventions du projet.

En second lieu, le projet a un impact sur la question du genre. Il devrait générer quelque 12 000 emplois directs dans le cadre des investissements prévus dans les plates-formes de traitement de noix de cajou, dont 50 % d'emplois féminins. En outre, le projet élaborera une stratégie globale de genre et de la jeunesse visant à renforcer le rôle des femmes et des jeunes tout au long de la chaîne de valeur de la noix de cajou de la production à l'exportation.

En troisième lieu, la conception du projet est holistique et son approche est une approche intégrée. Il aborde les points faibles de la chaîne de valeur dans tous les segments de manière exhaustive et simultanée, par : i) l'élimination des problèmes structurels et réglementaires qui limitent la croissance durable du secteur ; et ii) la promotion de la productivité et des gains de qualité au niveau des exploitations agricoles pour attirer les investissements privés pour une plus grande transformation locale et à plus forte valeur ajoutée. D'autres aspects novateurs du projet comprennent : i) le renforcement des capacités des acteurs clés pour leur permettre de fournir les services nécessaires à leurs membres de manière transparente et durable ; ii) la participation des institutions régissant le secteur dans la mise en œuvre des activités du projet ; iii) l'utilisation des méthodes de collecte de données innovantes tels que les systèmes d'information basés sur le SIG, complétées par un SIG sur les données du marché et des renseignements sur le marché ; et iv) la promotion de la création de plates-formes industrielles qui devraient servir de catalyseur aux investissements de transformation de noix de cajou en Côte d'Ivoire en montrant ce qui peut être réalisé et comment le faire.

Quatrièmement, la SFI joue un rôle de premier plan dans : A) les services conseils pour mettre en œuvre une plate-forme électronique pour faciliter l'évaluation de l'impact sur l'environnement ; le renforcement des capacités des organisations de producteurs de noix de cajou en mettant en œuvre le programme de leadership Agro-alimentaire (ALP) de la SFI ; le soutien au développement des usines de transformation de noix de cajou. B) l'attrait des investisseurs potentiels les développements du projet prévus à Bouaké, Korhogo, Bondoukou et Séguéla (plates-formes de traitement de noix de cajou), notamment en fournissant un soutien aux instruments de planification et de financement des entreprises pour l'équipement et le fonds de roulement. La SFI devrait également faciliter l'accès au financement, et soutenir la formation des banquiers sur la nature des affaires dans l'industrie de la noix de cajou.

Cinquièmement, le projet applique l'approche MFD, et bénéficie à la fois des consultations internes et externes. Il a été développé sur la base de nombreuses consultations impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris les producteurs et l'industrie de transformation de noix de cajou. En outre, en plus de la SFI, les partenaires au développement ont été impliqués dans la préparation du projet, y compris la GTZ, l'USAID, la BEI et les ONG impliquées dans le développement de la chaîne de valeur de la noix de cajou. La BEI préparera un projet pour faciliter l'accès au financement pour le secteur.



Photo : Avenue de Baobab, Madagascar. © istockphoto.com/guenterguni

Objectif 3. Accroître les possibilités de mobilisation de ressources supplémentaires

Les partenariats entre les gouvernements, les entreprises, la société civile et d'autres parties prenantes pour mobiliser des ressources destinées aux biens publics mondiaux sont devenus de plus en plus important au cours de la dernière décennie. Ces initiatives mondiales offrent la possibilité d'obtenir des ressources supplémentaires pour les besoins de développement. Le Bureau intensifiera son engagement avec la Direction du GBM sur le soutien aux solutions de financement innovantes et aux capacités d'analyse pour faire face aux risques de crise, et pour accroître les investissements dans l'agriculture, l'éducation et les questions de genre.

Le Fonds mondial pour le financement concessionnel (GCFF) a été lancé à New York en Septembre 2016 au Sommet des Chefs d'Etat sur les réfugiés dans le but de fournir une plate-forme internationale coordonnée pour aider à faire face rapidement aux crises de réfugiés dans les pays à revenu intermédiaire. Même si cette facilité ne supporte actuellement que la Jordanie et le Liban pour répondre aux flux de réfugiés syriens, elle reste ouverte à tous les autres pays à revenu intermédiaire qui font face aux crises de réfugiés dans le monde.

Le mécanisme de financement d'urgence en cas de pandémies (PEF) est un mécanisme créé pour fournir des fonds rapidement-décaissables en vue de permettre une réponse rapide et efficace à toute grande épidémie de maladie dans les pays éligibles. Le PEF a été mis en place par la Banque mondiale en partenariat avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Japon, l'Allemagne et certains partenaires du secteur privé et comprend une composante en espèces et une composante d'assurance. Le PEF représente une énorme opportunité pour les pays ayant une contrainte de ressources tels que ceux du groupe pour mobiliser des fonds à un stade précoce en cas de flambée épidémique. En fait, le premier engagement du PEF a eu lieu en faveur de la République démocratique du Congo (RDC) qui a reçu une subvention de 12 millions USD du sous-guichet de liquidité de cette facilité en mai 2018 pour répondre à l'épidémie d'Ebola.

Le Mécanisme d'action contre la famine. Quelques pays en Afrique subsaharienne connaissent une famine récurrente causée par les conflits, de graves sécheresses périodiques, les inondations ou les flambées des prix des denrées alimentaires. Le GBM répond déjà à ces cas en aidant les pays à résoudre leurs crises actuelles, à atténuer les risques futurs et à renforcer la résilience. Ces engagements comprennent i) l'un des plus importants programmes de filet de sécurité du monde déployé en Ethiopie, ii) le projet d'intervention d'urgence contre la sécheresse et pour le recouvrement en Somalie et iii) le projet d'urgence pour la nutrition et la sécurité alimentaire au Sud-Soudan. Tirant les leçons du succès du PEF, le Bureau plaidera en faveur de l'utilisation des instruments de transfert de risque financiers pour créer un fonds d'urgence semblable pour la famine.

ENCADRÉ 2. LE MÉCANISME D'ACTION CONTRE LA FAMINE (FAM)

En 2017, 124 millions de personnes dans 51 pays étaient confrontés à des niveaux de crise de l'insécurité alimentaire nécessitant une assistance humanitaire immédiate. En réponse à cette crise croissante, la Banque mondiale a en mars 2017 un fond de réponse à la famine d'un montant de 1,8 milliard USD pour aider les pays confrontés à la famine ou à des conditions similaires. En outre, au cours des réunions de printemps 2017, organisée conjointement par le Président du GBM Kim et le Secrétaire général Guterres de l'ONU, les participants ont approuvé une tolérance zéro pour la famine et exhorté le GBM à travailler avec ses partenaires pour développer un mécanisme pour soutenir cet objectif.

Il existe de nombreuses preuves qu'une réponse rapide aux risques de famine sauve des vies, réduit la souffrance et augmente considérablement le rapport coût-efficacité des moyens mis en œuvre. Cependant, le plus souvent le financement se matérialise seulement après que les crises se soient déclarées. Cela est particulièrement vrai dans les pays touchés par le FCV. Selon les estimations pour 2016, 155 millions d'enfants souffrent de malnutrition chronique, ce qui a des conséquences à long terme sur la santé des populations d'enfant touchés, y compris le retard de croissance. La Banque, en étroite collaboration avec l'ONU, la Croix-Rouge, des ONG, des universitaires et le secteur privé, travaillent à mettre fin à ces phénomènes dévastateurs.

Tirant les leçons des grandes innovations dans la gestion des risques de catastrophe, le projet du mécanisme d'action contre la Famine (FAM) vise à formaliser, renforcer et encourager les liens entre les mécanismes d'alerte rapide, de financement et de mise en œuvre, pour accroître l'impact des efforts internationaux d'atténuation de la famine.

Trois principaux domaines de travail aident à guider le développement du FAM :

- i) le renforcement des systèmes d'alerte précoce de la famine existantes afin d'améliorer la capacité à prévoir les zones les plus à risque de famine. En tirant parti des analyses et des partenariats de la Banque avec des entreprises impliquées dans la technologie dans le monde, le FAM explore l'utilisation de technologies innovantes telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage avec la machine pour aider à guider les interventions précoces là où elles sont le plus nécessaires ;
- ii) la promotion des investissements dans la prévention de la famine, la préparation et l'intervention précoce. Le FAM, pour la première fois, reliera les alertes précoces de la famine avec un financement pré-arrangé pour faire en sorte que les fonds soient libérés avant l'apparition d'une crise. Il cherchera également à accroître les investissements des donateurs, des philanthropes et des marchés financiers pour faire face aux causes profondes de la famine ; et
- iii) les efforts pour veiller à ce que les ressources soient les plus efficaces et les interventions mieux coordonnées, y compris le renforcement des systèmes de protection sociale et l'élaboration de plans de préparation à la famine dans les pays à risque.

Le FAM illustre les efforts de la Banque pour promouvoir une approche préventive et la préparation aux crises ; c'est une application concrète de la plateforme mondiale de gestion des crises (CGRP). Le FAM représente aussi l'approfondissement des partenariats entre les humanitaires et les spécialistes du développement pour répondre aux défis multidimensionnels les plus complexes de l'extrême pauvreté.

Dans le domaine de l'agriculture, le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP) est un mécanisme de financement multi-parties-prenantes de 1,5 milliard USD pour soutenir les investissements dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition. Il incarne les principes d'efficacité de l'aide, y compris l'appropriation nationale, les partenariats inclusifs, la coordination des aides, l'accent sur les résultats, et le renforcement des capacités.

Depuis son lancement en 2010, plus de 60 % du financement du GAFSP a été alloué à des projets en Afrique subsaharienne dont 711 millions USD dans le financement des subventions aux pays, 183 millions de dollars dans des programmes de financement pour les entreprises agricoles, et plus de 10 millions de dollars dans le financement des subventions directes aux organisations de producteurs et aux coopératives. Le GAFSP a déjà investi 417 millions USD dans 9 pays de notre groupe, à savoir — Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, et Togo. Il constitue donc une source importante de ressources supplémentaires pour nos pays.

Dix-sept pays du groupe sont admissibles aux fonds du GAFSP. Le Bureau continuera de travailler avec la Banque et d'autres organismes de mise en œuvre pour faire en sorte que la majorité, sinon tous les pays éligibles de notre groupe puissent lever des ressources au titre de la prochaine reconstitution.

S'agissant de l'éducation, le fonds international pour l'éducation (IFEED) a été lancé par la Commission internationale pour le financement mondial des opportunités d'éducation. La Commission est composée des leaders mondiaux, y compris les actuels et anciens présidents, premiers ministres, ministres, experts en finance, leaders de la société civile, et des organisations, parmi lesquels la Banque mondiale, l'UNESCO, l'UNICEF et le Partenariat mondial pour l'éducation. L'objectif de ce fonds est de fournir aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (LMIC) un financement prévisible et durable pour éliminer les obstacles à l'éducation. Il est prévu que ce fonds débloque 10 milliards USD dans sa phase initiale.

En ce qui concerne les questions de genre, l'initiative pour le financement des femmes entrepreneurs (We-Fi) représente une opportunité pour les pays de créer un environnement permettant aux femmes d'affaires et aux femmes entrepreneurs d'avoir un accès accru aux produits et services financiers, ainsi qu'au renforcement des capacités et à l'expansion de leur réseau. L'initiative a été lancée en Octobre 2017 et la mise en œuvre a commencé en Avril 2018 avec le premier tour d'allocation de financement de 120 millions de dollars. Ce premier tour de financement alloué devrait mobiliser plus de 1,6 milliard de dollars de fonds supplémentaires provenant du secteur privé, des donateurs, des gouvernements et d'autres partenaires au développement. La répartition des fonds est effectuée par un comité directeur composé exclusivement des pays qui contribuent à hauteur de plus de 10 millions de dollars et des partenaires d'exécution accrédités (le GBM, la BAD, la BAsD, la BID, BEI, BIAD). Les allocations se font par un processus concurrentiel aux partenaires de mise en œuvre, qui ensuite, en collaboration avec des entreprises privées dans les pays clients, mettent en œuvre les projets. Notre Bureau a été un ardent défenseur de We-fi, et continuera à être très favorable à l'initiative, bien que nous soyons d'avis que la structure de gouvernance doit être revue pour qu'elle soit plus inclusive. Dans ce contexte, nous travaillerons en étroite collaboration avec nos alliés du Conseil d'administration et la Direction de la Banque pour veiller à ce que :

- Une attention particulière soit accordée à la diversité géographique et aux cas spécifiques des pays IDA et des États fragiles dans l'allocation des fonds ;
- Les pays bénéficiaires soient, eux-aussi, membres du comité directeur et fasse entendre leur voix dans la Prise de décision.



Photo : © Stephan Gladieu_World Bank_Togo.



AXE PRIORITAIRE II

**ATTIRER LE FINANCEMENT PRIVÉ
POUR LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE
ET LA CRÉATION D'EMPLOIS**



OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Mobiliser davantage de capitaux privés pour nos pays et amener la SFI et la MIGA à jouer un rôle de premier plan dans le financement du développement

Nous sommes à un moment critique où la communauté de développement en général, et la Banque mondiale en particulier, passe d'un paradigme de financement du développement essentiellement basé sur l'aide publique au développement (APD) et le secteur public à un paradigme caractérisé par un rôle primordial des institutions de financement du développement (IFD), tels que la SFI et la MIGA, comme acteurs de premier plan dans le financement du développement.

Contrairement à l'ancien paradigme dans lequel la Banque mondiale, la SFI et la MIGA travaillaient séparément, collaborant seulement occasionnellement et parfois se contredisant les unes les autres, le nouveau paradigme puise ses racines dans l'idée de faire du secteur public et du secteur privé des entités beaucoup plus complémentaires dans leurs interventions visant à fournir des solutions dans le développement du secteur privé. Dans cet esprit, plus que jamais, la Banque mondiale, la SFI et la MIGA collaborent plus efficacement, sous l'approche MFD, et travaillent ensemble pour mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir la prospérité commune en tant que membres d'un même Groupe de la Banque mondiale.

Les stratégies de la SFI et de la MIGA (IFC3.0 et MIGA2020, respectivement), sont bien placées pour répondre à ce défi, en tant que bras du GBM pour le soutien du secteur privé, en se recentrant d'une approche axée sur les transactions à une approche de création de marché et en mettant l'accent sur la mobilisation des capitaux privés pour le développement et la réduction des risques de marchés.

La stratégie IFC3.0 signale clairement un passage à une approche plus délibérée et systématique de création de marchés, plutôt que de simplement tirer parti des marchés existants, en particulier dans les pays FCS et IDA. Elle appelle à un leadership plus fort de la part de la SFI dans la mobilisation des ressources du secteur privé pour le développement. Dans les années à venir, le déploiement efficace des outils de IFC3.0, notamment grâce à l'approche en cascade, l'analyse approfondie des secteurs, les diagnostics du secteur privé des pays (CPSD), l'ouverture de guichet consultatif pour la création de marché (CMAW), le cadre prévisionnel de mesure d'impact et de suivi (AIMM), le guichet du secteur privé de l'IDA18 (PSW) et le Programme de gestion de portefeuille de prêts conjoints (MCPP), seront les facteurs clés d'une mise en œuvre réussie de IFC3.0.

La stratégie MIGA2020 expose l'ambition de la MIGA à créer les marchés qui favoriseront les investissements privés dans les pays en développement et qui contribueront à la croissance économique mondiale. Cet objectif sera atteint par la croissance des activités de base de la MIGA, qui se concentreront sur des projets qui offrent le plus d'impact, y compris dans les pays IDA et FCS. Grâce à MIGA2020, l'Agence cherchera à renforcer le rôle stratégique qu'elle peut jouer aux côtés de la SFI pour établir les conditions favorables au développement du secteur privé et à la mobilisation de capitaux Privés pour les solutions de développement. Par conséquent, dans le cadre d'un seul Groupe de la Banque mondiale, le rôle de la MIGA dans la réduction des risques de marché est devenu plus important que jamais.

Afin de faciliter leur mise en œuvre, les stratégies IFC3.0 et MIGA2020 sont désormais pleinement intégrés dans les plates-formes clés des stratégies et des diagnostics pays du GBM, y compris le diagnostic systématique pays (SCD), le cadre de partenariat-pays (CPF), les mécanismes de coordination régionale (RCM), les plans conjoints de mise en œuvre (JIP), les diagnostics du secteur privé du Pays (CPSD) et le programme d'évaluation du secteur des infrastructures (InfraSAP).

Reconnaissant que la mise en œuvre de IFC3.0 nécessitera beaucoup de ressources, les actionnaires de la SFI ont approuvé en Avril 2018 un paquet historique d'augmentation de capital de 5,5 milliards USD, qui a plus que triplé le montant du capital libéré dont disposait la SFI depuis sa création en 1956. Les transferts annuels à l'IDA de la SFI ont également été suspendues, fournissant, en même temps que le capital libéré, un total de 9,2 milliards USD de nouveaux capitaux pour soutenir les opérations de la SFI.

En conséquence, la SFI s'est maintenant engagée à l'horizon 2030 à :

- Augmenter ses engagements annuels d'investissement à 48 milliards USD (25 milliards USD de fonds propre de la SFI et 23 milliards de dollars de fonds mobilisés auprès d'autres institutions).
- Avoir 40 % de ses investissements réalisés dans les pays IDA et FCS.
- Réserver 35 % de ses investissements sur fonds propres aux opérations liées au climat.
- Passer à une plus grande échelle sur la question du genre en investissant 2,6 milliards USD par an dans des institutions financières ciblant les femmes et en augmentant de 50 % le nombre de femmes aux postes de direction dans les entreprises où la SFI dispose d'un siège au Conseil d'administration.

En ce qui concerne la MIGA, l'Agence s'est engagée en vertu de MIGA2020 à augmenter l'émission de garantie de 40 % à l'horizon 2020 par rapport au niveau de l'année fiscale 2016 qui est de 4,3 milliards USD.

En s'appuyant sur ces bases et objectifs, la stratégie du Bureau pour attirer des capitaux privés pour la diversification économique et la création d'emplois dans nos pays mettra l'accent sur les trois domaines clés suivants: i) engager la Banque mondiale à éliminer les obstacles au financement du secteur privé par l'utilisation des appuis budgétaires, du financement et des garanties, ii) coopérer avec la SFI pour des interventions mieux ciblées grâce au déploiement de la boîte à outils de IFC3.0, à la mobilisation des ressources et du financement mixte, iii) engager la MIGA à mobiliser plus d'investissements directs étrangers en utilisant ses instruments de réduction des risques.



Photo : Pink peppercorns, Madagascar. © istockphoto.com/pierivb



Objectif 4. Engager la Banque mondiale à éliminer les obstacles au financement du secteur privé

Accroître l'utilisation des appuis budgétaires et du financement

Les appuis budgétaires de la Banque mondiale visent à aider les pays à atteindre une croissance durable et la réduction de la pauvreté grâce à un financement du budget général non affecté qui soutient les politiques et les institutions économiques et sectorielles des pays. Dans le cadre d'un seul Groupe de la Banque mondiale, le soutien de la Banque mondiale aux réformes sectorielles à travers l'utilisation des appuis budgétaires (DPO) est plus important que jamais pour éliminer les risques et les obstacles à l'entrée du secteur privé. Les appuis budgétaires contribuent à améliorer les incitations à la participation du secteur privé sur les marchés sectoriels (agriculture, énergie) par une transparence accrue, et un renforcement de la gouvernance et de l'obligation de rendre compte.

Nous engagerons la Banque mondiale à éliminer les risques du secteur public et les obstacles au secteur privé grâce à ses prêts, son diagnostic, son dialogue sur les politiques, et ses services de conseil. A cet égard, nous renforcerons le partenariat avec le département sectoriel (GP) de la finance, de la compétitivité et de l'innovation, qui est en charge des services de conseil indispensables à la mobilisation des capitaux privés. Nous engagerons la Banque mondiale à augmenter son soutien au secteur financier, aux réformes juridiques et réglementaires, ainsi qu'aux politiques visant à créer un environnement propice à l'investissement privé étranger et local. Ces engagements comprennent l'appui aux réformes sectorielles par une augmentation des appuis budgétaires sectorielles dans l'agriculture, l'énergie, les infrastructures, les TIC, le tourisme, et l'habitat.

Accroître l'utilisation des garanties de la Banque mondiale

Le programme des garanties de la Banque mondiale fournit les moyens clés d'atténuation des risques liés aux actions du gouvernement pour faciliter les partenariats public-Privé et diversifier les sources de financement au-delà du financement traditionnel du développement. En couvrant les risques de défaillance d'un gouvernement ou d'une entité gouvernementale dans le respect de ses obligations contractuelles spécifiques à un projet public ou privé, les garanties de la Banque mondiale ont contribué à attirer des investissements directs du secteur privé dans le pétrole, le gaz, l'exploitation minière, l'énergie, les télécommunications, le transport et les projets d'adduction d'eau, ainsi qu'une participation accrue du secteur privé dans les programmes de

ENCADRÉ 3. LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES PRIVÉES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Stimuler l'investissement privé dans les infrastructures dans les pays en développement devrait, en principe, être facile, car d'importants et même excessifs capitaux sont à la recherche de placement convenable dans l'économie mondiale. Cela se reflète dans les flux de financement privé dans les infrastructures dans les pays en développement, estimés à environ 1500 milliards USD entre 2008 et 2017, selon les données de la Banque mondiale. En outre, le financement privé « autonome » (financement dépourvu de tout appui aux politiques publiques) est majoritaire dans ce montant, représentant 78 % du financement total au cours de la dernière décennie, avec seulement 20 % de co-financement par les institutions financières internationales. Cependant, ces niveaux de financement privé ne représentent que 10 % des besoins. Le financement privé a été concentrée dans les secteurs et les pays qui offrent des projets bancables.

Cela est dû au fait que les flux de financement privé vont aux projets qui sont commercialement attractifs. L'attractivité est déterminée à la fois par les caractéristiques propres du projet et l'environnement macro-économique général dans lequel l'investissement est implanté. Par conséquent, le financement privé allant vers les pays à revenu intermédiaire a été le plus élevé : ceux-ci ont reçu environ 98 % de l'ensemble du financement privé des infrastructures entre 2008 et 2017. De ce montant, 63 % est allé aux pays à revenu intermédiaire supérieur et 35 % aux pays à revenu intermédiaire inférieur. La part relative des pays à faible revenu n'était que de 2,2 % de l'ensemble du financement privé des infrastructures représentant seulement 1,4 % du PIB total.

Le financement privé a également été fortement concentrée dans certains secteurs. L'énergie et les TIC ont reçu 37 % et 30 % des flux de financement total, respectivement, entre 2008 et 2017. L'énergie a été un secteur attractif pour les investisseurs en raison de ses rendements élevés sur de longues périodes. Cependant, l'investissement dans le secteur de l'énergie n'est pas sans difficulté, comme souligné dans l'encadré 1 sur le projet d'énergie éolienne du Turkana au Kenya. Par conséquent les investisseurs internationaux spécialisés ayant une expérience dans le secteur sont ceux qui ont le plus investi dans l'énergie. Plus récemment, les investisseurs du secteur incluent les investisseurs « verts » dans l'hydroélectricité, l'énergie solaire et l'énergie éolienne.

Les TIC sont un secteur attractif pour les investisseurs privés. Le secteur a été particulièrement dynamique dans les pays en développement au cours des dernières années, avec de grandes entreprises commerciales émergentes, certaines d'elles étant originaires des régions elles-mêmes, et l'investissement s'est propagé aux pays qui n'auraient eu qu'un intérêt minimal, y compris la plupart des pays à faible revenu.

De manière plus générale, toutefois, le financement privé a fait défaut pour les pays à faible revenu ; ils ont attiré moins de 2 % du financement privé total des infrastructures au cours de la dernière décennie. Il existe de nombreuses raisons, y compris les environnements des affaires non attractifs et les risques d'instabilité macro-économique et politique qui découragent les investisseurs, en particulier ceux qui ont un appétit plus modéré pour le risque. La situation a empiré depuis 2012, avec l'effondrement des financements privés à des niveaux négligeables pour pays à faible revenu dont plusieurs n'ont reçu aucun flux d'investissement privé durant les trois dernières années.

La pénurie de financement privé a également concerné certains secteurs. L'eau et l'assainissement, par exemple, qui constituent un aspect essentiel de l'infrastructure urbaine, n'a reçu que 7 % du total du financement privé dans la décennie terminant en 2017. Ceci est particulièrement préoccupant dans les pays ayant un taux d'urbanisation rapide, qui ont des difficultés à attirer des financements privés, notamment les pays à faible revenu. Cependant, cette situation est également liée aux obstacles posés aux investisseurs privés par le secteur lui-même, à savoir, les difficultés de la collecte des paiements pour les services en milieu urbain.

ENCADRÉ 4. LES GARANTIES DE LA BANQUE MONDIALE EN ACTION - LE PROJET SANKOFA AU GHANA

Le 30 Juillet 2015, le Conseil d'Administration de la Banque mondiale a approuvé un investissement record de 700 million USD en garanties pour le projet Sankofa Gaz du Ghana - un projet de transformation qui contribuera à combler les pénuries d'énergie graves du pays en développant de nouvelles sources de gaz naturel propre et abordable pour la production d'énergie domestique.

Le Conseil d'Administration a approuvé une combinaison unique de deux garanties pour le projet - une * Garantie de paiement par l'IDA de 500 millions USD qui couvre les paiements à temps n pour les achats de gaz par la Ghana National Petroleum Corporation et une garantie de prêt enclave de la BIRD de 200 millions USD qui permet au projet d'assurer les sources de financement par des partenaires privés. Ensemble, les garanties devraient mobiliser 7,9 milliards USD en nouveaux investissements privés pour le gaz naturel en mer, ce qui représente le plus gros investissement étranger direct dans l'histoire du Ghana. Le gaz du projet alimentera jusqu'à 1000 MW de production nationale d'électricité, soit environ 40 % de la capacité de production installée du Ghana. Cela contribuera à améliorer la fiabilité des services d'électricité au Ghana, en remplaçant l'utilisation de combustibles coûteux et polluants (à partir du fioul léger importé) par des ressources gazières plus propres et plus abordables.

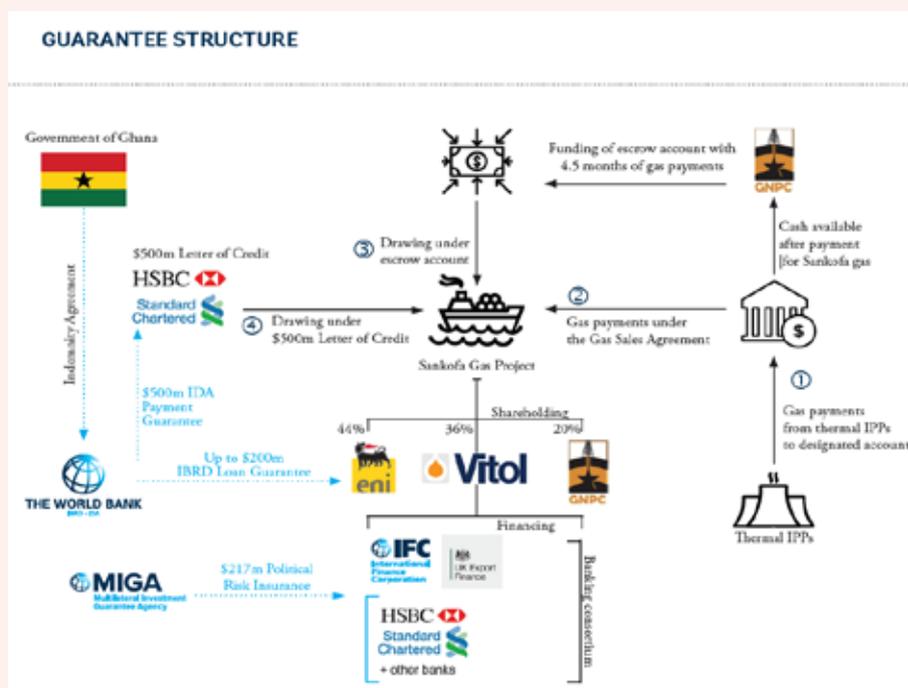
Le savoir-faire et les instruments utilisés

La Banque mondiale, le gouvernement du Ghana, la Ghana National Petroleum Company (GNPC), et les investisseurs privés ont travaillé ensemble sur un 'package' de sécurité qui répondait aux exigences et aux contraintes de toutes les parties prenantes.

La première couche du 'package' de sécurité était un mécanisme de paiement qui assure que toutes les recettes des ventes de gaz effectuées par Sankofa au secteur de l'énergie au Ghana dans un compte créé à cet effet à partir duquel les commanditaires privés seraient payés en priorité pour leur part du gaz. En cas de défaut de paiement, en vertu de l'accord de vente de gaz, les commanditaires seraient en mesure d'accéder à un compte séquestre financé par la GNPC avec l'équivalent de 4,5 mois de ventes de gaz (205 millions USD). Si le compte séquestre est épuisé, la société de projet peut tirer sur une lettre de crédit de 500 millions USD fournie conjointement par la Banque HSBC et la Standard Chartered Bank et entièrement garantie par une garantie de paiement de la Banque mondiale (IDA).

À la suite du tirage sur la lettre de crédit, la GNPC a 12 mois pour rembourser la Banque HSBC et la Standard Chartered Bank, délai au-delà duquel les deux banques peuvent solliciter le remboursement par la Banque mondiale sur la garantie de paiement. Si les tirages sur la lettre de crédit réduisent le solde disponible de cette facilité à 100 millions USD, les investisseurs peuvent accéder à une garantie souveraine limitée à 100 millions USD. Une telle structure de sauvegarde financière avec accès au fonds souverain a été nécessaire pour limiter le recours immédiat au Gouvernement du Ghana et réduire par conséquent ses contraintes budgétaires.

Enfin, une garantie de prêt de la BIRD à hauteur de 200 millions USD fournit une couverture à long terme aux prêts octroyés par les actionnaires au cas où le 'package' de sécurité est complètement épuisée et non réapprovisionné.



privatisation et de partenariats public-Privé, et aidé les gouvernements à accéder aux marchés internationaux de capitaux à des conditions plus favorables. En plus de l'effet de levier, ces garanties ont également joué un rôle important dans l'assouplissement de l'entrée des économies émergentes sur les marchés internationaux de capitaux en les aidant à acquérir une expérience dans la mise en œuvre de politiques crédibles et performantes.

Le bilan de la Banque mondiale en tant que fournisseur de garanties démontre que son implication est un facteur clé de la réussite des projets. Les garanties de la Banque mondiale sont considérées par les investisseurs comme un facteur de stabilisation dans les transactions avec les gouvernements souverains. Le projet de barrage de Nachtigal approuvé par le Conseil en juillet 2018, n'est pas seulement une illustration parfaite de la capacité de la SFI à mobiliser des capitaux privés, mais aussi celle de l'effet de levier des produits de garantie du GBM, particulièrement appropriés pour les secteurs stratégiques telle que l'énergie, qui requiert un montant substantiel de capitaux à long terme. Considéré comme l'un des plus grands investissements de la SFI dans le secteur de l'énergie en

Afrique, le projet de Nachtigal est financé directement par la SFI à travers une prise de participation d'un montant de 60 millions d'euros et un prêt de 110 millions d'euros. La SFI a mobilisé aussi 806 millions d'euros d'un emprunt syndiqué de 11 institutions de financement du développement et 4 banques commerciales. En outre, la Banque mondiale et la MIGA ont fourni près de 450 millions d'euros de garanties. Le projet de Nachtigal vise à accroître la disponibilité de l'énergie renouvelable à un prix abordable au Cameroun. Le projet de gaz de Sankofa au Ghana décrit en détail dans l'Encadré 4 est un autre exemple de la façon dont les produits de garantie du GBM peuvent jouer un rôle clé dans la mobilisation des capitaux pour des projets à caractère structurant.

Nous allons capitaliser sur cette expérience pour engager la Banque mondiale à une utilisation accrue de ses instruments de garantie pour attirer les investisseurs du secteur privé dans des secteurs stratégiques nécessitant des investissements importants et à long terme. Nous ferons appel à la Banque mondiale pour explorer les options nécessaires pour rendre ses garanties plus attrayantes et pour réduire les coûts de transaction au profit de nos pays.





Photo : Nouakchott, Mauritanie. © istockphoto.com/mtecurado

Objectif 5. Engager la SFI à de meilleures interventions ciblées par le déploiement de la boîte à outils de IFC3.0, la mobilisation de capitaux et le financement mixte

Profitant de la dynamique créée par l'augmentation de capital de la SFI, le Bureau engagera plus activement les discussions avec la Direction de la SFI pour s'assurer que i) la stratégie opérationnelle de la SFI dans nos pays se concentre sur les investissements à impact élevé et à grande échelle, et que ii) la SFI fournit au moins 40 % de ses engagements annuels dans les pays IDA et FCS à l'horizon 2030. Pour atteindre ces objectifs, il faudra le déploiement efficace de la boîte à outils de la stratégie IFC3.0, la mobilisation de capitaux et le financement mixte.

Boîte à outils de IFC 3.0

Le déploiement de la boîte à outils de la stratégie IFC3.0 comprend l'approche en cascade, l'Analyse approfondie des secteurs, les Diagnostics du secteur privé des pays (CPSD), le guichet consultatif de création de marché (CMAW), le cadre de mesure prévisionnel d'impact et de suivi (AIMM), le guichet du secteur privé de l'IDA18 (PSW) et le Programme conjoint de gestion du portefeuille de prêts (MCPD). Le Bureau surveillera la mise en œuvre de tous les différents outils de la stratégie IFC3.0 au profit de nos pays. Cependant, nous nous concentrerons sur les aspects suivants :

- **Diagnostic du secteur privé des Pays (CPSD).** L'objectif des CPSD est d'identifier les atouts et les obstacles au déploiement du secteur privé, qui comprennent souvent pour nos pays des environnements d'affaires non favorables, des capacités insuffisantes au niveau du secteur public et des réglementations, ainsi que le manque d'infrastructures. Le processus du CPSD aidera la SFI à évaluer systématiquement les possibilités de création de marché dans tous les principaux secteurs économiques. Il suit deux étapes : la première partie fournit une analyse complète macro et intersectorielle du pays et la deuxième partie se concentre sur les Analyses approfondies des secteurs identifiés dans la première partie.

Le Bureau cherchera à participer au processus en amont des SCD/CPF prévus pour les pays de notre groupe afin de mieux informer à la fois les SCD et les CPF. À cet égard, l'objectif sera de mieux cibler les interventions de la SFI dans nos pays par le biais de la fixation des priorités sectorielles en amont et des accords sur les endroits où le GBM peut mettre en œuvre l'approche cascade et faciliter la maximisation du financement pour le développement (MFD). Le CPSD aidera le gouvernement, la Banque mondiale et d'autres partenaires à identifier les moyens pour promouvoir la réalisation des objectifs dans le court et le moyen termes. Les conclusions seront utilisées comme intrants dans les processus SCD / CPF / CEN.

Dans le cas des SCD/CPF/CEN déjà terminé, le Bureau participera au processus de mise en œuvre en identifiant les possibilités d'accroître les contributions du secteur privé au développement et à la croissance dans chaque secteur dans le cadre du CPF.

- **Les services de conseils** Le Bureau fera en sorte que la SFI ait des engagements en amont et maintienne un solide programme de services de conseil dans les secteurs cibles critiques pour le développement et la transformation économique (par exemple, l'infrastructure, l'agro-industrie, etc.). Cela nécessitera que la SFI travaille avec la Banque et la MIGA dans la promotion du dialogue sur les politiques de réformes réglementaires et le développement d'outils pour écarter les risques d'investissements. Par exemple, pour faciliter la participation du secteur privé dans les programmes d'infrastructures, les produits de conseil en PPP peuvent aider à structurer les projets en envisageant les financements SFI / capitaux mixtes ainsi que des garanties potentielles PRG ou MIGA.
- **Le guichet de conseil pour la création de marché (CMAW).** Le Bureau a l'intention d'engager les discussions avec la SFI pour rendre pleinement opérationnelle le CMAW dans les pays FCS et les pays IDA, et élargir l'instrument aux pays MIC. Le CMAW vise à fournir des ressources supplémentaires grâce à l'allocation du revenu net de la SFI aux services-conseils et à la préparation des projets. Comme prévu dans la stratégie IFC3.0, les autorisations de dépense du CMAW pour l'année fiscale 2018 se sont élevées à 50 millions USD, et 70 millions USD sont prévus chaque année pour les années fiscale 2019-2020. Les projets approuvés représentent 10,8 millions USD, dont plus de 50 % sont consacrés à l'Afrique subsaharienne. L'une des étapes clés dans la mise en œuvre a été l'organisation au cours de l'exercice fiscale 2018 des Sessions d'établissement des Priorités pour la création de marchés (COMPASS).

La mobilisation de capitaux par la SFI

La plate-forme de mobilisation de capitaux par la SFI est l'un des instruments de la stratégie IFC3.0 utilisés pour diriger les capitaux vers les marchés difficiles. Le Programme de gestion de portefeuille de prêt conjoints (MCP) est destiné à engager les investisseurs institutionnels dans des projets risqués des marchés émergents. Le MCP présente un réel potentiel pour les pays IDA qui ont besoin de capitaux importants pour le financement des infrastructures cruciaux pour la transformation de leurs économies et l'éradication de la pauvreté. La Société de gestion d'actifs (AMC) gère des fonds pour permettre aux investisseurs institutionnels d'investir conjointement aux côtés de la SFI. Nous engagerons le dialogue avec la SFI sur la meilleure façon pour nos pays de tirer parti de ces deux facilités pour accroître les investissements dans des domaines essentiels tels que les infrastructures.

La plate-forme de mobilisation de capitaux peut être utilisée comme une source importante de financement pour les Etats les plus petits du groupe grâce à une combinaison d'approche régionale, d'engagement en amont et des services de conseil. Le Bureau aura pour objectif d'engager la SFI sur la mobilisation de capitaux privés pour développer des projets « d'échelle » dans les secteurs critiques pour le développement (par exemple, l'exploitation d'échelle de l'énergie solaire, le tourisme de grande échelle, etc.).

Les financements mixtes de la SFI

Le mixage de financement peut être globalement défini comme la combinaison de l'aide publique au développement (APD) et des ressources publiques ou privées, généralement dans le but d'exercer un effet de levier pour le financement du développement par d'autres acteurs. Au-delà de la mécanique de mixage, il y a plusieurs autres éléments qui influent sur l'impact sur le développement. Un exemple récent des progrès dans l'utilisation du financement mixte par les MDB/DFI est le nouveau PSW gérés par la SFI sous l'IDA18. Il implique une boîte à outils élargie et une meilleure collaboration entre les différentes parties du Groupe de la Banque mondiale : les garanties, le partage des risques devises, le financement mixte y compris la prise en charge de la première perte, l'assurance contre les risques politiques et le soutien aux réformes politiques et réglementaires pertinentes. Ceci est clairement une étape importante dans le décuplement des forces des MDB et l'adaptation des outils aux circonstances des différents projets.

ENCADRÉ 5. BONNE VIANDE DE MADAGASCAR (BOVIMA) - MFD EN ACTION

BoViMa est un excellent exemple de MFD en action – l’identification de ce qui est nécessaire pour créer un marché ; tirant parti des ressources de la Banque et de la SFI ; travaillant avec les représentants du gouvernement pour combler les lacunes ; et travaillant avec des un sponsor de la SFI disposant de ressources pour apporter une solution au secteur privé. BoViMa vise à établir un parc d’engraissement moderne et un abattoir et relancer un marché d’exportation de la viande de zébu et de la viande de chèvre dans le sud de Madagascar, un pays FCS. L’agriculture est l’un des piliers de l’économie de Madagascar, représentant plus d’un quart de son PIB. Ce projet devrait donner une impulsion économique indispensable pour un pays où le taux de chômage est élevé, et où 60 % des familles rurales comptent sur le bétail pour leur revenu.

Le diagnostic systématique pays (SCD) et les processus du CPF ont identifié l’agro-industrie comme un secteur clé pour stimuler l’agenda économique et la croissance du pays. Pour le projet BoViMa, le problème important était l’absence d’un système d’infrastructure et de gestion de bétail capable de soutenir un marché. Dans le cadre d’un crédit IDA de 53 millions USD du gouvernement pour soutenir le projet de croissance rurale et de gestion des terres agricoles, des fonds ont été alloués pour former le personnel vétérinaire, acquérir des équipements de surveillance des maladies animales, réhabiliter les laboratoires, construire une infrastructure pour le bétail, et soutenir des petits éleveurs. Ces améliorations devraient permettre à Madagascar de commencer à délivrer des certificats de santé animale internationalement reconnus, ouvrant ainsi la voie aux exportations.

Le programme des services de la SFI, démarré il y a trois ans, a joué un rôle crucial dans la transformation de BoViMa en projet bancable. Il a commencé par une étude de faisabilité pour confirmer la viabilité commerciale du projet ; il a ensuite aidé à la conception du parc d’engraissement et des abattoirs pour répondre aux besoins de l’industrie mondiale. Il aide actuellement BoViMa à créer une solide chaîne d’approvisionnement avec un système de gestion du bétail et un programme pour aider les petits éleveurs et les agriculteurs, ce qui contribuera à formaliser le secteur de l’élevage de Madagascar et à accroître la sécurité alimentaire en fournissant des peaux et des abats riches en protéines au marché local.

L’investissement de la SFI à hauteur de 7 millions USD, comprend un prêt sur fonds propres de 3,5 millions USD et un prêt concessionnel de 3,5 millions USD du Programme mondial pour l’agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP). Le projet a réalisé un score AIMM de 100 pour l’impact prévu sur le développement et la contribution à la création de marché avec un potentiel « très fort » pour la création de marché.



Photo : © Stephan Gladieu / World Bank. Niger.

Objectif 6. Engager la MIGA à mobiliser davantage d'investissements directs étrangers au moyen d'instruments de réduction des risques de la MIGA

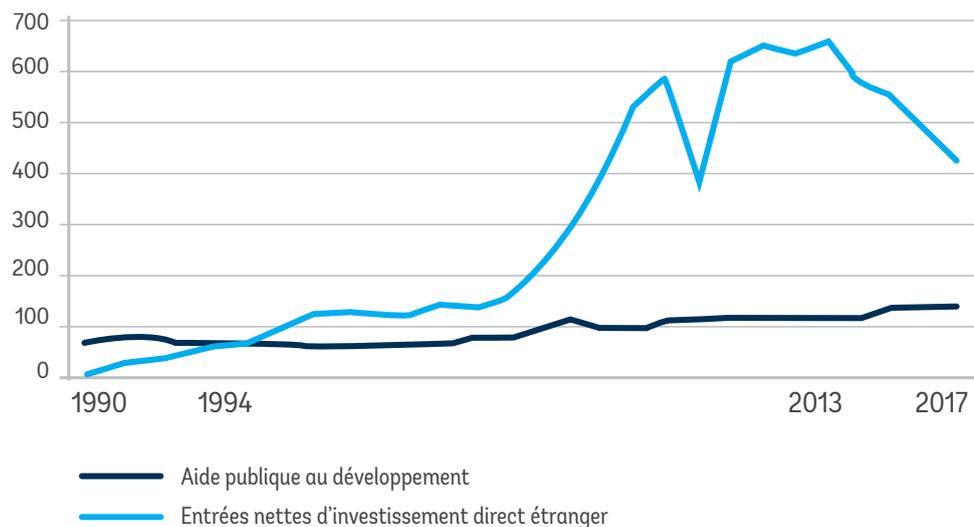
Un environnement de plus en plus difficile contribue à une baisse des entrées nettes d'investissements étrangers directs (IDE) dans les pays en développement (voir la figure 1). Pour la première fois en 1994, les entrées d'IDE dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire ont dépassé l'aide publique au développement (APD). Cependant, après avoir culminé en 2013 (à six fois l'APD), les entrées d'IDE ont diminué. Le resserrement continu des conditions financières mondiales, l'escalade des tensions commerciales, la volatilité des prix des matières premières et l'augmentation du nombre de conflits dans le monde présente des risques croissants pour les investisseurs étrangers.

Dans ce contexte, l'objectif de la MIGA pour la mobilisation des investissements privés pour le développement et de soutien à la création d'emplois est plus critique que jamais.

Une analyse de l'émission de garanties par la MIGA dans nos pays révèle cependant que les activités de la MIGA ont diminué au cours de la période 2015-2018 de 3,148 millions USD en 2015-2016 à 2,911 millions de dollars en 2017-2018.

La stratégie de la MIGA pour les années fiscale 2018-2020 (MIGA2020), accorde la Priorité aux pays IDA et FCS, ainsi qu'à la lutte contre les effets du changement climatique, tout en générant des impacts ; elle repose sur quatre piliers : i) renforcer le métier de base ; ii) innover ; iii) créer des projets ; et iv) créer des marchés. La MIGA collabore avec la Banque et la SFI pour promouvoir l'approche MFD, y compris la gestion de la préparation d'une présentation pour un produit à l'échelle du GBM, la participation à un programme d'échange du Président sur le MFD, la création d'études de cas, l'élaboration de documents de formation sur les produits, la sensibilisation, et la participation aux CPSD. Le rôle du Bureau dans les années à venir sera d'exhorter la MIGA à mettre davantage l'accent sur comment tirer mieux partie de l'approche MFD, en renforçant sa collaboration avec la SFI à travers des engagements plus en amont et des conseils pour nos pays. Ceci permettra d'améliorer l'environnement des affaires pour le secteur privé, mobiliser des capitaux privés au-delà de l'aide publique au développement afin de résoudre les problèmes sectoriels (par exemple dans le secteur de l'énergie), et libérer ainsi des ressources publiques pour une utilisation dans les secteurs sociaux essentiels.

FIGURE 11. Entrées nettes d'investissement direct étranger (NFDI) et flux d'aide publique au développement (ODA) : pays à revenu faible et pays à revenu moyen (milliards USD)



Source : Les données viennent de l'OCDE, et les données NFDI des *Indicateurs de développement dans le monde*.

La création du guichet du secteur privé IFC-MIGA (PSW) d'un montant de 2,5 milliards USD sous IDA18, à côté de la mise en œuvre de MIGA2020, devrait soutenir l'expansion des activités de la MIGA dans les pays IDA et FCS en s'attaquant aux contraintes clés comme les risques de contrepartie et les risques commerciaux, la faiblesse des environnements réglementaires, et la faible disponibilité des prêts en monnaie locale. La MIGA prévoit d'utiliser 500 millions USD mis de côté dans le cadre du mécanisme de garantie MIGA (MGF) du PSW IFC-MIGA de l'IDA18 dans des structures de prise en charge de la première perte et de participation aux risques similaires à un système de réassurance. La MIGA administrera également au nom de l'IDA, le Fonds d'atténuation des risques (RMF) pour fournir des garanties basées sur des projets sans indemnité souveraine afin d'attirer l'investissement privé dans les grands projets d'infrastructure et les PPP soutenus par la SFI.

Au cours de l'année fiscale 2018, la MIGA a émis ses trois premières garanties soutenues par le PSW SFI -MIGA de l'IDA18, à travers le MGF, mobilisant un montant de 824,3 millions de dollars de capitaux privés. Les projets soutenus par la MIGA couvrent trois régions géographiques différentes (Asie du Sud, Asie de l'Est et Afrique subsaharienne) et deux secteurs (agriculture et télécommunications). Le Bureau cherchera à soutenir la MIGA dans l'émission de plus de garanties en Afrique, et en particulier dans nos pays à travers le PSW de l'IDA18.



Photo : Cacao, São Tomé & Príncipe. © istockphoto.com/Pascale Gueret



Photo : Outils traditionnels pour moudre les céréales, Burkina Faso. © istockphoto.com/libre de droit

AXE PRIORITAIRE III

**AMÉLIORER L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUE
ET LE DIALOGUE DE LA BANQUE MONDIALE
AVEC NOS PAYS**



Photo : © istockphoto.com/ranplett

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Continuer à améliorer l'alignement des investissements du GBM avec les priorités des pays grâce à l'efficacité dans la conception des programmes en vue de maximiser l'impact



Objectif 7. Renforcer le dialogue sur le cadre de partenariat pays (CPF)

Depuis la publication de la nouvelle stratégie du GBM en 2013, les programmes avec les pays se concentrent maintenant sur l'accélération des progrès en vue de réduire durablement la pauvreté et de renforcer le partage de la prospérité (les « objectifs jumeaux »).

A cet effet, le modèle adopté pour l'engagement du GBM avec les pays comporte deux instruments: 1) le diagnostic Pays systématique (SCD) qui utilise des données et des méthodes d'analyse pour identifier les contraintes les plus critiques, et les possibilités de réduire la pauvreté et de renforcer le partage de la prospérité dans les pays et 2) le Cadre de partenariat pays (CPF) qui détermine les domaines de concentration du soutien de la Banque qui cadrent avec le programme de développement du pays, sur la base des contraintes et des opportunités identifiées dans le SCD, tout en tenant compte des avantages comparatifs du GBM.

L'évaluation récente menée par le Groupe d'évaluation indépendant (IEG) indique que le nouveau modèle d'engagement est à ce jour efficace à bien des égards ; notamment en aidant à mieux intégrer les activités de la SFI et celles de la MIGA dans le processus, ce qui donne de l'importance au traitement du secteur privé dans le processus de croissance et de réduction de la pauvreté des pays; et en améliorant considérablement la coordination et la collaboration entre les entités du Groupe de la Banque mondiale ; avec une valeur ajoutée considérable apportée par le SCD à la qualité de l'engagement du GBM avec les pays.

L'évaluation a également souligné le fait que l'alignement des priorités du programme du CPF aux contraintes et aux priorités identifiées dans le SCD est difficile ; elle a par ailleurs soulevé des préoccupations quant à l'absence d'alignement entre les programmes du GBM et ceux des gouvernements dans les CPF. Selon cette évaluation, les domaines prioritaires du programme gouvernemental sont souvent répertoriés dans le CPF, accompagnés d'une déclaration selon laquelle les objectifs du GBM ont été alignés sur les priorités du gouvernement ; mais dans la pratique, même si l'alignement est apparent, le poids que les gouvernements accordent à la croissance par rapport à la réduction de la pauvreté et au partage de la prospérité peut être différent de celui de la Banque mondiale.

Il est donc nécessaire d'améliorer davantage l'alignement des investissements du GBM avec les priorités des pays grâce à l'efficacité dans la conception des programmes pour maximiser l'impact des fonds investis. Pour atteindre cet objectif, le Bureau fera un bon usage des messages clés tirés des évaluations pour renforcer le dialogue sur le cadre de partenariat pays.

Cela exigera que le Bureau adopte une approche différenciée. Pour les 15 pays du groupe dont les CPF et CEN sont déjà finalisés, le Bureau engagera un dialogue et une série de consultations pour : i) veiller à ce que les objectifs fixés dans les CPF soient mis en œuvre et les ressources soient pleinement utilisées pour les domaines clés convenus ; ii) comprendre les sources et les causes de désalignement, le cas échéant (famine, guerre, conflits.); iii) suivre la mise en œuvre des objectifs retenus dans le cadre du CPF.

En ce qui concerne les 6 CPF en préparation, le Bureau se focalisera sur les 3 derniers d'entre eux. Le Bureau saisira l'occasion des étapes préparatoires pour participer pleinement aux étapes clés du processus avec le personnel de la Banque et les pays ; notamment en participant à des missions conjointes ; et en s'assurant que les programmes du CPF soient pleinement conformes aux priorités des gouvernements respectifs. Ce faisant, le Bureau entreprendra des discussions en amont avec le gouvernement et la représentation locale de la Banque (CMU) pour s'assurer de la sélectivité dans les critères convenus par les deux parties et de l'alignement des secteurs prioritaires convenus avec ceux définis par le Bureau.

Sur les deux approches, le Bureau travaillera avec le gouvernement et le personnel de la Banque pour surveiller les résultats à la fin de chaque année fiscale par rapport aux objectifs ; notamment en ce qui concerne la BIRD, l'IDA, la SFI et la MIGA. Ce suivi portera essentiellement sur les décaissements, et les travaux d'analyse, en particulier dans les secteurs clés de l'agriculture, de l'énergie, des TIC, du tourisme et de l'habitat.

TABLEAU 2 . CADRES DE PARTENARIAT PAYS (CPF) ET NOTES D'ENGAGEMENT PAYS (CENS) PROGRAMMÉS

	Pays	Revue du document de concept	Examen de la décision finale	Présentation au Conseil	Année fiscale d'approbation
CPF	République du Congo	27/08/2018	28/09/2018	29/10/2018	2019
	Sénégal	16/07/2018	26/09/2018	19/12/2018	2019
	Cabo Verde	31/07/2018	31/10/2018	24/01/2019	2019
	République centrafricaine	20/09/2018	10/10/2018	04/02/2019	2019
	République Démocratique du Congo	17/01/2019	15/02/2019	07/05/2019	2019
CEN	Guinée Équatoriale	30/03/2017	18/01/2019	21/03/2019	2019



Photo : © Stephan Gladieu / World Bank. Niger.



Photo : Village de Tenaka, Togo. © istockphoto.com/alantobey

Objectif 8. Renforcer l'orientation sectorielle sur les domaines clés ayant un potentiel de diversification économique et de création d'emplois

Le CPF donne l'orientation des secteurs où le GBM se concentre dans chaque pays. Néanmoins, le Bureau donnera la priorité aux cinq secteurs suivants : l'énergie, l'agro-industrie et la manufacture, les TIC, le tourisme, et l'habitat, compte tenu de leur potentiel pour accélérer la transformation économique inclusive et la création d'emplois dans la plupart des pays de notre groupe. Le Bureau exploitera et mettra l'accent sur les synergies et les partenariats stratégiques à travers ces cinq secteurs prioritaires afin de i) favoriser la mobilisation des ressources financières ; ii) accroître le financement privé pour la transformation économique et la création d'emplois et iii) renforcer l'engagement du GBM. Les cinq secteurs prioritaires s'adaptent aux défis et aux nouveaux enjeux déjà décrits, et sont compatibles avec les engagements et le cadre des politiques de l'IDA18. En présentant chacun des secteurs prioritaires, le document décrira les priorités, indiquera où et comment le Bureau interviendra, et l'agenda de mise en œuvre sélective et stratégique pour les deux années à venir.

Énergie

L'énergie est au cœur du développement. Sans l'énergie, les communautés vivent dans l'obscurité, les services essentiels tels que les cliniques et les écoles peuvent à peine fonctionner, tandis que les entreprises fonctionnent sous des contraintes paralysantes. L'énergie permet également les investissements, les innovations et l'installation de nouvelles industries, qui sont les moteurs de l'emploi et de la croissance pour l'ensemble de l'économie.

Nous attendons du Groupe de la Banque mondiale qu'il aide les pays à assurer l'accès à une énergie abordable, fiable et durable pour tous, comme requis par l'objectif de développement durable (ODD) numéro 7. Ceci est au cœur de la réussite du principal mandat du Groupe de la Banque mondiale : éradiquer la pauvreté et stimuler le partage de la prospérité.

De nouvelles approches à grande échelle qui combinent la grille et l'électrification hors réseau ont contribué à des gains impressionnants dans le domaine de l'accès à l'énergie dans plusieurs pays. Dans d'autres pays, les mini-réseaux sont prometteurs pour combler l'écart d'accès. En même temps, les systèmes solaires domestiques augmentent l'efficacité, car ils diminuent les coûts ; ce qui les rend abordables pour les consommateurs en Afrique subsaharienne.

À l'échelle mondiale, une révolution est en cours dans le secteur de l'énergie. Les coûts de l'énergie renouvelables ont chuté de façon abrupte au cours des dix dernières années, et le stockage d'énergie telles que les piles commencent à suivre le même schéma. Le monde développe annuellement, à présent, plus de capacités d'énergie renouvelable comparée aux nouvelles capacités nettes issues de tous les combustibles fossiles combinés. Les technologies de rupture commencent à être largement déployées, comme les réseaux intelligents, les compteurs intelligents, et les systèmes de données géospatiales, qui ont révolutionné la planification énergétique.

Les nouvelles dynamique de l'énergie à savoir, les grilles modernes alimentées par des parts de plus en plus grandes d'énergies renouvelables, les grandes approches programmatiques qui mènent à l'expansion de l'accès à l'énergie, l'engagement à agir aux niveaux municipal, régional, national et international, et l'engagement soutenu des investisseurs privés, conduisent à de nouvelles opportunités passionnantes.

Il est maintenant possible de réduire les délestages qui perturbent la vie quotidienne et le développement des entreprises, tout en maintenant les coûts de l'électricité à un niveau faible. Il est maintenant possible d'augmenter considérablement l'accès à l'énergie tout en réduisant l'impact de la production d'électricité sur la pollution locale et les émissions de carbone. Il est maintenant possible d'offrir des services tels que la réfrigération et l'éclairage, à faible coût et à haut rendement, aux communautés qui pouvaient seulement en rêver avant.

Compte tenu de ces développements, la stratégie du Bureau sera de :

- Intensifier le plaidoyer pour l'appui à la création des marchés financiers et des capitaux, et un accroissement substantiel des financements de la Banque mondiale pour les infrastructures énergétiques en Afrique subsaharienne, y compris les pays de notre groupe.

- Faire pression pour un rôle beaucoup plus important de la Banque mondiale et de la SFI (financement direct et / ou rôle de premier plan dans la mobilisation de capitaux privés) dans la mise en œuvre de 2 à 3 projets du secteur de l'énergie sélectionnés dans le cadre du Programme de développement des infrastructures en Afrique (NEPAD / PIDA) qui présentent le plus grand potentiel de transformation pour au moins deux pays de notre groupe dans les zones de la CEDEAO et de la CEMAC.
- Explorer la possibilité avec l'IDA et la SFI pour la réalisation à l'horizon 2020 des plates-formes, telles que le « scaling solar », exploitation à grande échelle de l'énergie solaire, dans un certain nombre de pays de notre groupe.

Agriculture, agroalimentaire, et manufacture

Les petites et moyennes entreprises (PME) agro-industrielles sont essentielles pour relier les petits producteurs aux marchés nationaux, répondre à la demande alimentaire et créer les emplois de demain. Selon un rapport de la Banque mondiale, le marché alimentaire de l'Afrique, évalué à environ 313 milliards de dollars par an en 2013, pourrait tripler d'ici 2030. Les investissements dans les infrastructures, les politiques commerciales intelligentes, et un secteur agroalimentaire dynamique qui relie les agriculteurs aux consommateurs dans les zones urbaines en croissance rapide, auront une incidence sur le potentiel de l'agro-industrie en Afrique.

Nous attendons de la Banque mondiale qu'elle aide nos pays à améliorer les infrastructures et les services de soutien pour renforcer les chaînes de valeur alimentaire, et accroître l'accès aux marchés pour les petits exploitants. La Banque devrait travailler avec les pays pour construire des réseaux routiers solides et pour élargir l'accès à l'électricité fiable, l'approvisionnement en eau, en information et en technologie de communication. Elle devrait également soutenir les infrastructures qui améliorent la livraison des produits tout en minimisant les pertes, comme les installations de stockage, les terminaux portuaires pour l'agriculture, et les unités de transformation des produits agricoles. De bonnes infrastructures peuvent réduire les coûts de transaction pour les agriculteurs, aider les petits agriculteurs à passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale, et améliorer le traitement des produits agricoles, tout en réduisant les pertes de récoltes.

Les petits agriculteurs peuvent améliorer leurs moyens de subsistance en atteignant les consommateurs au-delà de leurs marchés locaux. A travers les organisations de producteurs, la Banque devrait aider les agriculteurs à intensifier leurs opérations et réduire leurs coûts, en leur fournissant l'accès aux TIC, les services de développement d'entreprises, l'éducation et d'autres occasions d'accroître leurs revenus.

La Banque doit utiliser le travail d'analyse pour conseiller les pays clients sur l'amélioration de l'environnement politique et juridique pour les petits agriculteurs, les commerçants et autres personnes impliquées dans l'agriculture.

La SFI devrait soutenir les institutions financières qui permettent au secteur privé de fournir des ressources supplémentaires et du financement à l'agro-industrie et à la manufacture. Ceci est associé à des services de conseil qui aident les clients à améliorer leurs opérations en mettant l'accent sur l'amélioration de la productivité, les pratiques climatiques intelligentes, la sécurité alimentaire, et l'engagement avec les chaînes d'approvisionnement des petits exploitants.

La Banque mondiale et la SFI devraient travailler en partenariat pour optimiser le financement du développement dans les chaînes de valeur agricoles et dans la manufacture. Ils devraient utiliser l'approche « MFD » qui vise à inciter les investissements privés et à optimiser l'utilisation des ressources publiques limitées pour atteindre les objectifs de développement durable, en améliorant les politiques et l'environnement réglementaire, ce qui réduit les coûts et les risques liés aux transactions, augmente le financement et la promotion de la bonne gouvernance et d'un environnement social durable.

La stratégie du Bureau dans ce secteur sera de :

- i) S'accorder avec la Direction de la Banque sur les grands éléments d'un plan d'action conjoint IDA/ SFI pour les 2 prochaines années pour les pays de notre groupe.
- ii) Accélérer l'amélioration des politiques agricoles par une plus grande utilisation des appuis budgétaires ; accroître les investissements dans les infrastructures numériques et les technologies de rupture ; intensifier l'utilisation d'instruments innovants tels que les prêts enclaves de la BIRD en vue d'attirer davantage de capitaux privés dans le secteur ; renforcer les capacités et la résilience liée à la sécheresse, la famine, les changements climatiques et la fragilité.

- iii) Améliorer l'accès à l'enveloppe régionale de l'IDA pour augmenter l'envergure des projets régionaux existants qui ont réussi, notamment le Projet de productivité agricole ouest-africain (WAPP) et le projet régional de pastoralisme, et solliciter des projets similaires pour la région Afrique centrale.

Technologie de l'Information et de la communication (TIC)

Le progrès technologique est une force motrice considérable de la croissance économique. L'infrastructure des TIC a attiré beaucoup d'investissements et a généré des recettes fiscales importantes et des possibilités d'emplois dans les pays en développement. L'utilisation des technologies de rupture est essentielle pour le développement. Les voies traditionnelles de la croissance sont perturbées, créant à la fois de nouvelles opportunités et des risques importants.

Le nombre des abonnements de téléphones mobiles utilisés dans le monde, à la fois les prépayés et les post-payés est passé de moins de 1 milliard en 2000 à plus de 6 milliards aujourd'hui, dont près de 5 milliards dans les pays en développement. Le nombre d'utilisateurs d'Internet dans les pays en développement a également augmenté près de vingt fois. Avec un taux de pénétration élevé de l'Internet, y compris dans les régions les moins connectées en Afrique et avec plus de 91 % de la population des pays en développement ayant accès au téléphone fixe ou mobile, les réseaux TIC constituent désormais une prestation de services de grande envergure et une plateforme de participation citoyenne. Les TIC peuvent être utilisées comme un moyen pour accroître la reddition de comptes, et pour transformer et étendre la portée de la prestation de services aux populations mal desservies de manière innovante, rapide et à un coût efficient.

Les défis et les opportunités clés restants pour nos pays comprennent

- i) l'amélioration de l'accès afin d'atteindre les populations qui vivent actuellement au-delà des réseaux TIC, ii) l'élargissement de l'accès aux services des TIC les plus avancés et abordables tels que le haut débit pour l'Internet, iii) les dispositions pour tirer parti des nouvelles infrastructures des TIC afin d'améliorer les prestations de services tout en les positionnant comme source de croissance économique, et iv) le développement et l'alignement des compétences du capital humain pour les adapter aux industries des services de technologie de l'information et à l'économie du savoir.

Nous attendons de la Banque qu'elle aide nos pays à élargir les infrastructures de connectivité et à promouvoir la stabilité et la prévisibilité des systèmes de réglementation. La Banque mondiale devrait intensifier son financement de partenariats public-privé en tant que véhicules catalytiques pour attirer les investissements supplémentaires du secteur privé dans les infrastructures de large bande. Cela inclut les programmes régionaux d'infrastructures de communications pour accélérer le déploiement des réseaux terrestres et des systèmes de câbles sous-marins en Afrique.

Nous attendons de la Banque mondiale qu'elle aide nos pays à développer les industries de services concurrentielles basés sur l'informatique et qu'elle favorise l'innovation des TIC dans leurs économies, y compris au niveau de l'entrepreneuriat de base en technologie – avec un accent particulier sur la création d'emplois, plus particulièrement pour les femmes et les jeunes.

Nous attendons de la Banque mondiale qu'elle tire parti de son expertise approfondie du secteur et des relations avec les institutions gouvernementales pour intégrer les innovations technologiques dans la prestation des services et le processus de reddition de comptes. Cela rendra le développement plus ouvert et plus responsable et améliorera les services gouvernementaux aux citoyens et aux entreprises, par exemple, dans l'éducation, la santé et les services financiers. Ce soutien comprend la conception de projets de e-gouvernance et de e-transformation dans nos pays.

Le Bureau appuiera les initiatives intersectorielles suivantes autour des technologies de rupture :

- L'initiative de l'économie numérique pour l'Afrique a été lancée par le GBM au cours des réunions de printemps 2018, en partenariat avec les gouvernements africains et le secteur privé pour aider à construire l'écosystème numérique - combinant des infrastructures numériques, des plates-formes, des finances et des compétences – nécessaires pour favoriser l'adoption des technologies et de l'innovation dans tous les services du secteur public et privé en Afrique. L'initiative est actuellement en cours d'expérimentation au Sénégal et sera suivie par d'autres pays d'Afrique orientale et occidentale.
- L'initiative d'identification pour le développement lancée par le GBM offre aux gouvernements une assistance technique pour soutenir la conception des systèmes d'identification. Cela inclut les principes relatifs à l'identification, qui ont été approuvés par plus de

20 organisations du secteur public et Privé, ainsi qu'un financement de plus de 750 millions de dollars pour des projet en cours ou en pipeline à travers l'Afrique subsaharienne.

- Le programme TechEmerge de la SFI a mis en contact avec succès 17 inventeurs et 15 fournisseurs de soins de santé pour mettre en œuvre 22 projets pilotes, conduisant à plus de 10 nouveaux accords commerciaux signés pour un déploiement plus large des nouvelles technologies sur le marché de la santé en Inde. Le programme est maintenant mis en œuvre au Brésil.
- La facilitation, par le GBM, des réformes et du renforcement des capacités pour des solutions FINTECH en vue d'approfondir les marchés financiers, d'améliorer un accès responsable aux services financiers, et d'accroître les paiements transfrontaliers et les systèmes de transfert de fonds.
- Le projet Digital Moon shot, envisagé par la Région Afrique de la Banque dans le cadre de sa stratégie régionale en cours de préparation, vise à assurer un développement de l'accès numérique en Afrique au profit des individus, des entreprises et des gouvernements, à travers le renforcement des infrastructures, des compétences, des plateformes, des services financiers et de l'entrepreneuriat numérique. En ce qui concerne les infrastructures, le projet cherche à promouvoir un accès universel à l'internet pour un coût équivalent à moins de 2 % du revenu par tête. Pour cela, la connectivité à la large bande sera doublée à l'horizon 2021. S'agissant des compétences, tous les étudiants âgés d'au moins 15 ans seront visés par un programme de renforcement des compétences numériques. Des centres de formation dédiés produiront 100.000 diplômés par an en ingénierie digital. Pour les plateformes, il s'agit de doubler le taux d'évaluation des services en ligne fournis par tous les gouvernements, d'assurer des cartes d'identité digitales pour tous, et de faire en sorte que au moins 50 % des populations utilisent régulièrement l'internet pour accéder aux services publics ou commerciaux. Dans le domaine des services financiers, le projet assurera un accès universel aux services financiers numérisés et à un système de paiement digital au niveau continental. Enfin, il s'agira de tripler le nombre d'entreprises numériquement équipées dès leur création.

Le Bureau veillera à ce que ce projet bénéficie pleinement à chacun des pays membres de notre groupe de même que la mise en œuvre de toute la stratégie régionale.

Tourisme

Le tourisme est un outil puissant pour réduire la pauvreté, stimuler la croissance économique et le progrès social, et assurer la paix. Les plateformes numériques bouleversent la façon dont le secteur du tourisme est géré de bout en bout impactant la façon dont les destinations facilitent le tourisme, développent des produits, recueillent les données, l'accès aux marchés, et attirent les visiteurs. Cette rupture numérique a des effets d'entraînement dans l'industrie du tourisme ; ce qui complique la tâche des pays à faible revenu pour tirer parti du tourisme afin d'avoir un impact sur le développement. Le tourisme en Afrique peut apporter une contribution importante au développement socio-économique. Le secteur peut fournir beaucoup de possibilités économiques à divers segments de la société, allant des individus et des communautés vivant autour des zones touristiques aux entreprises couvrant les voyages organisés, aux agences de voyages, à l'industrie alimentaire, aux hôtels, etc. Une haute priorité devrait donc être accordée au tourisme dans les plans stratégiques de développement des pays africains.

En dépit de ses potentiels de croissance économique, le tourisme en Afrique continue à faire face à plusieurs contraintes, y compris les questions de sécurité, de formation adéquate, d'infrastructures et des nouvelles technologies qui peuvent faciliter la gestion du tourisme moderne.

Des améliorations dans ces domaines renforceraient considérablement la capacité de l'Afrique à récolter les énormes avantages potentiels du tourisme. À cet égard, le Bureau soutiendra les travaux du GBM en cours et veillera à ce qu'une attention particulière soit accordée aux pays de notre groupe, en particulier dans les domaines suivants :

- **Les réformes de politiques**, pour améliorer l'environnement des affaires grâce à une assistance appropriée dans les domaines réglementaire et de formulation des politiques ;
- **Le renforcement de capacités**, par l'identification des besoins de renforcement des capacités, les outils appropriés de renforcement des capacités, y compris l'assistance technique, les échanges Sud-Sud, la formation et les initiatives d'entrepreneuriat ;
- **Le développement des filières**, et le soutien aux associations professionnelles, ainsi que l'accès au financement ;

- **Les infrastructures et le développement du secteur privé**, pour améliorer et moderniser les infrastructures, afin de renforcer le positionnement de la destination, y compris par l'innovation et le renforcement de la compétitivité.

L'habitat

Le Bureau plaidera pour un appui substantiel du GBM aux initiatives visant à apporter des solutions au déficit et aux obstacles à l'accès au logement dans les pays de notre groupe. Cet appui comprend la création d'un marché financier de l'habitat social et la levée des barrières réglementaires liées à l'accès au foncier ou à l'utilisation des terres. L'expérience actuelle de l'appui du GBM aux logements sociaux dans la zone UEMOA devrait être étendue à la zone CEMAC et aux autres pays du groupe intéressés. Le projet de financement de logement sociaux de l'UEMOA a été approuvé en 2017 par le Conseil d'administration de la Banque mondiale avec comme objectif de s'attaquer au déficit structurel en logement dans les pays membre de cette Union, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

ENCADRÉ 6. PROJET BANQUE MONDIALE / UEMOA POUR LA PROMOTION DE L'HABITAT SOCIAL DANS L'UEMOA

Le projet Banque mondiale/UEMOA de promotion du logement social dans l'UEMOA promu par la Caisse régionale de refinancement hypothécaire de l'UEMOA (CRRH-UEMOA) avec le soutien de la BOAD, de la Commission de l'UEMOA, de la BCEAO est une initiative régionale visant à poursuivre les efforts engagés par les institutions de l'Union en faveur de l'accès à la propriété immobilière des populations avec la création de la CRRH-UEMOA en 2010.

La conception initiale du projet remonte à 2009, dans le cadre de la mise en place de la CRRH-UEMOA, avec le souci de mobiliser des ressources concessionnelles pour renforcer ses interventions en faveur des populations à revenus modestes, les taux de refinancement visualisés sur ressources de marchés ne pouvant permettre à la CRRH-UEMOA d'impulser le développement du logement social dans l'Union.

Les efforts de la CRRH-UEMOA auprès des partenaires externes au développement ont bénéficié de l'appui constant de la BOAD, son principal sponsor, particulièrement auprès de la Banque mondiale qui souhaitait aussi avoir la manifestation de l'intérêt des pays de l'Union pour le financement de l'habitat social et son caractère prioritaire pour eux.

À cet effet, la CRRH-UEMOA a, aux bons soins de la BOAD, saisi le Conseil des ministres de l'Union, en septembre 2013, qui a déclaré le financement concessionnel de l'habitat et de l'immobilier dans l'Union comme priorité stratégique et autorisé en décembre 2014, son Président à saisir la Banque mondiale d'une requête pour la mise en place d'un projet régional Banque mondiale/UEMOA pour la promotion de l'habitat en faveur des populations à revenus modestes.

Après des études préalables validées par toutes les parties prenantes de la promotion de l'habitat abordable dans l'UEMOA lors d'un atelier à Lomé, à la BOAD, en février 2017, un projet régional s'inspirant des conclusions de cette étude a été défini et a obtenu l'approbation du Conseil d'Administration de la Banque mondiale le 28 septembre 2017

Le projet Banque mondiale/UEMOA pour la promotion de l'habitat abordable dans l'UEMOA vise non seulement à apporter des ressources concessionnelles pour le refinancement des prêts à l'habitat consentis par les banques et des SFD, mais aussi une assistance technique pour le renforcement des capacités des principaux acteurs que sont la CRRH-UEMOA, les banques actionnaires et Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), et la Commission de l'UEMOA.

Le renforcement des capacités portera également sur les normes environnementales et sociales en accord avec la Politique Environnementale et Sociale de la CRRH-UEMOA. Elle fait l'objet d'une présentation distincte sur ce site, avec la Procédure de Gestion des plaintes.

Le coût total du projet est de 155 M USD équivalent Euros, et comprend 5 composantes :

Composante 1 d'un montant de 80 millions de dollars US (50 Milliards FCFA), couvre :

- 40 millions de dollars US équivalents Euros (23,4 milliards de FCFA) de prêts subordonnés en faveur de la CRRH-UEMOA destinés à renforcer les fonds propres de la CRRH-UEMOA pour lui permettre de poursuivre son activité d'émission obligataires dans les meilleures conditions, en émettant sur des durées plus longues à des taux compétitifs ;
- 40 millions de dollars US (23,4 milliards de FCFA) de ligne de crédit pour le refinancement de prêts à l'habitat consentis par les banques actionnaires de la CRRH-UEMOA aux populations à faibles revenus

Composante 2 : d'un montant de 50 millions de dollars US (25,2 milliards de FCFA) pour le refinancement de prêts à l'habitat des ménages à revenus faibles ou faibles et irréguliers à travers les Systèmes Financiers Décentralisés.

Composante 3 : d'un montant de 15 millions de dollars US destinés à l'assistance technique à la Commission de l'UEMOA pour l'appui aux politiques de logement abordable afin de faciliter l'accroissement de l'offre par l'établissement d'un système régional d'information sur le foncier et le logement, la mise en place d'un centre de recherche pour appuyer les politiques nationales du logement ; l'harmonisation des pratiques en matière de gestion du foncier etc.

Composante 4 : d'un montant de 5 millions de dollars US pour l'assistance technique en vue : i) du financement d'une étude sur les SFD et le financement de l'habitat dans l'UEMOA afin de déterminer les conditions techniques et juridiques dans lesquelles la CRRH-UEMOA pourrait procéder au refinancement de prêts à l'habitat consentis par les SFD dans la maîtrise des risques y afférents, et ii) du renforcement des capacités des SFD et de la CRRH-UEMOA ;

Composante 5 : d'un montant de 5 millions de dollars US pour l'assistance technique à la réalisation d'une étude de faisabilité et la conception d'un système ou un fonds de garantie pour protéger au niveau de l'Union, le financement de prêts au logement en faveur de ménages du secteur informel.

Les composantes 1 et 2 sont réalisées sur un prêt IDA à la BOAD et rétrocedé à la CRRH-UEMOA en qualité d'Agent d'exécution. Il en est de même des composantes 4 et 5 financées sur un don IDA à la Commission de l'UEMOA et rétrocedé à la CRRH-UEMOA, en qualité d'Agent d'Exécution. La Commission de l'UEMOA exécute directement la composante 3.

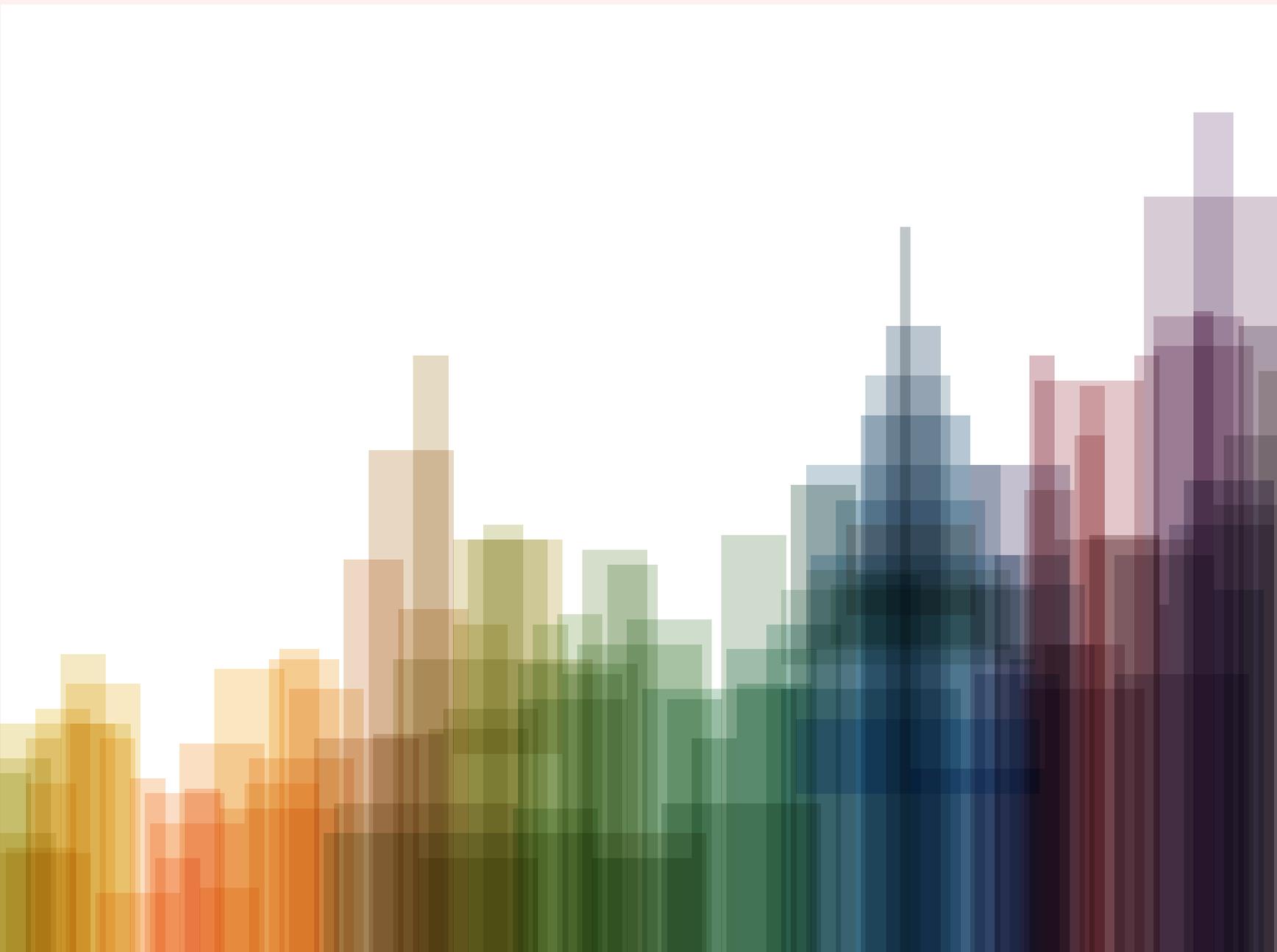




Photo : Coucher de soleil sur la plage Grande Comore, Les Comores. © istockphoto.com/mbrand85

Objectif 9. Renforcer l'orientation stratégique sur les groupes de pays

Pays fragiles ou touchés par des conflits (FCS)

La fragilité, les conflits et la violence (FCV) est un problème de développement critique qui menace les efforts visant à mettre fin à l'extrême pauvreté, et affecte à la fois les pays à revenu faible et les pays à revenu intermédiaire. La part des personnes sujettes à l'extrême pauvreté vivant dans les situations de conflit devrait augmenter à plus de 60 % à l'horizon 2030. Les conflits conduisent aussi à 80% des besoins humanitaires, alors qu'ils réduisent la croissance du produit intérieur brut (PIB) de deux points de pourcentage par an, en moyenne.

Les conflits violents ont augmenté de façon drastique depuis 2010, et le paysage de la fragilité est de plus en plus complexe. Le changement climatique, la montée des inégalités, les changements démographiques, les nouvelles technologies, les flux financiers illicites et d'autres tendances mondiales peuvent également créer des risques de fragilité. A la fois les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire sont affectés par les risques de fragilité, certains étant loin des endroits d'où les conflits émanent. La Banque se concentre sur la lutte contre le FCV, en mettant l'accent sur la prévention et l'intervention précoce. La Banque reste également engagée lors d'un conflit actif et dans les pays sortant des conflits. Une plus grande collaboration avec les humanitaires, les partenaires au développement, ceux chargés de la paix et de la sécurité est essentielle pour obtenir des résultats dans des situations difficiles, telle que celle de la réponse de la Banque à la famine.

Le déplacement forcé est une crise mondiale en développement, qui doit être confronté par des actions collectives. Il y avait 65 millions de réfugiés et des personnes déplacées à la fin 2015, dont 95 % vivent dans les pays en développement et plus de la moitié sont déplacés depuis plus de quatre ans. A la base se retrouvent les mêmes 10 conflits qui ont engendré la majorité des personnes déplacées involontaires chaque année depuis 1991, toujours abrités par environ 15 pays – qui sont aussi massivement dans le groupe des pays en développement.

- Deux milliards de personnes vivent dans des pays où les résultats du développement sont affectés par la fragilité, les conflits et la violence.
- D'ici 2030, la part des pauvres du monde vivant dans des situations de fragilité et de conflit devrait atteindre 46 %.
- Les conflits conduisent à 80 % des besoins humanitaires.

Nous attendons du GBM qu'il adopte une approche plus large sur le FCV qui vise à traiter les sources d'instabilité et à renforcer la résilience. Cette approche devrait mettre l'accent sur la prévention et l'intervention précoce. La question du genre est un axe important de la prévention, et l'autonomisation des femmes et l'aide économique aux femmes contribuent à la construction de la paix. Nous attendons également du GBM qu'il reste engagé en cas de conflit actif, et dans les pays en recouvrement et en transition. Une plus grande collaboration avec des partenaires au développement, les humanitaires et ceux chargés de la paix est essentielle au succès.

Le record de 75 milliards USD d'engagement au titre de la 18^{ème} reconstitution des ressources de l'IDA marque un tournant stratégique ; ce qui permet à la réduction du risque de fragilité et de conflit d'être une priorité supérieure en matière de développement. Cela permet à la Banque de doubler les ressources pour les pays affectés par le FCV à plus de 14 milliards USD. Les nouveaux mécanismes de financement comprennent 2 milliards USD pour aider les réfugiés et les communautés d'accueil, 2,5 milliards USD pour stimuler l'entrepreneuriat privé, ainsi que le soutien aux pays en vue d'atténuer le risque de basculement dans la fragilité.

Un meilleur financement à un niveau plus élevé est nécessaire pour améliorer l'efficacité de la Banque dans les environnements les plus précaires. Pour les pays à revenu intermédiaire, le Mécanisme de financement concessionnel mondial cherche à lever 1 milliard USD de dons pour la Jordanie et le Liban au cours des cinq prochaines années, et 500 millions USD de dons supplémentaires pour aider d'autres pays à revenu intermédiaire à résoudre les crises de réfugiés. La Plate-forme mondiale d'intervention contre les crises coordonnera une action d'intervention rapide et développera davantage les instruments de financement de la Banque pour les interventions dans les zones de crise et dans les pays sortant des crises.

Pour obtenir des résultats, nous soutiendrons l'engagement de la Banque à approfondir ses connaissances et élargir la gamme de ses instruments en faveur des pays FCV. Ceci comprend :

- L'évaluation des risques et de la résilience : elle devrait servir de base à tout engagement dans ces pays et devrait informer la préparation du diagnostic systématique Pays (SCD) et du cadre de partenariat pays (CPF). Elle vise également à faire face aux risques et aux chocs importants de différents types.
- L'évaluation du recouvrement et de la consolidation de la paix : elle devrait fournir une plate-forme pour aider les gouvernements et leurs partenaires internationaux à identifier, à établir les priorités et la séquence des activités de recouvrement et de consolidation de la paix, ainsi qu'à coordonner le soutien pour la planification et la mise en œuvre.
- L'étude conjointe de la Banque et de l'ONU intitulée « Le chemin pour la paix : approches inclusives pour la prévention des conflits violents », publiée en mars 2018, vise à améliorer la compréhension de la façon dont les processus de développement interagissent avec la sécurité, la diplomatie et les autres approches pour éviter que les conflits deviennent violents,
- L'étude de référence sur les déplacements forcés examine les données disponibles pour mieux comprendre l'ampleur du défi et suggère une approche de développement qui prend en compte à la fois les réfugiés et les communautés d'accueil avec des solutions de long terme.

Enfin, nous demanderons à la Banque d'élaborer une stratégie complète pour les pays FCS / FCV à l'horizon de l'année fiscale 2020.

ENCADRÉ 7. L'ALLIANCE DU SAHEL

L'alliance du Sahel est une initiative de certaines organisations de développement pour appuyer les efforts des pays du G5 Sahel en investissant davantage sur les personnes vulnérables, dans des projets de développement, et en mesurant les résultats. Les pays membres du G5 Sahel (le Burkina Faso, le Tchad, le Mali, la Mauritanie et le Niger) font face à des défis complexes qui se renforcent mutuellement, à savoir l'insécurité permanente, l'extrémisme violent, le manque de perspectives économiques, le manque d'accès aux services essentiels et le changement climatique. Tous ces pays font partie du groupe Afrique II. L'Alliance du Sahel vise à parvenir à une coordination plus efficace de l'aide et au renforcement du soutien des partenaires au développement pour contribuer à la stabilisation de la situation sécuritaire et à l'éradication de la pauvreté.

L'initiative a été proposée en Juillet 2017 et lancée plus tard à Bruxelles, le 23 Février 2018, lors de la Conférence internationale de haut niveau sur le Sahel initiée par la France, l'Allemagne, l'Union européenne, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), rejoints plus tard par l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni et le Luxembourg.

L'alliance repose sur quatre Principes fondamentaux :

Le Renforcement de la coordination sur six secteurs Prioritaires et structurants pour une réponse efficace et structurée aux défis que doivent relever les pays du Sahel. Ceux-ci incluent : i) l'agriculture ; ii) le développement rural et la sécurité alimentaire ; iii) la décentralisation et les services de base ; iv) la sécurité et le développement ; v) l'éducation et l'emploi des jeunes ; et vi) l'énergie, le climat, et la gouvernance.

L'engagement renforcé dans les zones les plus vulnérables pour mieux prendre en compte les problèmes de sécurité : Dans le Sahel, il est tout aussi important d'intégrer la contrainte de sécurité dans la mise en œuvre des projets de développement, que renforcer les services de sécurité des États.

La responsabilité mutuelle entre les partenaires et les États du G5 Sahel basée sur un partage des résultats à atteindre : Les membres de l'Alliance sont déterminés à s'engager collectivement et avec les pays bénéficiaires dans un nombre limité d'objectifs clés à court et à moyen terme.

Les nouveaux modes d'action et les moyens de financement novateurs et plus souples : Les membres se sont engagés à accélérer la réalisation des résultats de développement, en utilisant tous les modes de financement disponibles et innovants ainsi que la diversification des partenaires de mise en œuvre (ONG, collectivités locales et le secteur privé).

Les membres de l'alliance ont annoncé un décaissement d'environ 6 milliards d'euros pour la mise en œuvre de plus de 500 projets entre 2018 et 2022.

Les petits États

Le GBM définit les petits États comme les pays qui : i) ont une population de 1,5 million ou moins ; ou ii) sont membres du Forum des petits États (SSF). Huit pays de notre groupe peuvent être considérés comme faisant partie des petits États. Les petits États doivent relever des défis particuliers. Par exemple, l'impératif de renforcer la résilience au changement climatique, de diversifier leur base économique, et de développer de nouveaux systèmes pour générer et attirer des financements publics et privés. Notre engagement sur les petits États sera basé sur les priorités suivantes convenues à la réunion du SSF en 2015 à Lima : 1) l'inclusion de la vulnérabilité en tant que critère de financement concessionnel ; 2) la viabilité de la dette ; 3) l'accès aux nouveaux fonds pour le climat et à ceux existant ; 4) la diversification des économies des petits États ; et 5) l'accès aux marchés financiers.

L'inclusion de la vulnérabilité comme critère de financement concessionnel. Les petits États sont particulièrement vulnérables aux chocs extérieurs compte tenu de leurs petites populations, de leurs tailles géographiques limitées et de leurs difficultés à diversifier leurs économies. Cette vulnérabilité entrave leur capacité à progresser vers les ODD. En dépit de graves vulnérabilités aux chocs, de nombreux petits États ne sont pas admissibles à un financement concessionnel, y compris de l'IDA, en raison de leur revenu élevé par habitant. L'IDA18 a considérablement amélioré le soutien de l'IDA aux petits États. Cependant, de nombreux petits États continuent de faire face au défi central de financement relatif à l'amélioration de la prévisibilité des ressources et la sécurisation d'un flux fiable de fonds pour combler leur déficit de financement.

La viabilité de la dette. La vulnérabilité aux catastrophes naturelles contribue à l'endettement des petits États. Pour faire face à ce défi de la dette, nous encouragerons l'agenda de la mobilisation des ressources intérieures, l'afflux des investissements du secteur privé et nous travaillerons avec le GBM sur tout instrument innovant qui pourrait répondre à la viabilité de la dette.

L'accès aux fonds sur le climat. Les petits États ont des difficultés à accéder au vaste pool de fonds sur le climat, nous plaiderons et travaillerons avec le GBM pour développer des instruments qui permettront d'accroître l'accès des petits États au financement sur le climat et développer une plate-forme d'échanges avec le Fonds vert pour le climat et le Fonds mondial pour l'environnement en vue de discuter de manière plus efficace les questions liées au financement.

La Diversification économique. De nombreux pays du groupe restent fortement tributaires des revenus générés par la production minière, le pétrole ou d'autres matières premières. En fait, les preuves empiriques² montrent que les pays ayant une structure économique diversifiée sont plus résistants aux chocs exogènes. De plus, le secteur pétrolier ne peut pas être une source durable d'emplois pour absorber la main-d'œuvre grandissante, tandis qu'un secteur privé compétitif, avec des petites et moyennes entreprises (PME) épanouies, induit des créations d'emplois.

Un certain nombre de problèmes ont été identifiés par des études récentes comme étant les obstacles majeurs à la diversification économique. Il s'agit entre autres, du manque d'infrastructures appropriés (énergie, transport), des politiques industrielles et commerciales inappropriées, de la faiblesse de la croissance économique, de l'instabilité politique et macroéconomique, et des taux de change non compétitifs.

Une plus grande diversification économique sera donc essentielle pour débloquer la croissance créatrice d'emplois et accroître la résistance à la volatilité des prix des produits de base. Nous interviendrons de façon proactive auprès du département sectoriel de la Banque mondiale chargé du Commerce et de la compétitivité (T & C), pour qu'il travaille avec les pays en vue d'une diversification de leurs économies.

L'accès aux marchés financiers. De nombreuses grands groupes financiers réduisent leurs liens avec les banques correspondantes dans les petits États et dans la finance internationale. Une baisse des relations de

correspondance bancaire a des résultats néfastes aux niveaux individuel et communautaire, notamment en affectant les flux d'envois de fonds et en compliquant la fourniture de service de paiements nationaux et transfrontaliers.

Les pays à revenu intermédiaire (MIC)

Les pays à revenu intermédiaire (MIC) de notre groupe sont très divers par régions, tailles, populations et niveaux de revenu, allant de très petits pays comme Cabo Verde à de plus grands comme le Cameroun. Sept (7) sont à revenu moyen de la tranche inférieure et trois (3) pays à revenu moyen de la tranche supérieure. Tous ces pays continuent à faire face à d'importants défis de développement qui font appel à un renforcement du partenariat avec la communauté internationale y compris le GBM.

Par conséquent, l'objectif de cette composante serait de faire en sorte qu'une attention soit accordée aux pays MIC de notre groupe, ainsi qu'aux pays mixtes et ceux en transition. Il sera également important d'examiner la question du précipice financier auquel sont confrontés les pays mixtes lors de leur transition vers le groupe des pays à revenu intermédiaire. À cet égard, le Bureau assurera une étroite collaboration avec la Région Afrique de la Banque et avec les autres Administrateurs africains pour veiller à ce qu'une stratégie claire soit développée pour les pays africains MIC.

Selon l'analyse du GBM, les progrès en matière de développement restent inégaux dans les pays MIC. La pauvreté et la vulnérabilité aux chocs extérieurs continuent de caractériser les MIC de la tranche inférieure de notre groupe. Le progrès dans les Pays MIC inférieurs est critique pour l'agenda des ODD, c'est pourquoi nous allons également étudier les moyens d'aider ces pays et amener le GBM à mettre l'accent sur la consolidation de leurs acquis en matière de développement et à les aider à progresser sur leur trajectoire de développement. Dans les pays MIC de la tranche supérieure, l'engagement du GBM sera articulé autour d'une combinaison d'assistances financières, analytiques et techniques, basées sur les cadres de partenariat pays du GBM.

Le plaidoyer du Bureau sera orienté vers la nécessité de mettre l'accent sur des solutions durables pour le financement des infrastructures, avec une participation accrue du secteur privé. Le Bureau s'engagera activement sur ce front avec la Direction du GBM, la SFI et la MIGA.

² International Monetary Fund, 2016, "Economic Diversification in Oil-Exporting Arab Countries", Prepared by Staff of the International Monetary Fund, Annual Meeting of Arab Ministers of Finance.

ENCADRÉ 8. LES PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE (MIC) D'AFRIQUE

Les économies les plus avancées de l'Afrique peuvent être regroupées en quatre catégories de six à huit pays, non exclusives mutuellement :

Premièrement, les MIC matures comprenant le Botswana, le Cap-Vert, l'Afrique du Sud, l'Île Maurice, la Namibie, les Seychelles et le Swaziland, comptant au total une population de 60 millions d'habitant. Ce sont les économies mieux portantes de l'Afrique, situés dans le sud de l'Afrique ou les petits États insulaires et venant le plus naturellement à l'esprit lorsque l'on pense aux pays à revenu intermédiaire de l'Afrique. Mais leurs taux de croissance sont plus faibles, en particulier en Afrique du Sud, la plus grande économie de l'Afrique.

Deuxièmement, il y a les MIC soutenus par les produits de base. Ce sont l'Angola, le Congo (Brazzaville), la Guinée équatoriale, le Gabon, le Ghana, le Nigeria, la Zambie, le Soudan. Ces pays, qui abritent environ 260 millions d'habitant, sont riches en ressources naturelles, principalement le pétrole. Selon la plupart des normes sociales ces pays restent très pauvres, mais ils auraient des ressources suffisantes pour lutter contre la pauvreté avec succès.

Troisièmement, les nouveaux MIC qui comprennent le Cameroun, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Lesotho, la Mauritanie, Sao Tomé-et-Principe et le Sénégal. Ces pays représentent un large éventail d'économies abritant 60 millions d'habitant. Tout en continuant à relever des défis majeurs de développement, la plupart des nouveaux pays MIC ont bénéficié de meilleures politiques économiques et de la plus grande dynamique de croissance en Afrique.

Quatrièmement, les prochains MIC. Les pays suivants —abritant 110 millions d'habitant aujourd'hui— devraient atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2025 si les tendances passées se poursuivent ou si la situation politique demeure stable : le Tchad, le Kenya, le Mozambique, le Rwanda, la Sierra Leone et le Zimbabwe. Avec ce groupe de nouveaux pays à revenu intermédiaire plus de la moitié de la population africaine vivent dans les pays à revenu intermédiaire, et de nombreux autres pays sont juste derrière, en particulier en Afrique orientale.



Photo : Nénufars, Jardin pamplemousse, Île Maurice. © istockphoto.com/Emilie1980

Objectif 10. Favoriser le développement des stratégies d'intégration régionale pour les pays de notre groupe

Les programmes d'intégration régionale englobent la coopération en matière de politiques commerciales, d'investissements, d'infrastructures, de réglementation intérieure et d'autres biens publics (par exemple, les ressources naturelles partagées, et la sécurité). Les infrastructures peuvent soutenir l'intégration, à condition que d'autres logistiques soient en place pour répartir les bénéfices de manière équitable, telles que la qualité de l'administration douanière, l'application responsable des barrières non tarifaires, et d'autres politiques complémentaires, ainsi que des institutions pour gérer les avantages et résoudre les conflits. Le GBM est déterminé à continuer à soutenir l'intégration régionale inclusive et durable pour favoriser la croissance des entreprises et la création de bons emplois locaux dans les pays participants, grâce aux infrastructures de connectivité, à la complémentarité des politiques et aux réformes institutionnelles. La boîte à outils de l'intégration régionale du GBM inclut les travaux d'analyse, la capacité de mobilisation, les services de conseil et de prêt, l'investissement et la mobilisation des ressources. Des exemples d'engagements du GBM qui ont eu un effet de levier sur la collaboration avec d'autres partenaires au développement comprennent : le Projet d'électrification de l'Afrique de l'Est, le Pool énergétique de l'Afrique de l'Ouest, la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de L'UEMOA (premier projet PSW de la SFI), les Actes uniformes de l'OHADA deuxième phase service de conseils, le Système de câble sous-marin de l'Afrique de l'Est, et la zone de libre-échange continentale africaine. L'enveloppe régionale sous l'IDA18 a augmenté à 5 milliards USD, ce qui reflète la demande croissante de solutions régionales pour soutenir les efforts d'intégration, faciliter l'accès aux marchés régionaux et internationaux, gérer les ressources naturelles partagées, et faire face aux besoins en matière de biens publics régionaux. Par exemple, le récent projet de l'IDA dans le cadre du programme de résilience des zones côtières en Afrique de l'Ouest adopte une approche régionale pour relever les défis du changement climatique.

Dans le domaine de la mobilisation des ressources, le Programme de marché financier conjoint, une initiative du GBM, propose de se focaliser sur un petit nombre de pays pour des interventions multi- annuelles conjointement coordonnées, le JCAP présente un potentiel de développement des marchés financiers de notre groupe.

De nombreux pays de notre groupe sont classés comme fragiles ; et certains d'entre eux sont aussi des pays enclavés. Pour ces ensembles de pays, les programmes de réforme individuels ne seraient plus efficaces que si les efforts sont complétés par des actions au niveau régional.

Dans ce contexte, le Bureau collaborera de façon plus proactive avec les pays et le personnel de la Banque pour veiller à ce que i) les CPF en préparation soient des occasions pour donner la priorité aux programmes régionaux qui sont les plus pertinents pour le pays ; et ii) lors de l'examen des CPF et PLR, les possibilités de programmes régionaux spécifiques soient identifiées dans ces pays parallèlement aux programmes nationaux.

Le Bureau accordera une attention particulière aux initiatives régionales du Sahel et des Grands Lacs, et veillera à ce que la mise en œuvre de ces programmes reflète aussi les priorités spécifiques des pays, malgré les questions transversales communes de fragilité, d'insécurité, de flux de réfugiés, et de personnes déplacées involontairement. Il plaidera également en faveur d'une initiative pour le bassin du lac Tchad.

Le Bureau profitera également du momentum pour travailler ensemble avec les autres bonnes volontés sur une base régionale pour faire face aux problèmes communs de l'insécurité, de la fragilité, du changement climatique, et du déficit de logements sociaux. Le Bureau plaidera fortement pour :

- Les investissements sélectifs et plus intelligents dans quelques projets très transformateurs en termes de résultats potentiels dans les régions du Sahel et des Grands Lacs.
- Une assistance financière et technique pour le renforcement des capacités des institutions régionales de la CEDEAO et de la CEMAC, en vue de contribuer à l'intégration régionale des pays de notre groupe.
- Un système de coopération mutuellement bénéfique avec les organisations sous-régionales ci-dessus pour les pays du groupe qui n'en sont pas membres tels que Djibouti, Maurice et Madagascar.
- Le renforcement des travaux d'études sur les questions économiques régionales et la collaboration avec les institutions régionales pour effectuer ces études.

Les appuis budgétaires ont fait la preuve de leur efficacité dans le soutien aux réformes des secteurs et l'élimination des obstacles au développement du secteur privé. Nous discuterons avec le GBM sur la nécessité de promouvoir les appuis budgétaires régionaux qui traiteront des réformes et des politiques visant à éliminer les obstacles réglementaires à l'intégration ou des réformes de politiques et des réformes institutionnelles liées à des questions environnementales et à l'adaptation aux changements climatiques. Notre focus sera également sur le renforcement de la capacité financière des institutions régionales pour mettre en œuvre les domaines du programme sous-régional qui ne peuvent pas être traités au niveau national.



Photo : Vue aérienne de Niarela Quižambougou, Bamako, Mali. © istockphoto.com/Thomas Brissiaud



AXE PRIORITAIRE IV

**RENFORCEMENT DE LA VOIX
ET DE LA REPRÉSENTATION
DU GROUPE AFRIQUE II**



Photo : Togo. © Stephan Gladieu / World Bank.

Objectif stratégique 4

Améliorer davantage la voix et la représentation du Groupe Afrique II à travers la mise en œuvre de l'augmentation de capital décidée en 2018 et l'agenda sur la diversité et l'inclusion.



Photo : Bénin © Arne Hoel/World Bank

Objectif 11. Assurer la mise en œuvre rapide de l'augmentation de capital de 2018

Le groupe Afrique II au GBM fait partie d'un processus de réforme de la voix qui a été guidé par trois considérations : i) la voix comme pouvoir de vote et participation à l'actionnariat ; ii) la voix comme représentation effective au Conseil d'administration et ; iii) la voix comme réponse aux défis auxquels font face les pays en développement et les pays en transition vers l'économie de marché (DTC). Deux phases de la réforme de la voix ont été conclues. La première phase a été conclue en 2008, mettant l'accent sur les plus petits et les plus pauvres des pays à faible revenu. La deuxième phase a été conclue en 2010, mettant l'accent sur les pays à revenu intermédiaire (MIC) et ceux qui contribuent à l'IDA. Bien que l'ensemble des réformes approuvées par les Gouverneurs en 2010 ait contribué à accroître le pouvoir de vote des DTC, aboutissant à la création d'un troisième siège pour l'Afrique subsaharienne au Conseil d'administration, elle a également réaligné l'actionnariat avec les poids économiques et les contributions aux programmes de développement. Sur la base des mesures prises en 2010, la revue de l'actionnariat en 2015 a permis de mieux identifier les principes de revue de l'actionnariat que les Gouverneurs ont approuvés lors des Assemblées annuelles de Lima. Ces principes comprennent des revues régulières de l'actionnariat tous les 5 ans, une formule dynamique, et la réalisation d'un équilibre équitable des droits de vote.

Au cours des Assemblées annuelles de 2016, les Gouverneurs ont convenu d'un ensemble d'engagements pour soutenir les mesures prises jusqu'à présent dans le cadre de la réforme de la voix et de la participation équitable et ont conclu le processus de participation et de rééquilibrage des droits de vote aux réunions de printemps 2018. L'ensemble des recommandations approuvées par les Gouverneurs inclut i) une augmentation sélective de capital (SCI) recommandée pour la BIRD en vue de permettre un actionnariat rééquilibré et réduire l'extrême sous-représentation, tout en continuant les réformes de la voix ; et ii) une SCI recommandée pour la SFI, en vue d'aligner plus étroitement l'actionnariat à travers les institutions du GBM.

Lors des réunions de printemps 2018, les Gouverneurs ont également approuvé, en même temps que les principes de revue de l'actionnariat, les augmentations générales de capital recommandées (GCI) pour la BIRD et la SFI pour assurer la viabilité financière à long terme du GBM. L'augmentation générale du capital attribuerait des actions à tous les pays membres au prorata de leur parts actuelles et ne changerait donc pas la répartition de l'actionnariat ou des droits de vote, alors que l'augmentation sélective du capital attribuerait des actions de manière sélective dans le but d'améliorer la répartition de l'actionnariat et des droits de vote en faveur des plus petits pays membres pauvres en vue d'assurer une représentation significative pour tous les actionnaires. Dans le processus, les Gouverneurs ont salué les réformes fondamentales qui avaient été négociées dans le paquet d'augmentation

de capital qui devraient permettre au GBM d'obtenir plus efficacement des résultats en matière de développement et de manière financièrement viable, conformément aux objectifs énoncés dans la Vision d'avenir, afin de réaliser l'agenda des ODD à l'horizon 2030.

Le Bureau veillera à ce que la voix et la participation du groupe Afrique II restent importantes et protégées conformément aux principes de revue de l'actionariat. Cela implique la protection des intérêts des pays membres de notre groupe en veillant à ce que la capacité financière du GBM soit adéquate pour obtenir des résultats conformes à la Vision d'avenir et réaliser l'agenda 2030 dans chacun de nos pays. À ce titre, en tant que groupe nos pays ont des droits et des responsabilités, et un intérêt pour la viabilité financière à long terme du GBM, y compris la BIRD et la SFI.

Afin de répondre aux intérêts et aux besoins financiers de notre groupe, il est donc important que le paquet d'augmentation de capital convenu au cours des réunions de printemps 2018 soit mis en œuvre en temps

opportun, avec le plein soutien du groupe. Le montage financier comprend 13 milliards USD d'augmentation de capital, composé de 7,5 milliards USD pour la BIRD et 5,5 milliards USD pour la SFI, ainsi qu'une augmentation de 52,6 milliards USD du capital callable pour la BIRD, réalisé par une SCI et une GCI aussi bien pour la BIRD que pour la SFI. Pour la SFI, le paquet comprend également une proposition de conversion des bénéfices non répartis en capital-actions libéré et une modification de ses statuts. Le Bureau fera le suivi et continuera à encourager les pays membres de notre groupe à souscrire à leurs actions sur la base des résolutions du Conseil des Gouverneurs pour l'augmentation générale et l'augmentation sélective de capital de 2018, qui prévoient un processus de souscription et de paiement étalé sur 5 ans, avec une possibilité d'extension pour la GCI et la SCI de la BIRD et pour la GCI de la SFI. Le Bureau s'assurera que les pays membres de notre groupe profitent du temps alloué pour présenter leurs documents de souscription et accomplir leurs paiements afin d'éviter une perte irrévocable d'actions attribuées.

ENCADRÉ 9. 2018 RÉOLUTION SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL. COMBIEN DE TEMPS AVONS-NOUS POUR AGIR ?

À partir de la date d'entrée en vigueur de la résolution concernée, les délais sont les suivants :

	Pour soumettre des documents	Pour effectuer le paiement
SFI SCI	3 années	3 années
SFI GCI	3 années	5 années
BIRD SCI	5 années	5 années
BIRD GCI	5 années	5 années

En outre, pour la BIRD GCI et SCI il est prévu la possibilité d'extension jusqu'à un an sur approbation du Président de la Banque et un an de plus sur approbation du Conseil d'Administration de la BIRD. La GCI de la SFI peut être prolongée d'un an. La GCI de la SFI prévoit la possibilité d'une prolongation d'un an de la période de souscription et de celle de paiement sur approbation du Conseil d'Administration.

Source : Résolutions de Capital Q & A, Secrétariat général GBM, 22 mai 2018.





Photo : Planting a mango tree © istockphoto.com/Claudia

Objectif 12. Faire progresser l'agenda de la diversité et de l'inclusion

Le GBM reconnaît que l'agenda de la diversité et de l'inclusion (D & I) est important pour lui permettre de mieux servir les clients et fournir des solutions aux défis de développement complexes. La diversité du personnel est l'un des principaux atouts de l'institution, qui aide à tirer parti de toute une gamme de connaissances et d'expérience pour atteindre les objectifs jumeaux du GBM. Le Bureau reste déterminé à aider l'institution à maintenir l'élan sur les progrès réalisés à ce jour dans l'agenda du D & I comme partie de son engagement à renforcer la représentation de notre groupe au sein du GBM.

En avançant l'agenda du D & I, le GBM a fixé des objectifs ambitieux pour mesurer les progrès vers les buts et les objectifs du D & I, y compris la cible du personnel de grade F pour l'Afrique subsaharienne et les Caraïbes (SSA / CR) GF +. En 2017, la Banque mondiale a été en mesure d'atteindre, pour la première fois, la cible de 12,5 % fixée pour le SSA / CR GF +. Cependant, malgré le succès dans la réalisation de l'objectif global, les progrès présentent des résultats mitigés à travers le GBM. Alors que la BIRD / IDA a atteint, et même dépassé la cible SSA / CR GF + à 12,9 % en 2017, la SFI a sous-performé par rapport à l'objectif en étant à 10,9 %. Le tableau 2 ci-dessous montre la carte des indicateurs de la cible GF + pour les institutions du GBM au cours de la période couvrant les années fiscales 2008-2017.

Le Bureau discutera avec les institutions du GBM, y compris la SFI et la MIGA pour s'assurer que des efforts soient faits pour l'atteinte des cibles SSA / CR GF + à leurs niveaux respectifs. Cela comprendra l'élaboration d'actions spécifiques pour augmenter l'effectif des talents originaires du groupe SSA / CR et la constitution d'un pipeline des talents, y compris l'élaboration de programmes de sensibilisation et des missions de recrutement des talents originaires d'Afrique subsaharienne.

Dans le cadre de l'objectif de renforcement de la représentation du groupe Afrique II, le Bureau cherchera également à développer, aux côtés du Programme de détachement de la voix (VSP) approuvé par le Conseil d'administration en Avril 2004, un autre programme spécifiquement adapté aux besoins du groupe pour aider à améliorer les capacités des organismes gouvernementaux dans nos pays. Le programme de renforcement des capacités proposé permettrait la participation directe des participants sélectionnés aux opérations de la Banque, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de l'agenda D & I du GBM, et au renforcement du dialogue entre notre groupe et le GBM. Cela nécessiterait toutefois la mise en place d'un Fonds fiduciaire et l'identification des donateurs potentiels pour fournir les fonds et assurer la viabilité à long terme du programme de renforcement des capacités.

TABLEAU 3 . CARTE DES PROGRÈS DE L'INDICATEUR DE DIVERSITÉ SSA / CR GF+, 2008-2017

CIBLE		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Race	GBM	11,7 %	11,6 %	11,2 %	11,4 %	11,5 %	11,6 %	11,4 %	11,2 %	11,7 %	12,4 %
SSA/CR	BIRD/IDA	12,0 %	12,0 %	11,6 %	11,7 %	11,8 %	11,9 %	11,7 %	11,6 %	12,2 %	12,9 %
GF+	SFI	10,8 %	10,9 %	10,4 %	10,7 %	10,7 %	11,0 %	10,7 %	10,2 %	10,5 %	10,9 %
12,5 %	MIGA	9,0 %	3,9 %	5,0 %	07,1 %	7,1 %	6,6 %	7,9 %	08,0 %	9,8 %	11,2 %

Source : Mise à jour sur la diversité et l'inclusion, Banque mondiale, le 20 Septembre 2017 (années fiscales).







MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

Pour atteindre les objectifs visés au cours de la période de deux ans à venir, il sera essentiel de faire le point des engagements antérieurs, de revoir la gouvernance du Bureau EDS13, en vue de renforcer et de rendre plus pertinents i) sa mission ; ii) sa double responsabilité de représentation des intérêts des membres du groupe au Conseil d'administration et de préservation des intérêts de l'organisation; iii) son mode de gouvernance et de gestion du personnel ; mais surtout de tirer pleinement parti des possibilités de collaboration et de partenariats.

Dialogue et partenariat

Le Bureau continuera à approfondir la collaboration avec les membres du Conseil d'administration pour assurer une gouvernance cohérente, un contrôle sur la conduite des opérations générales du GBM et la fourniture de contribution significative sur les orientations stratégiques du GBM aux niveaux institutionnel, régional, et des pays, ainsi qu'une contribution sur des questions thématiques. Le Bureau EDS13, sous la houlette de l'Administrateur, utilisera également toutes les plates-formes de partenariat possibles pour promouvoir et formuler efficacement la position de notre groupe sur la politique économique, la stratégie et les questions opérationnelles du GBM. Une concertation continue et une alliance stratégique seront également mises au point avec certains Bureaux représentant le groupe de pays de la partie I au Conseil d'administration, y compris des alliés non traditionnels pour influencer les décisions au Conseil d'administration au bénéfice de nos pays.

Cela signifie également que nous devons jouer un rôle clé dans les cinq comités permanents, ainsi que dans le comité de pilotage. Une forte collaboration sera établie avec les pays représentant le groupe au sein du Comité de développement sur les préoccupations et les positions pour influencer l'agenda et les politique de développement du GBM et favoriser le transfert des ressources en faveur de notre groupe.

Le Bureau veillera à maintenir une collaboration forte et positive avec la haute Direction au cours des deux prochaines années. Cela se fera par un contact permanent et des rencontres périodiques avec le personnel de la Région Afrique, ainsi qu'avec ceux des départements sectoriels clés, tout au long des processus des cadres de partenariat pays, de la reconstitution des ressources au titre de l'IDA 19, ainsi que lors des missions dans les pays. Tenant compte des spécificités des pays de notre groupe, le Bureau cherchera à établir le meilleur partenariat possible au sein du GBM, en vue d'entreprendre des actions communes et des initiatives, en particulier avec les départements sectoriels clés en charge du FCV, des questions du genre, ainsi qu'avec la SFI et la MIGA, pour assurer la mobilisation de ressources stables ciblant tous nos pays ou certains pays de notre groupe. Le Bureau travaillera également en collaboration avec la Région Afrique et avec ses alliés au Conseil d'administration pour tirer parti des relations Sud-Sud à la fois pour des possibilités d'apprentissage et pour des financements innovants.

En s'appuyant sur le cadre de coopération récemment mis en place avec le Bureau de l'Administrateur au FMI pour le groupe Afrique II, le Bureau a l'intention d'intensifier cette dynamique en travaillant en étroite collaboration avec l'UA, la CEA, l'ONU et les Administrateurs africains de la BAD pour discuter des questions d'intérêt commun et promouvoir l'adoption et la diffusion des initiatives clés, tel que le nouvel accord continental de libre échange, au sein de ces institutions. Le Caucus africain continuera d'être utilisé comme un forum où des positions communes entre les Gouverneurs africains peuvent être formulées. Dans la mesure du possible, le Bureau étudiera la possibilité de rationaliser le cadre du Caucus pour plus d'efficacité et d'impact.

Le Bureau renforcera également le dialogue avec les organisations sous-régionales, comme la CEMAC, l'UEMOA, la CEDEAO et facilitera leur collaboration et leur partenariat avec le GBM.

Pour mieux défendre les intérêts du groupe au Conseil d'administration, le Bureau renforcera l'interaction avec les Gouverneurs pour des conseils et des suggestions sur les questions clés. Les Gouverneurs seront également mobilisés pour une sensibilisation sur la protection et à la préservation des droits de vote. Cela exigera un engagement fort et continue pour éviter l'inaction ou une action retardée qui peut affecter les pouvoirs de vote du groupe. Afin de profiter pleinement de la coopération avec le GBM, le Bureau de façon proactive, et dans la mesure du possible, organisera des réunions et atelier internes pour aider à la formulation de réponse et de politiques particulières sur des questions internationales, afin d'en tirer

les positions du Bureau, car parler d'une seule voix est plus susceptible d'avoir un impact.

Le Bureau fournira également un soutien à nos représentants aux réunions de l'IDA au cours des négociations de reconstitution des ressources de l'IDA sur les questions à l'ordre du jour des discussions pour établir des Priorités et mettre l'accent sur la mobilisation des ressources au profit des pays de notre groupe. Pour améliorer la communication avec les capitales, le Bureau engagera les Gouverneurs à désigner et à équiper adéquatement les points focaux pour faciliter les contacts avec les capitales respectives, afin de permettre une réponse rapide dans le traitement des questions de nature opérationnelle avec le Bureau de leur Administrateur à la Banque mondiale.

Le Bureau veillera à ce que les pays représentant le groupe au sein du Comité de développement reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour plaider en faveur des intérêts du groupe, influencer l'agenda des politiques de développement du GBM, et permettre le transfert efficace des ressources financières en faveur de notre groupe. Cela inclut la préparation des déclarations et des mémos ainsi que la mise à disposition de toutes les informations pertinentes.

Organiser le bureau pour une meilleure atteinte des résultats

Pour mettre en œuvre sa stratégie avec succès, le Bureau doit être en mesure de répondre efficacement aux besoins des pays individuellement et collectivement. Chaque catégorie ou groupe de pays doit voir le Bureau comme un allié stratégique et utile. Pour cela, il y a trois aspects à prendre en compte à savoir, la production et la diffusion de la connaissance ; l'amélioration de l'efficacité interne ; et une allocation efficace du budget pour obtenir les résultats nécessaires.

Sur la communication, la production et la diffusion des connaissances, le Bureau planifiera de mettre à jour le manuel d'utilisation du Bureau actuel pour refléter les nouvelles priorités. Les réunions ordinaires présidées par l'Administrateur ou son suppléant seront organisées afin d'assurer une meilleure préparation des questions en discussion lors des réunions du Conseil ou des Comités. Dans ce contexte, le Bureau devrait trouver un mécanisme amélioré de communication lors de la préparation des déclarations au Conseil, de manière à faire en sorte que les déclarations reflètent la position de la majorité des pays du groupe.

Les missions menées dans les pays fourniront une occasion de renforcer la collaboration avec les Gouverneurs autour des questions de mise en œuvre des programmes avec la Banque. Des réunions régulières seront organisées avec le personnel de la Banque sur la façon dont les questions sectorielles sont traitées par le GBM.

Sur l'efficacité interne, le Bureau améliorera sa communication interne afin d'assurer une collaboration optimale entre collègues et une coordination efficace dans la conduite des activités du Bureau et des attributions, ainsi que dans la gestion des conseillers/conseillers principaux et du personnel de soutien. Cela nécessitera certains investissements dans le renforcement et la mise à jour du système interne de gestion de l'information et des logiciels techniques, ainsi que la formation.

Des stratégies organisationnelles idoines, appuyées par une gestion efficace et efficiente, seront nécessaires pour atteindre les résultats visés. Le manuel actuel sur le fonctionnement du Bureau sera mis à jour pour refléter les nouvelles priorités, fournir des lignes directrices, souligner les exigences, et clarifier les rôles et les responsabilités en mettant l'accent sur les domaines suivants :

- *Les Documents pour les réunions du Conseil* : L'accent devrait être mis sur la qualité des contributions du Bureau aux réunions du Conseil d'administration. Les déclarations doivent être préparées à temps, de manière participative, efficace et transparente, et les discussions bilatérales avec le personnel de la Banque devraient être menées avant les réunions pour fournir l'occasion d'aborder les questions techniques. Le manuel fournira des précisions sur le type de déclaration à émettre par le Bureau (écrite ou orale), le contenu, ainsi que la date limite pour la préparation, l'approbation et la soumission. Il indiquera également le niveau approprié de participation aux réunions du Conseil d'administration.
- Des réunions de coordination du Bureau présidées par l'Administrateur ou son suppléant seront organisées afin d'assurer une meilleure préparation des questions pour discussion au Conseil ou à l'ordre du jour des réunions des comités. La périodicité, l'ordre du jour et les lignes directrices des procès-verbaux seront fournis dans le manuel opérationnel.
- Les missions dans les pays serviront à renforcer les canaux de communication avec les capitales, pour recueillir des conseils et des directives. Ils offrent également des possibilités d'améliorer la

collaboration autour des questions de mise en œuvre des programmes avec la Banque. Les termes de référence des missions seront préparés à l'avance.

- Le système de classement du Bureau doit être amélioré et rendu plus fonctionnel. Un bon système de classement est important pour une organisation plus systématique, efficace et transparente. Il assure également un accès facile à l'information et préserve les connaissances institutionnelles.

En ce qui concerne le budget, le Bureau devra mieux aligner le budget de l'Administrateur avec le plan stratégique et les priorités clés. Un examen régulier des deux composantes (budget individuel et budgets centraux) sera entrepris pour prendre des mesures correctives et assurer l'efficacité.



Photo : Vue des rizières et de la rivière Onive à Antanifotsy, Madagascar. © istockphoto.com/HomoCosmicos



RISQUES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

La mise en œuvre réussie de la stratégie peut être compromise si les risques suivants se matérialisent. Ceux-ci incluent :

- Le manque d'intérêt des donateurs pour certains domaines de développement peut conduire au sous-financement de ceux-ci ; ce qui pourrait conduire à un montant plus faible à l'issue du processus de reconstitution de l'IDA.
- Le risque d'insécurité : compte tenu du nombre élevé de pays en situation de fragilité, une augmentation du risque d'insécurité dans les pays peut affecter l'engagement du GBM dans ces pays, ce qui en retour aura une incidence sur les résultats de la stratégie.
- Une nouvelle baisse des prix des matières premières ou des chocs exogènes dans le secteur agricole, ainsi que le niveau élevé de la dette pourraient compromettre la capacité de certains pays à attirer des ressources Privées.
- La stabilité politique et macro-économique de chaque pays du groupe est primordiale pour la mise en œuvre de la stratégie.





CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation du plan stratégique 2018-2020 sera basé sur un cadre de résultats qui articulera les buts, les objectifs, et les indicateurs, et définira les responsabilités. La stratégie repose sur quatre buts stratégiques et 12 objectifs. Les buts stratégiques représentent les changements institutionnels et comportementaux et constituent les résultats auxquels le Bureau contribue, en collaboration avec les gouvernements, la Banque mondiale et d'autres partenaires. Les objectifs relèvent de la responsabilité du Bureau. Les indicateurs stratégiques indiquent dans quelle mesure le Bureau a atteint les objectifs prévus alors que les indicateurs opérationnels indiquent dans quelle mesure le Bureau met en œuvre sa stratégie. La situation de certains indicateurs stratégiques sera mise à jour chaque année et présentée dans le rapport annuel du Bureau pour informer les Gouverneurs. Les progrès par rapport aux indicateurs de performance seront suivis deux fois par an et seront utilisés pour assurer la mise en œuvre de la stratégie. Le tableau suivant montre le lien entre les buts stratégiques, les objectifs, et les indicateurs.

OBJECTIFS

INDICATEUR DE SUIVI

OBJECTIF GÉNÉRAL : Veiller à ce que, à la fin de la période 2018-2020, tous les pays du groupe aient de meilleurs résultats socio-économiques

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Veiller à ce qu'un financement adéquat soit disponible pour soutenir la mise en œuvre des engagements du GBM dans le secteur public de nos pays et faire appel à un programme de sensibilisation vers les pays sur l'importance de la reconstitution dans la stratégie de financement du GBM

Objectif 1 : Influencer les politiques afin d'obtenir une plus grande mobilisation des ressources de l'IDA

- Faire du lobbying auprès de la communauté des donateurs sur l'importance de l'aide publique pour les LIC et les FCV, et sur le besoin de ressources concessionnelles et prévisibles sous IDA19 pour atteindre les ODD d'ici 2030.
 - Développer une approche forte et mieux coordonnée pour influencer les orientations stratégiques, le financement et les règles d'attribution lors du processus de reconstitution de l'IDA19.
- Niveau des ressources IDA 19 promis égal ou supérieur à celui de l'IDA-18 en termes réels.
 - Maîtriser le système PBA (système d'allocation des ressources de l'IDA) pour assurer que les pays FCS disposent de ressources suffisantes pour faire face à leurs besoins de développement.
 - Gardez la part des ressources de base de l'IDA à 2/3.
 - Éviter la création d'autres guichets pour éviter la fragmentation des ressources.
 - Renouveler le guichet FCS de l'IDA18.

Objectif 2 : Collaborer avec la Direction du GBM pour un financement accru de la BIRD dans nos pays

- Intensifier le plaidoyer pour un soutien accru aux pays de la BIRD avec une attention particulière pour ceux qui ont des défis particuliers de développement et les petits États.
 - Veiller à ce que le GBM continue de soutenir les pays gradués de l'IDA et les nouveaux pays mixtes, visant à rendre les ressources disponibles pour remplacer à 100 % le financement de l'IDA pour les pays gradués de l'IDA et assurer une graduation durable de ces pays.
 - Engager une discussion avec la Direction de la Banque sur comment étendre le concept d'enclave de la BIRD à d'autres pays enclavés dans notre groupe.
- Les engagements de la BIRD en Afrique subsaharienne augmentent au-delà de 1 milliard de dollars.
 - Les pays gradués de l'IDA et les nouveaux pays mixtes ont continué à avoir accès au financement aux mêmes niveaux ou à des niveaux plus élevés.
 - Deux nouveaux projets enclaves en plus du projet de noix de cajou en Côte d'Ivoire.

Objectif 3 : Améliorer les possibilités de mobilisation des ressources supplémentaires

- Intensifier les engagements de mobilisation au niveau des facilités, des fonds et des initiatives suivants :
 - Le Fonds mondial pour le financement concessionnel (GCFF)
 - Le Fonds de financement d'urgence en cas de pandémie (PEF)
 - La Facilité de financement d'urgence contre la Famine
 - Programme Mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP)
 - Le Fonds international pour l'éducation (IFEED)
 - L'initiative de financement des femmes entrepreneurs (We-Fi)
- Nombre d'autres pays de notre groupe qui accèdent aux ressources de ces fonds.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Mobiliser davantage de capitaux privés pour les pays du groupe Afrique II et demander instamment à la SFI / MIGA de jouer un rôle de premier plan dans le financement du développement.

Objectif 4 : Engager le GBM à éliminer les obstacles au financement du secteur privé

- Exhorter le GBM à travailler avec les pays africains pour identifier les réformes nécessaires pour faciliter l'investissement privé grâce aux appuis budgétaires sectoriels (DPO/DPF/DPL) et aux garanties de la Banque mondiale.
- Nombre de réformes liées aux opérations du secteur privé incluses dans les DPO et DPL.
- Nombre d'indicateurs de performance clés liés au climat des affaires visés par les réformes pour stimuler les investissements du secteur privé inclus dans les DPO .

Objectif 5 : Amener la SFI à faire de meilleures interventions ciblées par le déploiement de la boîte à outils de sa stratégie IFC3.0, du volet mobilisation et financement

- Exhorter la SFI à déployer la boîte à outils de la IFC 3.0 à travers les diagnostics du secteur privés (CPSD) et à délivrer plus de services-conseils dans les pays de notre groupe.
- Nombre de pays de notre groupe inclus dans le prochain cycle de CPSD.
- Nombre de services-conseils délivrés.
- Créer une plate-forme de mobilisation de ressources pour les petits États de notre groupe.
- Nombre et volume des transactions supplémentaires de la SFI dans les pays de notre groupe.
- Nombre et volume des transactions supplémentaires de la SFI dans les petits États de notre groupe.

Objectif 6 : Engager la MIGA à mobiliser davantage d'investissements directs étrangers en utilisant des instruments de réduction des risques de la MIGA

- Explorer avec la MIGA la création d'une fonction de services- conseils en son sein pour atteindre les investisseurs non traditionnels (engagement en amont).
- Fonction services-conseils créée au sein de la MIGA.
- Nombre et volume des transactions supplémentaires de la MIGA dans les pays de notre groupe.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : Améliorer davantage l'alignement des investissements du GBM avec les priorités des pays grâce à l'efficacité dans la conception des programmes pour maximiser l'impact

Objectif 7 : Renforcer le dialogue sur le Cadre de partenariat pays (CPF)

- Partager la Stratégie 2018-2020 de l'Administrateur avec les autorités de nos pays.
- La stratégie de l'Administrateur est traduite et envoyée aux Gouverneurs et à toutes les parties prenantes dans nos pays d'ici la fin 2018.
- Collaborer avec le personnel / les Bureaux locaux de la Banque (CMU) en amont dans le processus du PCF afin d'assurer que les priorités des pays, ainsi que les domaines stratégiques de la stratégie de l'Administrateur (énergie, agriculture / agroalimentaire, les TIC et le tourisme) convergent et sont suffisamment couverts dans le CPF.
- Tenir des réunions bilatérales avec le personnel / les CMU pendant le processus de préparation du CPF.
- Participer à des dialogues avec les pays sur les Diagnostics Pays Systématique (SCD) / Cadres de Partenariat pays (CPF) pour assurer l'alignement des interventions du GBM sur leurs priorités nationales respectives.
- Les pays ayant leur CPF dans le pipeline sont prioritaires dans la programmation des missions de consultation de l'Administrateur dans nos capitales.

Objectif 8 : Renforcer la concentration sectorielle sur les domaines clés ayant un potentiel de transformation économique et de création d'emplois

- Collaborer avec le GBM et les pays membres du groupe Afrique II pour initier les réformes sectorielles et les réformes de réglementation permettant la transformation économique et la création d'emplois (par exemple, dans le tourisme).
- Réformes politiques clés identifiées pour la transformation économique et la création d'emplois dans les appuis budgétaires nationales / régionales pour les pays de notre groupe d'ici 2020.
- Collaborer avec le GBM pour établir des plates-formes et des mécanismes de prêt dans l'énergie, l'agriculture / agro-industrie, et les TIC.
- Approche de plate-forme établie pour l'énergie, l'agriculture / l'agroalimentaire, et les TIC et les prêts augmentent dans ces secteurs en faveur des pays de notre groupe d'ici 2020.
- Collaborer avec la SFI pour faire avancer le Scaling-Solar dans les pays de notre groupe et créer des initiatives d'échelle (similaire au Scaling- Solar) dans l'agro-industrie et les TIC.
- Scaling-Solar étendue à d'autres pays de notre groupe.
- Pays supplémentaires de notre groupe identifiés pour des initiatives d'échelle dans l'agro-industrie et les TIC.

Objectif 9 : Renforcer l'orientation stratégique pour les groupes de pays

FCV

- Collaborer avec le GBM pour élaborer une stratégie pour les pays FCV.
 - Veiller à ce que les consultations sur la stratégie FCV du GBM soient faites en 2018/2019 pour informer les discussions sur la reconstitution des ressources au titre de l'IDA19.
 - Engager le GBM à réviser les critères de détermination de la liste harmonisée des FCV pour inclure d'autres facteurs de fragilité que le CPIA et la présence de la force des Nations Unies dans le pays.
 - Engager les départements concernés du GBM à améliorer les CPIA des pays FCS de notre groupe.
- Une stratégie du GBM pour les pays FCV est approuvée par le Conseil à l'horizon de l'année fiscale 2020.
 - Les engagements de politiques de l'IDA19 pour les pays FCV reflètent les priorités stratégiques du GBM pour les FCV.
 - Les critères de la liste harmonisée des FCV sont révisés en 2019 et appliqués au cycle de mise en œuvre IDA19.
 - Des sessions de formation sur le CPIA, les PPP et la gestion du cycle de vie des projets sont organisées dans les pays de notre groupe en 2019 et 2020.
 - La stratégie sur les petits États est mise en œuvre avec l'inclusion de la vulnérabilité comme critère d'accès aux financements concessionnels.

Petits États

- Influencer la mise en œuvre en cours de la stratégie sur les petits États en mettant l'accent sur : 1) l'inclusion de la vulnérabilité en tant que critère de financement concessionnel ; 2) la viabilité de la dette ; 3) l'accès aux nouveaux fonds climatiques à ceux existants ; 4) la diversification des économies des petits États ; et 5) l'accès aux marchés financiers.
- Veiller à ce que les zones de focalisation (1) à (5) soient reflétés dans les CPF pour les petits États de notre groupe
 - Une stratégie du GBM pour les pays MIC africains est discutée et approuvée par le Conseil d'ici 2020.
 - Les engagements de la BIRD en Afrique subsaharienne augmentent au-delà de 1 milliard USD, et la SFI crée de nouveaux marchés dans les pays MIC de notre groupe.
 - Les pays mixtes de notre groupe utilisent l'instrument enclave pour mobiliser des fonds.

Pays à revenu intermédiaire (MIC)

- Amener le GBM à préparer une stratégie à part entière pour les MIC africains apportant des solutions à leurs problèmes de développement, et concevoir des instruments de financement innovants en cas de besoin.
- Plaider pour une augmentation substantielle des engagements du GBM dans les MIC de nos pays, y compris les appuis budgétaires de la Banque mondiale et le financement de la SFI
- Encourager les pays mixtes à utiliser les prêts enclaves pour mobiliser le financement en faveur des projets d'infrastructures bancables.

Objectif 10 : Favoriser le développement de la stratégie d'intégration régionale pour les pays du groupe Afrique II

- Assurez que les CPF donnent la priorité / intègrent les programmes régionaux qui sont les plus pertinents pour les pays de notre groupe.
- Demander instamment au GBM d'accélérer les programmes pertinents pour les initiatives régionales du Sahel, de la Région des Grands Lacs et du bassin du lac Tchad.
- Engager de manière proactive les institutions régionales de la CEDEAO et de la CEMAC à donner un nouvel élan à l'approfondissement de la coopération régionale
- Plaider pour les appuis budgétaires régionaux et le renforcement des capacités des institutions régionales
- Veiller lors des consultations bilatérales avec le personnel / les CMU à ce que les CPF intègrent les dimensions régionales.
- Un pipeline de projets / programmes préparés pour le Sahel, la Région des Grands Lacs et le bassin du Lac Tchad pour mobiliser des financements d'ici 2020.
- Des réunions régulières / des correspondances entre l'Administrateur et les institutions régionales (Réunions annuelles. Zone franc).
- Un département de l'intégration régionale est rétabli au sein de la Vice-présidence de la Région Afrique d'ici la fin de l'année fiscale 2020 pour faire en sorte que la Banque s'engage stratégiquement avec les institutions régionales et soutienne leur programmes et politiques par des appuis budgétaires régionaux, le renforcement des capacités et l'assistance technique.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Renforcer davantage la voix et la représentation du Groupe Afrique II à travers la mise en œuvre de l'augmentation de capital de 2018 et de l'agenda sur la diversité et l'inclusion.

Objectif 11 : Assurer la mise en œuvre rapide de l'augmentation de capital de 2018

- Gardez un dialogue permanent avec les pays du groupe Afrique II sur la nécessité de mettre en œuvre l'augmentation de capital de 2018 en temps opportun.
- Demander un échéancier pour les paiements de chaque pays.
- Les pays de notre groupe souscrivent et effectuent les paiements de leurs actions dans le cadre du GCI et du SCI 2018 dans les délais.

Objectif 12 : Faire progresser l'agenda de la diversité et de l'inclusion

- Amener IFC / MIGA à atteindre les cibles fixés pour le SSA / CR GF +.
- Renforcer la rétention du personnel africain par le GBM
- Les Cibles SSA / CR GF + sont atteints.
- Le nombre d'Africains participant à des opérations importantes et à des opportunités d'affaires au niveau de la SFI / MIGA.
- Dispositions en place pour la gestion des talents et le développement des carrières du personnel originaire de l'Afrique subsaharienne.



ANNEXES

ANNEXE 1 : CLASSIFICATION DES PAYS

A. Classement par revenu

À faible revenu : 13	À revenu intermédiaire inférieur : 7	À revenu intermédiaire supérieur : 3
Bénin	Cabo Verde	Gabon
Burkina Faso	Cameroun	Guinée équatoriale
Comores	Côte d'Ivoire	Île Maurice
Guinée	Djibouti	
Guinée-Bissau	Mauritanie	
Madagascar	République du Congo	
Mali	São Tomé-et-Príncipe	
Niger		
République centrafricaine		
République démocratique du Congo		
Sénégal		
Tchad		
Togo		

B. Groupes prêts

Exclusivement IDA : 17	Exclusivement BIRD : 3	Pays mixte : 3
Bénin	Gabon	Cabo Verde
Burkina Faso	Guinée équatoriale	Cameroun
Comores	Île Maurice	République du Congo
Côte d'Ivoire		
Djibouti		
Guinée		
Guinée-Bissau		
Madagascar		
Mali		
République centrafricaine		
République démocratique du Congo		
Tchad		

C. Autres groupes de pays

Affectés par la fragilité et les conflits : 10	En régime de gestion des risques : 2	Les petits États : 8
Comores	Guinée	Cabo Verde
Côte d'Ivoire	Niger	Comores
Djibouti		Djibouti
Guinée-Bissau		Gabon
Madagascar		Guinée équatoriale
Mali		Guinée-Bissau
République centrafricaine		Île Maurice
République Démocratique du Congo		São Tomé-et-Principe
Tchad		
Togo		

ANNEXE 2 : UTILISATION AGRÉGÉE DES RESSOURCES DE L'IDA18

US \$ MILLIARDS	IDA18
cessionnaires	63,4
* IDA de base	52,3
FCS / FCV	14,4
dont l'atténuation des risques	0,6
dont la Syrie	1,0
Non FCS	37,9
Non- IDA de base	11,1
Fenêtre Réponse aux crises	3,0
Programme régional	7,0
dont la fenêtre de réfugiés	2,0
L'apurement des arriérés	1,1
Non concessionnaires	9,0
Soutien transitoire	2,8
Facilité de Mise à l'échelle	6,2
Guichet du secteur privé	2,5
Total	75,0

ANNEXE 3 : INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES

CPIA, indicateurs sélectionnés

Pays	Évaluation CPIA de l'environnement réglementaire des entreprises (1 = faible et 6 = élevé)	Évaluation CPIA de la politique et des institutions pour la stabilité de l'environnement (1 = faible et 6 = élevé)	Évaluation CPIA des droits de propriété et la note de gouvernance basée sur des règles (1 = faible et 6 = élevé)	Évaluation CPIA de la gestion du secteur public et des institutions moyenne de groupe (1 = faible et 6 = élevé)
Afrique subsaharienne	3,0	3,2	2,8	2,9
Bénin	3,5	3,5	3	3,3
Burkina Faso	3,5	4	3	3,4
Cabo Verde	3,5	3,5	4	3,9
Cameroun	3	3	2,5	3
Comores	3	3	3	2,6
Congo, Rép. dém. du	3	3	2	2,5
Congo, Rép. du	2	2,5	2,5	2,5
Côte d'Ivoire	3	3,5	3	3,2
Djibouti	2,5	2,5	2,5	2,7
Guinée	3	3,5	2,5	2,9
Guinée-Bissau	2,5	2,5	2	2
Madagascar	3	3	2,5	2,8
Mali	3,5	3,5	2,5	3
Mauritanie	3	3,5	3	3,3
Niger	3,5	3	3	3,1
République centrafricaine	2	2,5	2	2,3
São Tomé-et-Principe	3	3,5	3	3,2
Sénégal	3,5	3,5	4	3,6
Tchad	2,5	2,5	2,5	2,7
Togo	3	4	2,5	2,8
Monde	3,0	3,1	2,9	3,0

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture 2017 ; Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale ; 1818 H Street NW, Washington DC 20433 ; Téléphone : 202-473-1000; www.worldbank.org

Perspectives économiques régionales : Mobilisation des recettes fiscales et investissement privé, avril 2018, ©2018 International Monetary Fund, Édition française ©2018 Fonds monétaire international. International Monetary Fund, 2016, "Economic Diversification in Oil-Exporting Arab Countries", Prepared by Staff of the International Monetary Fund, Annual Meeting of Arab Ministers of Finance.

Nations Unies et La Banque mondiale. "Chemins pour la paix : Approches inclusives pour la prévention des conflits violents." Résumé exécutif. La Banque mondiale, Washington, DC. License : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

Banque mondiale. 2018. Rapport Annuel 2018 de la Banque mondiale, Washington, DC. Banque mondiale. doi : 10.1596/978-1-4648-1306-1. Licence : Creative Commons Attribution — Pas D'utilisation commerciale – Pas de modification 3.0 Organisations internationales (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).

Banque mondiale, 2017, Rapport des Administrateurs de l'Association internationale de développement. Conseil des Gouverneurs : Dix-huitième reconstitution IDA-18 : Perspective 2030. Investir dans la croissance, la résilience et les opportunités, Washington, DC

Banque mondiale, 2018, Base de données des indicateurs du développement dans le monde, Washington D.C

IFC 2018 Annual Report « redefining development finance »

MIGA 2018 Annual Report « celebrating 30 years »

Capital Resolutions Q&A, Corporate Secretariat World Bank Group, May 22 2018

Update on Diversity and Inclusion, World Bank Group, September 20, 2017

Contact: Abdoul Karim OURO SAMAH, aallassan@worldbank.org

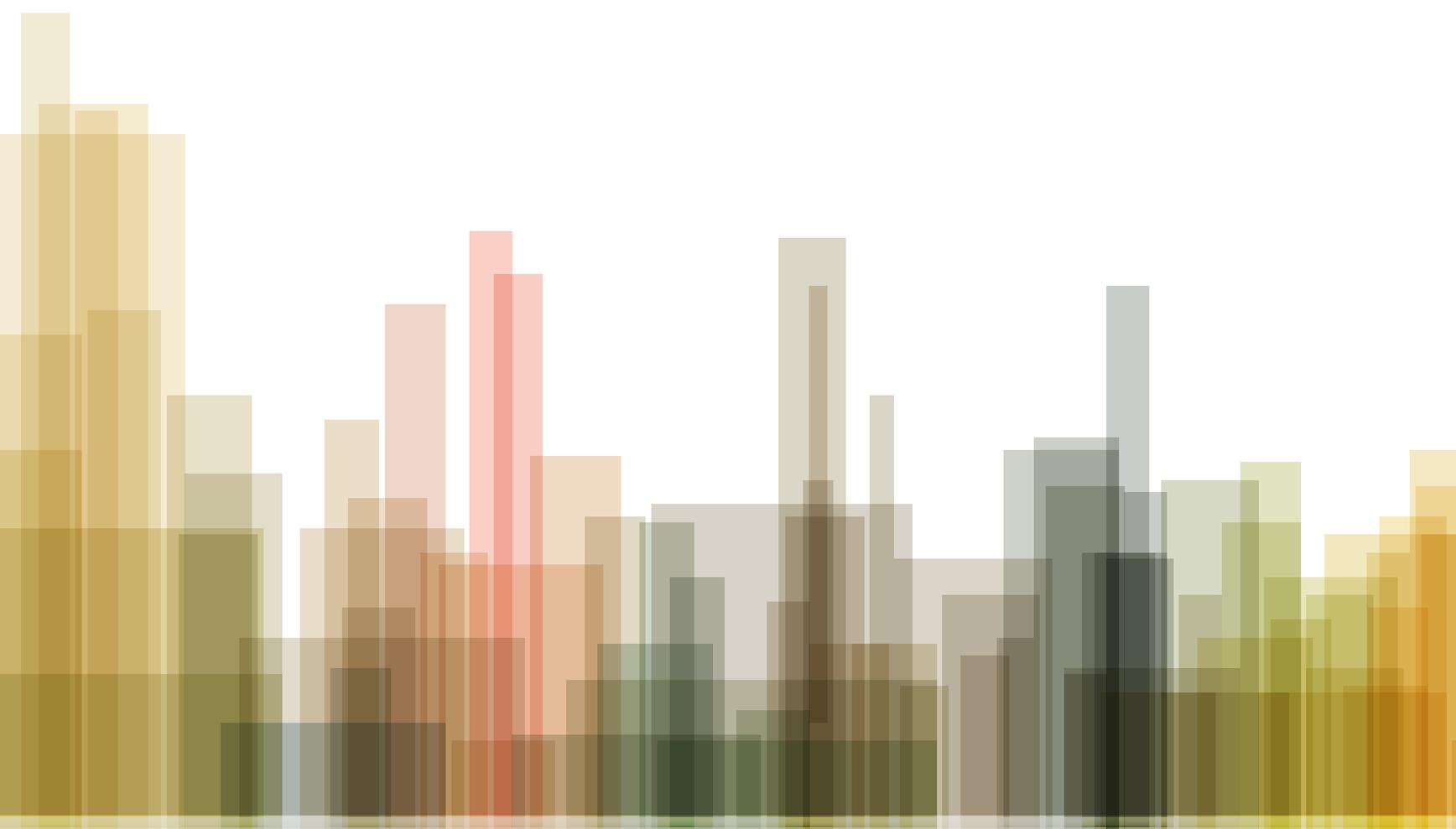
tél. : +1 (202) 458 1158 | fax : +1 (202) 522 1585

Rédaction : Bureau de l'Administrateur (EDS13)

Conception graphique : Manuella Lea Palmioli. GCS, Creative Services, Groupe de la Banque mondiale.

Illustration © iStock/shuoshu.

Impression : Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC.



LE GROUPE AFRIQUE II comprend le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, Cabo Verde, la République Centrafricaine, le Tchad, les Comores, la République du Congo, la République Démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Gabon, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Guinée équatoriale, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, l'Île Maurice, le Niger, São Tomé & Príncipe, le Sénégal, le Togo.

Bureau de l'Administrateur: <http://www.worldbank.org/eds13>