



STRATÉGIE DE LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE (SEGA) 2021-2025



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

TABLE DES MATIERES

Remerciements	3
Avant-propos	4
Sigles et abreviations	5
Resume analytique	6
1 INTRODUCTION ET JUSTIFICATION	8
2 LA STRATEGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE EN AFRIQUE (SEGA)	10
2.1. Vision et objectifs	10
2.2. Piliers et sous-piliers de l'engagement	11
2.3. Catalyseurs	31
2.4. Selectivite	31
3 MISE EN ŒUVRE DE LA SEGA	34
3.1. Programmation et instruments	34
3.2. Partenariats	36
3.3. Financement	38
3.4. Dispositions institutionnelles	38
3.5. Ressources humaines	39
3.6. Suivi et rapport d'activite	39
4. RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION	40
5. CONCLUSION	42
Annexe A : Cadre de mesure des resultats	43
Annexe B : Theorie du changement de SEGA	47

TABLEAUX

Tableau 2.1 : Piliers, sous-piliers et catalyseurs de la SEGA	11
Tableau 2.2 : Mesures visant à accroître la mobilisation des ressources intérieures dans le cadre de la SEGA	16
Tableau 2.3 : Mesures visant à améliorer la gestion des dépenses publiques dans le cadre de la SEGA	17
Tableau 2.4 : Mesures visant à améliorer la gestion et la transparence de la dette dans le cadre de la SEGA	20
Tableau 2.5 : Mesures visant à améliorer les résultats durables des entreprises publiques dans le cadre de la SEGA	21
Tableau 2.6 : Mesures visant à améliorer la compétitivité, l'investissement et le climat des affaires dans le cadre de la SEGA	23
Tableau 2.7 : Mesures visant à améliorer la gouvernance des infrastructures dans le cadre de la SEGA	24
Tableau 2.8 : Mesures visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles dans le cadre de la SEGA	26
Tableau 2.9 : Mesures prises pour lutter contre la corruption dans le cadre de la SEGA	28
Tableau 2.10 : Mesures visant à favoriser la transparence et l'administration en ligne dans le cadre de la SEGA	29

Tableau 2.11 : Mesures visant à favoriser la gouvernance axée sur la demande et la responsabilité sociale au titre de la SEGA	30
Tableau 3.1 : Partenaires stratégiques pour la mise en œuvre de la SEGA	37
Tableau 4.1 : Risques pour la SEGA et mesures d'atténuation	40
Tableau A.1 : Cadre de mesure des résultats de la SEGA	43
Tableau B.1 : Réalisations du Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance (GAP II)	47

ENCADRÉS

Encadré 2.1 : Possibilités de soutien à la Zone de libre-échange continentale africaine	13
Encadré 3.1 : Dialogue sur les politiques en vue des réformes en matière de gouvernance	35

FIGURES

Figure 2.1 : Recettes fiscales et revenus des dons en Afrique, 2005–2018	12
Figure 2.2 : Qualité de la gestion budgétaire et financière par les pays membres régionaux en 2009 et 2018	16
Figure 2.3 : Prêts concessionnels en pourcentage du PIB en Afrique, 1990–2017	19
Figure 2.4 : Valeur des euro-obligations africaines, 2007–2019	19

REMERCIEMENTS

La Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique (SEGA) a été préparée dans le cadre d'un effort à l'échelle de toute la Banque sous la direction de l'économiste en chef et vice-président du complexe Gouvernance économique et gestion des connaissances, Rabah Arezki. Abdoulaye Coulibaly, directeur du Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques, et Victoria Chisala, responsable du Département de la stratégie et des politiques opérationnelles ont assuré la supervision de l'équipe de travail principale composée de Carina Sugden en tant que chef de projet, assistée de Namawu Alolo Alhassan et Folorunso David.

Des remerciements particuliers vont au groupe de travail interne qui a été créé pour contribuer, commenter et plus généralement servir de pairs examinateurs à l'équipe de travail principale. Ce groupe était composé de membres du personnel désignés par différents unités, départements et complexes de la Banque. Le groupe de travail interne comprenait Stefan Atchia, Ashraf Hussein Ayad, Ferdinand Bakoup, Oswald Mulenga Chanda, Chuku Chuku, Florence Dennis, Justin Ecaat, Penelope Jackson, Basil Jones, Callixte Kambanda, Herve Lohoues, Stefan Muller, Ben Paul Mungyereza, Guy Blaise Nkamleu, Olivier Shingiro, Zeneb Touré, Vanessa Ushie, Nicholas Williams, Owusu Mensah Agyei, El Hadj Bah, Osman Balgis, Aissatou Ba-Okotie, Riadh Ben Messaoud, Cyril Blet, Philip Boahen, Amira Elmissiry, Ifeyinwa Miriam Emelife, Nadia Hamel, Margaret Kamau, Youssouf Kone, Erick Mariga, Carlos Mollinedo, Susan Mpande, Charles Mulingi, Rejoice Rumbidzai Musakaruka, Etienne Nkoa, Walter Odhiambo, James Peters Opio-Omoding, Richard Schiere, Thomas Viot, Tarwin Yameogo.

Nos remerciements vont également aux directeurs généraux, directeurs et responsables des bureaux pays qui ont participé aux consultations au sein de Banque lors de la préparation de SEGA.

En tant que principal département d'exécution de SEGA, le personnel du Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques (ECGF), sous la direction d'Abdoulaye Coulibaly, a été étroitement associé au processus de préparation, y compris la rédaction de sections spécifiques du document, l'organisation de réunions de consultation avec les partenaires, en fournissant des orientations générales sur la stratégie, mais aussi, en traduisant, en révisant et en relisant le document. L'ECGF a organisé plusieurs réunions internes de revue de qualité pour spécifiquement revoir la SEGA. Les commentaires reçus lors de ces réunions ont été essentiels pour la finalisation de ce document. Dans aucun ordre particulier, des remerciements sont adressés à Wilfrid Abiola, Sandrine Ebakisse, Baboucarr Koma, Moustapha Doukoure, Kalayu Gebre-Selassie, Evelynne Change, Achille Toto Same, Koudeidiatou Issabre-Sow, Kevin Lumbila, Carina Sugden, Alain Fabrice Ekpo, Ibrahim Bangura, Yannis Arvanitis, Jorge Retana De La Peza, Ammar Kessab, Ibrahim Amadou, Pierre Toko, Eline Okudzeto, Mamoru Endo, Camille Karamaga, Fenwick Kamanga, Régis Lakoue Derant, Jean-Philippe Vion et Eric Brintet. Certains consultants de la Banque ont également participé à la rédaction, et la correction du document et en tant que conseil tel que Daniel Mwanje, Alieu Jeng, Samuel Ijeh, Guy-Raymond Koffi et Folorunso David. L'état-major général de l'ECGF a joué un rôle particulier dans les coulisses en réalisant des missions essentiels de documentation et de coordination des tâches logistiques. Nos remerciements vont à Christine Ahouansou, Ginette Katie-Alaba, Sidonie Kouadio, Raymond Some et Jean-Claude Kam.

Nous remercions également l'équipe de communication de la Banque qui a aidé à la conception, la diffusion et au lancement de la stratégie. Des remerciements particuliers vont à Emeka Anuforo, Shanti Selk, Guy-Ange Gnamro, Solange Kamuanga-Tossou et Phillipe Mutombo Luhata.

La SEGA a bénéficié d'une évaluation académique externe, notamment du professeur Mushtaq Husain Khan de la SOAS, de l'Université de Londres, du professeur Richard Joseph de la Northwestern University et du professeur Augustin Fosu de l'Université du Ghana. Nos remerciements vont également aux représentants des partenaires institutionnels de la Banque qui ont été consultés lors de la préparation de ce document. Ces représentants ont pris part à des réunions de consultation bilatérales et régionales où ils ont fourni des informations utiles du point de vue de leurs organisations respectives. Une mention spéciale va à l'Union africaine et à la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique.

La liste des personnes et des institutions citées ici pour remerciement n'est pas exhaustive. Divers autres membres du personnel, consultants et conseillers de la Banque ont fourni des commentaires utiles, des conseils pertinents ou des critiques précieuses à toutes les étapes de la préparation du document - de la note conceptuelle à l'approbation de la stratégie par le Conseil d'Administration.

AVANT-PROPOS

Les projections de croissance du PIB en Afrique étaient respectivement de 3,9% et 4,1% pour 2020 et 2021. Tout cela a changé en 2020 à la suite de la crise sanitaire la plus dévastatrice depuis des temps immémoriaux conduisant à la première récession économique de la région depuis plus de deux décennies. En plus des dommages économiques, la pandémie liée à la COVID-19 a également fait des millions de morts dans le monde, détruit des moyens de subsistance et a fondamentalement changé nos façons d'être et de vivre.

Avec les vaccins maintenant disponibles et déployés consciencieusement à travers l'Afrique, un regain d'optimisme se fait sentir. Si les gouvernements africains peuvent maintenir la cadence dans la mise en œuvre d'un ensemble de bonnes réformes institutionnelles et de gouvernance, nous pouvons nous attendre à ce que leurs économies respectives se redressent et laissent derrière nous le pire de la pandémie. Pendant la pandémie, la Banque africaine de développement a intensifié son soutien à ses pays membres régionaux et, pour aller de l'avant, elle est prête à soutenir les efforts vers une reprise économique complète et une résilience renforcée.

La Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique (SEGA) est le plan directeur de la Banque pour cette voie. Le document est préparé tenant pleinement compte des leçons tirées de la pandémie. Nous comprenons désormais que les dépenses publiques doivent être prioritaires pour assurer les prestations de services de base, tout en s'assurant que les ressources publiques fournissent l'éducation, la santé et créent la base d'une transformation structurelle. D'importants investissements publics doivent être réalisés dans le secteur de la santé pour que les hôpitaux soient entièrement équipés et que les systèmes de surveillance soient prêts à contenir toute future pandémie. En outre, l'investissement dans l'éducation doit être maintenu au niveau des écoles primaires et secondaires, en préparant les enfants africains au même avenir que leurs pairs ailleurs, mais le continent doit également rattraper son retard dans ce qu'il alloue aux premières étapes de recherche et développement. Nous avons également appris qu'au fur et à mesure que les dépenses sont allouées à ces secteurs, les cadres institutionnels appropriés doivent être mis en place pour freiner les fuites dans les dépenses.

La SEGA offre une opportunité de travailler en étroite collaboration avec les pays africains pour être plus délibéré et stratégique dans la gestion et l'utilisation des finances publiques. Les sources des revenus publics doivent être suffisamment diversifiées pour réduire les vulnérabilités fiscales associées, par exemple, aux fluctuations des prix des produits de base ou à la saisonnalité du secteur touristique. L'assiette fiscale dans les pays africains doit être élargie et les failles qui permettent l'évasion fiscale doivent être identifiées et fermées. De nombreux pays africains ont fait preuve de maturité macroéconomique avec leur entrée sur les marchés internationaux de la dette, mais ils doivent être plus stratégiques dans la manière dont ils contractent les dettes à court et à long terme, en veillant à ce que cela contribue à une croissance productive sans compromettre la viabilité budgétaire et provoquer une crise de la dette.

La pandémie a également montré le rôle essentiel que les acteurs non étatiques peuvent jouer dans la gouvernance publique. Des entreprises privées et des particuliers ont mis en commun leurs ressources pour aider les gouvernements à se procurer du matériel d'assainissement, des équipements de protection individuelle, des vaccins, etc.. Des groupes civiques ont également été actifs en exigeant plus de redevabilité dans l'utilisation de ces ressources ainsi que les ressources financières allouées par les gouvernements aux niveaux national et infra-national dans le but de maîtriser la pandémie.

La transparence, la responsabilité, l'état de droit et tous les autres principes de bonne gouvernance sont essentiels pour la reprise économique et la SEGA opérationnalise le travail de la Banque pour les atteindre au cours des cinq prochaines années. Avec d'autres partenaires institutionnels qui travaillent sur la même thématique sur le continent africain, nous sommes ravis de contribuer à construire des économies africaines plus fortes. La Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique résume notre intentionnalité à ce sujet.

Kevin Chika Urama

Economiste en chef et vice-président - Suppléant

Vice-Présidence de la Gouvernance Economique et de la Gestion des Connaissances

Groupe de la Banque africaine de développement

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFROSAI	Institutions supérieures internationales de contrôle des finances publiques
AGC	Augmentation générale du capital
AIF	Forum pour l'investissement en Afrique
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
AU	Union africaine
AUCPCC	Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption
BEPS	Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CER	Communautés économiques régionales
CUT	Compte unique du Trésor
DBDM	Modèle de développement et de prestation de services
ECGF	Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques
ECST	Département des statistiques
ECVP	Complexe de la gouvernance économique et de la gestion des connaissances
EP	Entreprise publique
EPIP	Évaluation des politiques et des institutions du pays
FAD	Fonds africain de développement
FAR	Financement axé sur les résultats
FMI	Fonds monétaire international
GAP-I	Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance I
GAP-II	Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance II
GDP	Produit intérieur brut
GFP	Gestion des finances publiques
GIP	Gestion des investissements publics
IDE	Investissement direct étranger
ISSD	Initiative pour la suspension du service de la dette
ITIE	Initiative de la transparence dans les industries extractives
PPTe	Pays pauvres très endettés
IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
IFF	Flux financier illicite
IMG	Indicateurs mondiaux de la gouvernance
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
MRI	Mobilisation des ressources intérieures
MSME	Micro, petites et moyennes entreprises
NU	Nations unies
OAP	Opération d'appui programmatique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OSC	Organisations de la société civile
PPP	Partenariat public-privé
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RMC	Pays membre régional
SD	Stratégie décennale
SEGA	Stratégie de la gouvernance économique en Afrique
TIC	Technologies de l'information et de la communication
WASH	Eau, assainissement et hygiène
ZLECA	Zone de libre-échange continentale africaine

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. La Stratégie de la gouvernance économique en Afrique (SEGA) 2021–2025 est une réponse opportune de la Banque à l'évolution du paysage économique sur le continent. Elle vise à renforcer les institutions, les processus, les politiques, les comportements et les cadres réglementaires nécessaires à la gestion des économies des pays membres régionaux (PMR) de la Banque. La stratégie comprend le renforcement de la gestion des finances publiques (GFP), la promotion de la transparence et de la responsabilité dans la prestation des services publics, l'accroissement de l'efficacité des gouvernements, la création d'environnements favorables aux entreprises, la lutte contre la corruption et le renforcement des cadres institutionnels nécessaires à la gestion efficace de l'économie aux niveaux national et infranational. La SEGA est axée sur la gouvernance économique, et non pas sur la gouvernance politique qui ne relève pas de la compétence de la Banque. La SEGA fait suite au Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance (GAP-II), qui définissait les priorités et le plan d'action pour les interventions de la Banque en matière de gouvernance de 2014 à 2020.
2. La gouvernance est un thème transversal qui constitue un élément important de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) dans tous les PMR, ainsi que sur les principaux objectifs de transformation de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, tels que la création d'économies africaines structurellement transformées, inclusives et durables. La SEGA fait partie des engagements auxquels la Banque et ses actionnaires ont souscrit au titre de la septième augmentation générale du capital (AGC-VII). Elle s'inscrit stratégiquement dans le cadre du programme des High 5 de la Banque, qui définit cinq priorités alignées sur la Stratégie décennale de la Banque (2013–2022). Elle s'accorde avec le deuxième pilier stratégique de l'engagement que la Banque a pris au titre du Fonds africain de développement (FAD)-15, à savoir : le renforcement de la gouvernance et des capacités humaines et institutionnelles, en vue d'une croissance inclusive et de la création d'emplois. Les principaux domaines de ce pilier du FAD sont la mobilisation des ressources intérieures, la GFP, la gestion et la transparence de la dette, la gouvernance des infrastructures, la lutte contre la corruption et l'endiguement des flux financiers illicites. La conception du présent document de stratégie est sous-tendue par les réalisations et les

enseignements tirés de la mise en œuvre du GAP-II, ainsi que par le pragmatisme concernant les différents niveaux de gouvernance et les voies de développement adoptées par les pays africains. La SEGA envisage une Afrique dirigée par des gouvernements transparents et responsables, ainsi que des institutions solides, capables d'induire une croissance inclusive et durable. Elle s'applique à l'ensemble du continent, mais elle tient compte de la spécificité de chacun des 54 PMR de la Banque. Les orientations des piliers de la stratégie sont donc suffisamment larges pour être pertinentes à l'échelle du continent, mais elles demeurent suffisamment ciblées pour répondre aux spécificités de chaque pays.

3. La SEGA comporte trois piliers :
 - i. l'efficacité du secteur public aux niveaux national et infranational, dont l'objectif est de faire en sorte que les PMR puissent mobiliser, utiliser et contrôler de manière optimale leurs ressources publiques en vue d'une prestation de services efficace;
 - ii. des institutions favorisant la transformation tirée par le secteur privé, dans le cadre desquelles la Banque devra mettre en place des institutions publiques pour promouvoir le changement structurel sur le continent grâce à une productivité accrue et à un rehaussement de la chaîne de valeur des activités économiques menées par le secteur privé;
 - iii. la gouvernance inclusive et la responsabilité, conçues pour renforcer les capacités des PMR à endiguer la corruption, à accroître la participation des parties prenantes et à améliorer la transparence dans le secteur public.

Quatre catalyseurs : l'analyse de l'économie politique, la recherche de politiques, le renforcement des capacités en matière de données et de statistiques, ainsi que l'encadrement porteur de transformation renforceront la mise en œuvre de toutes les interventions.

4. La SEGA est une stratégie à l'échelle de la Banque, qui sera mise en œuvre selon le principe « Unis dans l'action » qui implique un travail d'équipe interdépartemental, ainsi que la rationalisation des dispositifs de supervision, afin de réduire au minimum les chevauchements dans le processus décisionnel. Les opérations

d'appui programmatique, les projets d'appui institutionnel, le financement axé sur les résultats, l'assistance technique et le dialogue sur les politiques sont les principaux instruments à utiliser pour les opérations au titre de la SEGA. Le cadre de mesure des résultats (CMR) de la Banque, aligné sur le CMR global de celle-ci, a été défini pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Il permettra d'évaluer et de mesurer aussi bien les progrès d'ordre général accomplis en matière de gouvernance en

Afrique, que ceux qui peuvent être directement attribués aux interventions de la Banque. Les principaux résultats escomptés sont notamment un ratio impôts/PIB continental de 22 % contre une moyenne de 17 % en 2019, une note de 3,7 pour la gouvernance au titre de l'évaluation des politiques et des institutions des pays du Fonds africain de développement contre une base de référence de 3,37 en 2018, et une amélioration de 13 points de l'indice de perception de la corruption sur le continent.

1. INTRODUCTION ET JUSTIFICATION

- 1.1. La Stratégie de la gouvernance économique en Afrique (SEGA) est une réponse à l'évolution constante du paysage économique africain, qui vise à contribuer au développement économique durable et au progrès social des pays membres régionaux (PMR) de la Banque. Elle s'inspire des enseignements tirés de la précédente Stratégie de la gouvernance (GAP-II). Elle assure la continuité et la complémentarité avec d'autres initiatives de la Banque, tout en répondant aux nouveaux défis en matière de gouvernance. Elle intègre des innovations en matière de politiques dans son approche stratégique et introduit des catalyseurs qui sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre des piliers proposés dans la stratégie.
- 1.2. La stratégie a été conçue en tenant compte de la nécessité de repenser les institutions et les systèmes de gouvernance qui permettront d'améliorer la qualité de vie de tous les Africains. Cette nécessité est devenue particulièrement urgente au moment où le continent est aux prises avec les ramifications économiques à moyen et long terme de la pandémie de COVID-19. L'Afrique a officiellement enregistré le nombre le moins élevé de cas et de décès dus à la maladie par rapport à toutes les régions, mais c'est le continent qui a le plus souffert des conséquences économiques et sociales de la pandémie. Le continent va connaître sa première récession depuis plus de deux décennies, en raison principalement de la dépendance de nombreuses économies nationales à l'égard du pétrole, des matières premières, des investissements directs étrangers (IDE), du tourisme et des transferts de fonds — qui ont tous été négativement affectés. En conséquence, jusqu'à 49,2 millions d'Africains pourraient sombrer dans l'extrême pauvreté, éradiquant ainsi les progrès réalisés au fil des ans en matière de réduction de la pauvreté (BAD, 2020). La plupart des gouvernements africains ont pris des mesures pour atténuer l'impact du ralentissement économique. Les efforts de relance doivent transcender les politiques ad hoc et être plus prudents, systématiques, stratégiques et tournés vers l'avenir.
- 1.3. La SEGA est le cadre de partenariat de la Banque avec les PMR, dans leurs efforts visant à susciter des mesures institutionnelles pour la reprise et la résilience. Elle vise à aider les PMR à mieux se reconstruire dans les domaines à fort impact du programme des High 5 de la Banque, conformément à leurs plans de développement nationaux. Pour mieux se reconstruire, il faut des institutions et un ensemble de politiques aux niveaux national et infranational qui favoriseront la diversification économique et la compétitivité. La motivation qui sous-tend la SEGA est d'accélérer la reprise économique et reconstruire des économies résilientes. La nouvelle stratégie est particulièrement opportune, car elle s'inscrit dans le nouveau cadre visant à repenser la gouvernance économique. Elle tient compte du fait que les institutions doivent être conçues de manière pragmatique et que leur priorité doit être le respect d'un programme de croissance économique à long terme. Les réformes en matière de gouvernance doivent favoriser la croissance. Elles doivent non seulement améliorer l'efficacité, mais aussi surmonter les problèmes structurels qui ralentissent la croissance. L'objectif est d'atteindre des résultats plus pragmatiques en termes de conséquences sur les moyens de subsistance des populations.
- 1.4. La baisse de la production économique résultant des mesures de confinement de la COVID-19 et les politiques visant à stimuler les économies ont accru les vulnérabilités de la dette. La dette publique dépasse désormais 50 % du PIB dans près de la moitié des PMR (FMI, 2020). Au cours de la dernière décennie, l'Afrique est le continent qui a connu le taux d'accumulation de la dette le plus rapide. Le risque de défaut de paiement s'est accru, ces obligations étant désormais essentiellement non-concessionnelles. Au moins 24 pays africains ont demandé à bénéficier de l'initiative pour la suspension du service de la dette (ISSD), dirigée par le Club de Paris, qui permettrait de libérer des ressources pour lutter contre la pandémie. Le renforcement des capacités en matière de gestion de la dette devient important, mais il est également nécessaire de «rétablir le lien entre la croissance, les instruments de financement et une gouvernance efficace». Cela permettrait de s'assurer que les réformes adoptées dans le cadre de la suspension ou de la restructuration de la dette sont correctement programmées et conçues pour redonner de la crédibilité aux gouvernements concernés quant à leurs actions politiques. En d'autres termes, la marge de manœuvre budgétaire qui découle de la suspension de la dette peut être mise à profit pour l'investissement public et pour des réformes de la gouvernance favorisant la croissance par le biais d'un assainissement budgétaire, qui deviennent essentielles dans le contexte de cette nouvelle stratégie.

1.5. La SEGA tient compte du rôle crucial et continu de la bonne gouvernance dans la croissance et le développement économiques. Elle est axée sur la gouvernance économique, et non pas sur la gouvernance politique qui ne relève pas de la compétence de la Banque. (L'utilisation ultérieure du terme gouvernance fait donc référence à la gouvernance économique et se définit comme les institutions et les processus, les politiques, les comportements et les cadres réglementaires adoptés pour gérer une économie.) La politique de la Banque se décline en cinq principes fondamentaux : la transparence, la responsabilité, la participation, la lutte contre la corruption et l'État de droit. Les piliers opérationnels de la SEGA sont conçus pour nourrir ces éléments et principes sous-jacents de la gouvernance, car ils sont indispensables pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD), notamment l'élimination de la pauvreté (ODD 1), la mise en place d'économies inclusives, avec des opportunités d'emplois pour les jeunes (ODD 8), et la conception d'institutions solides qui donnent aux citoyens davantage de voix dans les affaires publiques qui les affectent (ODD 16). La SEGA est également essentielle à la réalisation de certains des projets phares de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, notamment l'Accord de libre-échange continental africain (ZLECA), qui est entré en vigueur en 2019.

1.6. La gouvernance économique s'inscrit parfaitement dans le vaste programme de développement de la Banque. La Stratégie décennale (SD), qui court jusqu'en 2022, désigne la gouvernance et la responsabilité comme des priorités opérationnelles essentielles. La gouvernance est en lien avec tous les secteurs fondamentaux du développement de l'Afrique. La SEGA est stratégiquement alignée sur le développement de l'Afrique et est prête à le réaliser dans le cadre du programme des High 5 de la Banque, dont les objectifs sont les suivants :

- accès universel à l'électricité (Éclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité) ;

- transformation agricole (Nourrir l'Afrique) ;
- diversification économique par l'industrialisation (Industrialiser l'Afrique) ;
- développement du commerce, des marchés et des infrastructures au niveau régional (Intégrer l'Afrique) ;
- accès universel aux opportunités sociales et économiques (Améliorer la qualité de vie des Africains).

1.7. La SEGA vient également en complément d'autres stratégies de la Banque, y compris les stratégies de développement du secteur privé et des capacités. Elle fait partie des engagements auxquels la Banque et ses actionnaires ont souscrit au titre de la septième augmentation générale du capital (AGC-VII). Au nombre des autres engagements souscrits, figurent l'accélération de l'utilisation par la Banque du dialogue sur les politiques en tant qu'outil de promotion d'environnements propices pour les entreprises, et une plus grande proactivité dans l'atténuation des risques de surendettement des PMR. En outre, lors de la préparation et de la finalisation de la SEGA, des consultations ont été menées avec un large groupe de parties prenantes externes, notamment des partenaires, des pays membres régionaux et non régionaux, des fonctionnaires du secteur public, la société civile, des groupes de réflexion et des universités.

1.8. La gouvernance ainsi que les capacités humaines et institutionnelles pour une croissance inclusive et la création d'emplois constituent le deuxième pilier stratégique de l'engagement triennal de la Banque au titre du Fonds africain de développement (FAD-15). Ce pilier commande spécifiquement à la Banque de mettre en place son appui aux PMR dans les domaines essentiels de la gouvernance économique, à savoir la mobilisation des ressources intérieures, la gestion des finances publiques, la gestion et la transparence de la dette, la lutte contre la corruption et l'endiguement des flux financiers illicites, ainsi que la promotion d'un environnement propice aux investissements du secteur privé dans les PMR.

2. LA STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BANQUE POUR LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE (SEGA)

2.1. Vision et Objectifs

2.1.1 La SEGA envisage une Afrique dirigée par des gouvernements transparents et responsables, et des institutions solides, capables d'induire une croissance inclusive et durable et de soutenir des économies résilientes. Cette vision s'inspire des défis émergents et prévus de la croissance économique et du développement durable sur le continent au cours des prochaines années. Les principaux défis seront de soutenir la reprise économique et de renforcer la résilience au lendemain de la pandémie de COVID-19, notamment en s'attaquant au fardeau croissant de la dette publique de nombreux PMR, en réduisant les déperditions pour un secteur public plus efficace et en promouvant un environnement qui favorise les investissements et la croissance du secteur privé.

2.1.2 La SEGA s'inscrit dans le cadre plus large de la gouvernance et du programme de réforme économique, qui sont essentiels aux cinq grandes priorités de la Banque. La priorité «Nourrir l'Afrique» sera catalysée par le soutien — et la création le cas échéant — aux mécanismes de gouvernance pour faciliter l'ajout de valeur aux produits agricoles. Pour la priorité «Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie», les gouvernements doivent être soutenus pour promulguer des politiques et des réglementations qui assureront la viabilité du secteur de l'énergie grâce à une tarification reflétant les coûts et une éventuelle transition vers les énergies renouvelables. Pour «Industrialiser l'Afrique», un environnement favorable doit être créé pour l'innovation et les gouvernements doivent acheminer des ressources suffisantes vers la recherche et le développement en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM). L'«Intégration de l'Afrique» nécessitera un soutien aux institutions nationales et régionales qui lèveront les obstacles au commerce et à la mobilité de la main-

d'œuvre. L'«Amélioration de la qualité de vie des populations africaines» passe par la création d'un environnement favorable aux entreprises afin de créer des emplois de qualité pour les Africains en âge de travailler (25-64 ans) qui, selon les prévisions, seront pour la première fois plus nombreux que les enfants et les personnes âgées dans de nombreux PMR.

2.1.3 Bien que la vision de la SEGA s'étende à l'ensemble du continent, elle tient compte de la spécificité de chacun des 54 PMR de la Banque. Pour réaliser sa vision, la présente stratégie s'appuiera sur les principes universels de la bonne gouvernance économique, avec des spécificités propres au niveau opérationnel, cadrant avec chaque contexte. Le cadre stratégique de la SEGA est suffisamment large pour être pertinent à l'échelle du continent, mais il demeure suffisamment ciblé pour répondre aux besoins spécifiques. Il s'articule autour de quatre objectifs principaux :

- Veiller à la gestion saine des ressources publiques aux niveaux national et infranational, pour parvenir à la stabilité macroéconomique — ou la maintenir — et la réalisation efficace des High 5.
- Promouvoir la transformation structurelle en favorisant un secteur privé compétitif et des conditions de concurrence équitables pour toutes les entreprises.
- Accroître la transparence, la responsabilisation et l'inclusion à la prise de décisions et la prestation de services.
- Lutter contre la corruption dans les secteurs public et privé.

Ces objectifs seront mis en œuvre au moyen de trois piliers d'intervention soutenus par quatre catalyseurs (tableau 2.1). Une théorie du changement à l'annexe B montre le lien entre les piliers, leurs sous-piliers respectifs et comment ils contribuent tous à l'atteinte de la vision de SEGA.

Tableau 2.1 : Piliers, sous-piliers et catalyseurs de la SEGA

Piliers	Sous-piliers	Catalyseurs
1. Efficacité du secteur public aux niveaux national et infranational	1.1 Mobilisation des ressources intérieures 1.2. Gestion des dépenses publiques 1.3 Gestion de la dette et transparence 1.4 Performance durable des entreprises publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche stratégique • Analyse de l'économie politique • Données et statistiques • Leadership porteur de transformation
2. Gouvernance pour la transformation structurelle	2.1 Compétitivité, Investissement et climat des affaires 2.2 Gouvernance des infrastructures Gouvernance des ressources naturelles	
3. Gouvernance inclusive et responsabilité	3.1 Lutte contre la corruption 3.2 Transparence et administration en ligne 3.3 Gouvernance de la demande et responsabilité sociale	

2.1.4 La SEGA n'aborde pas la gouvernance économique comme un engagement exclusif avec l'État. Elle tient compte des rôles interconnectés de l'État, des entreprises et des citoyens pour établir et maintenir les systèmes de gouvernance qui favorisent une croissance inclusive et durable. La gestion efficace des ressources publiques — y compris le contrôle des déficits budgétaires et la gestion de la dette — est importante pour maintenir la stabilité macroéconomique et pour créer les conditions préalables à la transformation structurelle. L'instauration de la confiance et de la cohésion sociale entre les citoyens et l'État, ainsi qu'au sein des communautés, crée un sentiment d'appropriation des programmes gouvernementaux, ce qui est essentiel pour la durabilité des réformes. La gouvernance inclusive, la transparence et la responsabilisation du secteur public renforcent le contrat social entre l'État et les citoyens. Les citoyens seront disposés à payer les impôts s'ils participent à la prise de décision sur la manière dont ces ressources sont utilisées et reçoivent des services de qualité en retour. Si le gouvernement offre un environnement favorable aux entreprises et élabore un cadre politique en matière de concurrence fondé sur des conditions de concurrence équitables pour toutes les entreprises, les entreprises investiront, générant ainsi des emplois et des revenus. Le gouvernement a également la responsabilité de protéger ses citoyens, par une réglementation et une application efficace. La transparence et l'ouverture du gouvernement sont essentielles pour garantir que les politiques et les réglementations

soient conçues de manière à répondre aux demandes des masses. Il est essentiel de renforcer les liens entre les trois piliers de la stratégie et veiller à ce que les intérêts et les rôles des entreprises publiques et des citoyens soient pris en compte.

2.2. Piliers et sous-piliers de l'engagement

Pilier I : Efficacité du secteur public aux niveaux national et infranational

2.2.1 Le lien entre les recettes collectées par l'État à tous les niveaux et les dépenses effectuées doit devenir plus clair, afin que les citoyens prennent conscience, par exemple, de l'importance de payer les impôts pour la fourniture de soins de santé vitaux. Les gouvernements africains doivent rationaliser leurs processus en termes de collecte de recettes pour les budgets nationaux et infranationaux, et d'affectation de ces ressources afin de garantir des résultats économiques et sociaux maximums. La priorité de ce pilier de la SEGA est le renforcement de l'efficacité des gouvernements africains en vue de ramener les économies sur la voie d'une croissance forte et durable, par la réalisation de la stabilité macrobudgétaire et la mise en place de fondamentaux macroéconomiques optimaux. Au moment où les gouvernements poursuivent des politiques budgétaires expansionnistes pour faciliter la reprise après la COVID-19, il importe de veiller tout particulièrement: (i) à la réaffectation des ressources aux

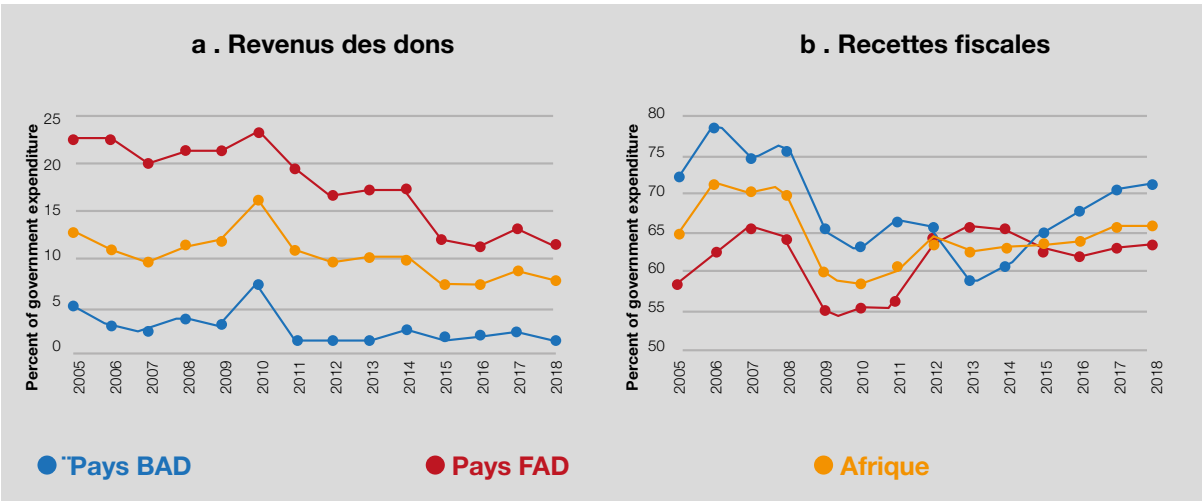
domaines essentiels au renforcement de la résilience, conformément au programme des High 5 de la Banque ; (ii) à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, pour réduire la perte de ressources due aux déperditions. Ce pilier aide les PMR à mobiliser, utiliser et contrôler de manière optimale leurs ressources publiques et à fournir des services de qualité aux niveaux national et infranational. Une attention particulière sera accordée aux états fragiles.

Sous-pilier 1.1 : Mobilisation des ressources intérieures

2.2.2 La mobilisation des ressources intérieures (MRI) en Afrique est faible, le niveau des recettes perçues étant faible et en baisse (figure 2.1, panel b). Le renforcement de la MRI est un engagement majeur souscrit par les pays africains dans le cadre du plan d'action du Programme d'Addis-Abeba pour le financement durable du développement. Avec la contraction de l'aide publique au

développement officielle par rapport aux dix dernières années (figure 2.1, panel a), les gouvernements ont de plus en plus recours à des emprunts pour financer les dépenses publiques. Les ressources intérieures sont essentielles pour financer le développement et préserver la viabilité budgétaire grâce à des flux de recettes prévisibles, permettant ainsi une pleine appropriation par les pays. La MRI couvre toutes les sources potentielles de recettes intérieures, notamment la fiscalité, les recettes non fiscales (telles que les redevances perçues pour la fourniture de services publics, les intérêts perçus et les revenus des actifs financiers et des biens de l'État), l'approfondissement du marché des capitaux et l'offre de services financiers plus inclusifs pour mobiliser l'épargne et endiguer les flux financiers illicites (FFI). Ce sous-pilier met l'accent sur l'optimisation de la collecte des recettes publiques par la fiscalité, la réduction des éléments commerciaux des FFI et le développement du secteur financier pour tirer parti de l'épargne

Figure 2.1 : Recettes fiscales et revenus des dons en Afrique, 2005-2018



Source : Calculs effectués par les services de la BAD .

2.2.3 Une administration fiscale et des cadres de politique fiscale efficaces et transparents sont essentiels pour atteindre le potentiel de MRI de l'Afrique. Il ressort de certaines estimations qu'une meilleure administration fiscale pourrait accroître les recettes de 30 % ou plus dans de nombreux pays africains (Hadler, 2000). La facilité de paiement des impôts dans les pays africains a une très forte corrélation positive avec les recettes fiscales en pourcentage du PIB (Zolt, 2014).

2.2.4 La structure fiscale de nombreux pays africains est loin d'être optimale. La plupart d'entre eux sont fortement tributaires des impôts indirects pour leurs recettes fiscales (comme la taxe sur la valeur ajoutée [TVA] et les droits d'importation), car ils sont plus faciles à administrer. Ces impôts ont tendance à être régressifs, car les ménages à faibles revenus consacrent une plus grande part de leurs revenus à la consommation que les ménages à revenus plus élevés. En outre, de nombreux

PMR ont une dépendance excessive à l'égard des recettes fiscales provenant des ressources naturelles, qui sont très volatiles en raison des fluctuations des prix. La forte prévalence de l'informalité dans la plupart des pays africains pose également des problèmes majeurs de recouvrement de l'impôt.

- 2.2.5 La mise en œuvre de la ZLECA devrait réduire les recettes provenant des taxes commerciales à court terme, tout en générant des gains de recettes globaux à

long terme. Les pays FAD et en transition, qui dépendent souvent plus fortement des taxes commerciales que les autres pays, seront particulièrement touchés. Dans le cadre de la SEGA, la Banque aidera les PMR à s'assurer que leurs systèmes fiscaux sont prêts pour la mise en œuvre de la ZLECA, tout en adaptant leurs politiques fiscales et en renforçant les capacités institutionnelles permettant d'accroître les recettes fiscales non commerciales. Voir l'encadré 2.1 sur l'alignement de SEGA avec la ZLECA.

Encadré 2.1 : Possibilités de soutien à la Zone de libre-échange continentale africaine

Domaine	Enjeux	Possibilités de soutien
Soutenir les PMR dans les efforts pour adapter leur structure fiscale à la libéralisation du commerce à la faveur de la ZLECAf	La mise en œuvre de la ZLECAf devrait entraîner à court terme une baisse des recettes fiscales sur le commerce qui devraient cependant augmenter à long terme. Les pertes de recettes fiscales pendant la période de transition pourraient être particulièrement importantes pour les pays FAD (Fonds africain de développement) et les pays en transition, qui sont souvent fortement tributaires des taxes commerciales.	La Banque aidera les PMR à faire en sorte que leurs systèmes fiscaux soient prêts pour la mise en œuvre de la ZLECAf, en adaptant les politiques fiscales et en renforçant les capacités institutionnelles visant à accroître les recettes fiscales non commerciales.
Soutenir l'harmonisation fiscale pour éviter une course au moins-disant.	La ZLECAf pourrait inciter davantage les pays à s'engager dans des pratiques fiscales concurrentielles dommageables pour attirer les investissements, et pourrait par ailleurs encourager la délocalisation des activités économiques vers des juridictions à la fiscalité plus favorable.	La Banque, par le biais du dialogue sur les politiques et de ses instruments de prêt, soutiendra les efforts d'harmonisation fiscale visant à limiter les politiques fiscales concurrentielles et une course au moins-disant fiscal, qui pourraient réduire les recettes fiscales sur l'ensemble du continent.
Renforcement de la gouvernance et de la collaboration en matière de lutte contre l'optimisation/l'évasion fiscale, le blanchiment d'argent et les flux financiers illicites.	L'intensification des échanges commerciaux et la libéralisation des flux de capitaux augmentent les possibilités d'activités telles que l'optimisation fiscale, le transfert de bénéfices et le blanchiment d'argent sous couvert d'activité commerciale. Ces activités menacent les recettes et pourraient aggraver les problèmes liés à la gouvernance, à la corruption et à la sécurité.	La Banque continuera à soutenir les efforts visant à renforcer les cadres de gouvernance — au plan continental, régional et national — et les mécanismes de collaboration pour s'assurer qu'ils sont adéquats pour la mise en œuvre de la ZLECAf. Le renforcement de la coopération fiscale, l'échange automatique d'informations, la mise en place de registres sur la propriété effective et le renforcement des réglementations et des sauvegardes en matière de lutte contre le blanchiment d'argent/financement du terrorisme devraient jouer un rôle essentiel dans ces efforts.
Soutenir la compétitivité et l'amélioration du climat des affaires pour maximiser les avantages de la ZLECAf dans les PMR	Si le commerce soutient la croissance et le développement, ses avantages ne sont pas toujours répartis de manière égale entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci. L'intégration des économies au sein de grandes zones commerciales profite à certains pays et à certains secteurs d'activité et nuit à d'autres. Les pays à faible compétitivité et avec un climat peu propice aux affaires, en particulier les pays en transition et les pays FAD, risquent de ne pas tirer parti des avantages de la ZLECAf s'ils ne stimulent pas la compétitivité.	La Banque entend accroître son soutien aux réformes visant à améliorer le climat des affaires dans les PMR — en particulier dans les pays FAD et en transition — en prélude à l'entrée en vigueur de la ZLECAf, afin que ces pays puissent en tirer pleinement profit et qu'ils soient compétitifs.

Encourager l'élimination des barrières non tarifaires par une réforme douanière	Une part importante des avantages commerciaux de la ZLECAf dépendra de l'élimination des barrières non tarifaires, notamment les procédures douanières fastidieuses et les administrations douanières inefficaces qui augmentent considérablement le coût des échanges transfrontaliers.	La Banque continuera à soutenir à la fois la simplification et l'harmonisation des procédures douanières au niveau continental, ainsi que la modernisation des politiques et des administrations douanières des PMR.
Renforcer les cadres réglementaires et les capacités institutionnelles pour attirer les investissements du secteur privé dans les infrastructures de transport, essentielles à la mise en œuvre de la ZLECAf	Le succès de la ZLECAf passe par la réduction du grand déficit d'infrastructures de l'Afrique — en particulier dans les infrastructures de transport telles que les routes et les ports — en mobilisant des investissements supplémentaires et en intensifiant les initiatives continentales de développement d'infrastructures. Les partenariats public-privé (PPP) peuvent être un outil très puissant pour mobiliser le financement privé pour des investissements dans les infrastructures. Cependant, d'importants problèmes institutionnels et réglementaires, ainsi que l'absence de moyens, entravent le recours aux PPP sur le continent.	La Banque renforcera son soutien à l'amélioration des dispositions réglementaires et institutionnelles des PPP, ainsi qu'au renforcement des capacités, qui peuvent contribuer à attirer les investissements privés dans les infrastructures afin de maximiser les avantages de la ZLECAf.
Rendre la gestion des investissements publics plus efficace afin d'améliorer la réalisation des infrastructures essentielles	Les investissements dans les infrastructures entièrement financés par des fonds publics continueront de jouer un rôle clé dans la promotion du commerce intra-africain, en particulier dans les domaines peu susceptibles de bénéficier des financements privés, comme les infrastructures de transport rural.	La Banque continuera à soutenir les investissements publics et à contribuer au renforcement des capacités afin d'améliorer la réalisation des infrastructures essentielles.

2.2.6 L'endiguement des flux financiers illicites est essentiel pour améliorer la gouvernance et pour juguler la fuite des ressources indispensables au financement des besoins d'investissement de l'Afrique. L'ampleur des FFI sortant d'Afrique n'est pas déterminée avec précision, mais elle est considérée comme très importante. Dans son rapport sur la lutte contre les flux financiers illicites pour le développement durable en Afrique, la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED, 2020) note qu'un sixième des recettes publiques globales du continent provient de l'impôt sur les sociétés et qu'environ un dixième de ces recettes (soit quelque 6,7 milliards de dollars US) est perdu en raison de l'évasion fiscale. Le rapport estime à 88,6 milliards de dollars US la fuite annuelle de capitaux en provenance d'Afrique.

2.2.7 Les FFI proviennent généralement de trois sources : (i) les activités commerciales, notamment par le biais de l'évasion fiscale et des pratiques agressives d'évasion fiscale; (ii) les activités criminelles, notamment la traite des êtres humains, le trafic de drogues et d'armes; et (iii) la corruption, notamment par le biais de pots-de-vin et d'abus de pouvoir de la part d'agents publics. La nature des FFI varie d'un PMR à l'autre. Différentes approches pour combattre le problème seront donc adoptées dans les pays exportateurs de minerais, les pays

confrontés à des problèmes fiduciaires aigus et les pays en situation de fragilité.

2.2.8 Au nombre des actions engagées pour lutter contre les FFI dans le cadre de la SEGA, figureront : (i) l'élimination des insuffisances et la facilitation des contrôles; (ii) la création de registres publics de la propriété effective vérifiée des entités juridiques et des actifs; (iii) le renforcement des capacités de l'État à lutter contre les pratiques commerciales abusives et les facturations erronées. La réduction des FFI nécessitera également un renforcement de la collaboration internationale. L'adoption de normes internationales, telles que le Cadre inclusif sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS) et la Norme pour l'échange automatique d'informations sur les comptes financiers en matière fiscale (NCD/CRS), est essentielle pour enrayer la fraude et l'évasion fiscales.

2.2.9 Au titre de la SEGA, la mobilisation des ressources ne consiste pas seulement à mobiliser des recettes générées en interne, mais aussi à tirer parti de l'épargne/des ressources nationales et à les utiliser comme intermédiaires pour des investissements productifs. L'insuffisance en termes de profondeur et d'accès aux marchés de capitaux africains limite leur capacité à jouer leur rôle d'intermédiaires pour le financement à long terme. Les taux de croissance

économique élevés enregistrés récemment ont attiré l'intérêt des investisseurs étrangers pour les marchés boursiers africains. Toutefois, cet intérêt des investisseurs étrangers comporte des risques, notamment lorsque des investisseurs étrangers ayant des horizons à court terme jouent un rôle prépondérant sur le marché, comme nous l'avons vu dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

2.2.10 Un équilibre doit nécessairement être trouvé entre la base des investisseurs locaux et celle des investisseurs étrangers. La Banque s'efforcera de renforcer les marchés de capitaux africains : (i) en remédiant aux faiblesses de leur structure, de leur politique et de leur cadre réglementaire; (ii) en renforçant le pool d'investisseurs, en mettant l'accent sur les fonds de pension nationaux et les autres investisseurs institutionnels afin de promouvoir la liquidité et la solidité des marchés, notamment par l'intégration

régionale; (iii) en créant un réservoir de produits du savoir pour éclairer les opérations actuelles et futures .

2.2.11 La Banque tirera parti du volet « Participation des investisseurs » du Forum pour l'investissement en Afrique (AIF), qui identifie et gère une base de données d'investisseurs institutionnels, tant nationaux qu'internationaux, en collaboration avec les partenaires fondateurs et institutionnels de l'AIF. Les interventions spécifiques comprendront notamment la création de mécanismes de co-investissement axés sur l'Afrique sur la plateforme de l'AIF, la mise à profit des instruments d'atténuation des risques existants et des interventions en amont de la Banque pour faire avancer les réformes structurelles et de gouvernance en vue d'accroître les investissements du secteur privé. Le tableau 2.2 présente les mesures spécifiques à prendre dans le cadre de ce sous-pilier.

Table 2.2: Actions for Increasing Domestic Resource Mobilization under SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux cibles (PMR)	<ul style="list-style-type: none"> Tous les pays, avec un accent particulier mis sur les pays ayant des ratios impôts/PIB inférieurs à 15 %; Les États en situation de fragilité.
Résultat attendu	Génération de revenus et appui à la mobilisation des ressources accrus dans les pays financés.
Domaines d'activité proposés	<ol style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités des administrations chargées des recettes (fiscales et douanières), notamment par un appui à la numérisation de l'administration fiscale; Améliorer la coordination et la planification de la politique fiscale aux niveaux national et infranational, notamment par l'optimisation des incitations et des exonérations fiscales; Améliorer l'identification des contribuables, l'éducation et la citoyenneté fiscale; Fournir un appui institutionnel en matière de prévision des recettes et de liens avec le budget; Diriger les efforts visant à renforcer la coordination régionale, notamment par l'harmonisation des cadres juridiques pour les prix de transfert et l'institutionnalisation de la fiscalité environnementale et liée au genre; Élaborer des politiques, des réglementations et des instruments pour soutenir une mobilisation accrue de l'épargne intérieure et débloquer cette épargne pour l'investissement; Soutenir l'adoption de règles et de lois pertinentes sur la capitalisation restreinte, les principes de pleine concurrence et les accords de prix avancés; Contribuer à la création d'unités spécialisées dans les protocoles d'échange automatique d'informations sur les comptes financiers en matière fiscale (AEOI) et d'érosion de la base et transfert de bénéfices (BEPS); Renforcer les dispositifs de gouvernance de la ZLECA et soutenir les efforts des communautés économiques régionales (CER) et les PMR visant à adapter leur structure fiscale à la libéralisation du commerce de la ZLECA, notamment par l'harmonisation fiscale; Renforcer les capacités des PMR et soutenir la collaboration régionale afin de réduire les possibilités d'évasion et de fraude fiscales, le blanchiment d'argent et les flux financiers illicites; Promouvoir la collaboration entre les investisseurs nationaux, en mettant l'accent sur l'amélioration de la perception des risques et des stratégies d'investissement; Soutenir la création de véhicules de co-investissement avec des investisseurs institutionnels mondiaux.

Sous-pilier 1.2 : Gestion des dépenses publiques

2.2.12 Une bonne gestion des dépenses publiques (GDP) se caractérise par la discipline et la viabilité budgétaires, l'allocation stratégique des ressources budgétaires, l'efficacité opérationnelle dans l'exécution des programmes publics et la stabilité macroéconomique. Elle est essentielle dans la mesure où une part importante des dépenses publiques en Afrique est gaspillée ou perdue en raison de déperditions. L'Afrique dépense légèrement plus que les limites inférieures recommandées par les Nations unies en pourcentage du PIB et des budgets publics destinés à l'éducation (4 et 15 % respectivement), mais l'efficacité de ces dépenses est très faible. L'Afrique est la région du monde la moins efficace, avec un taux d'efficacité de 58 % pour l'enseignement primaire et de 41 % pour l'enseignement secondaire (BAD, 2020b).

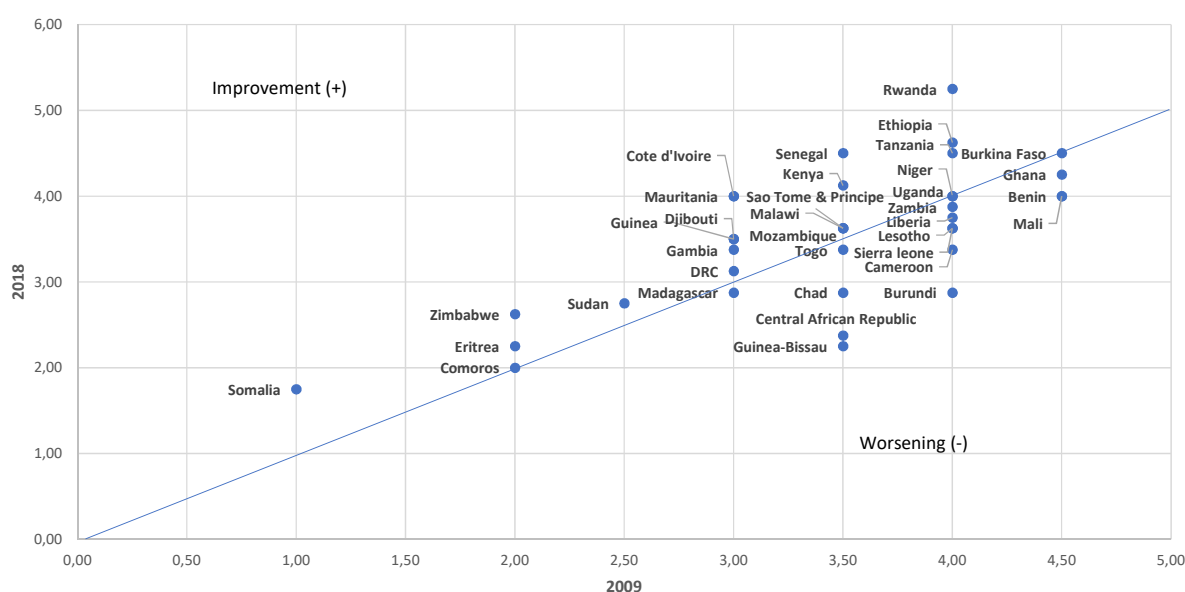
2.2.13 La GDP englobe le cycle budgétaire complet, depuis les domaines en amont de l'élaboration et de l'exécution du budget jusqu'à l'audit et au contrôle plus en aval. Un budget efficace maintient la discipline budgétaire, alloue les ressources conformément aux priorités en matière de politiques et assure efficacement les services en optimisant les ressources. Des processus budgétaires sains sont essentiels pour

garantir le financement des priorités des plans de développement nationaux et des High 5.

2.2.14 La qualité de la gestion budgétaire et financière est mitigée en Afrique. Une douzaine de pays ont obtenu de moins bons résultats en 2018 qu'en 2009 (figure 2.2). La plupart des PMR ont adopté deux réformes clés au cours des dernières années : les cadres de dépenses à moyen terme et la budgétisation axée sur les programmes. Pour les pays qui n'ont pas encore adopté ces réformes, la mise en œuvre de ces dernières sera prioritaire dans le cadre de la SEGA.

2.2.15 La passation des marchés publics reste une source importante d'inefficacité et de corruption. La plupart des PMR disposent d'une législation solide qui garantit la compétitivité et la transparence des marchés publics, mais la mise en œuvre accuse un certain retard. Les institutions nationales chargées des marchés publics doivent être renforcées et une séparation nette doit être établie entre les fonctions d'élaboration de politiques, de passation des marchés et de contrôle. Il est également nécessaire de promouvoir l'utilisation et l'intégration des systèmes de technologies de l'information et de la communication (passation de marchés en ligne) et de renforcer les capacités dans ce domaine.

Figure 2.2: Qualité de la gestion budgétaire et financière par les pays membres régionaux en 2009 et 2018



2.2.16 La SEGA s'emploiera à améliorer les pratiques comptables des systèmes de GFP. La pratique comptable d'un État moderne comprend des fonctions à plusieurs niveaux (comptabilité budgétaire, générale et analytique), et un cadre réglementaire solide (plan comptable, principes et normes comptables). Elle nécessite un système intégré de gestion financière (IFMIS) élaboré, ainsi que des ressources humaines qualifiées. Un domaine important de réforme est l'utilisation de la comptabilité d'exercice, qui donne une image plus précise de la situation financière et des engagements de l'État que la comptabilité de caisse. Elle est également conforme à la norme comptable des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Seuls deux pays africains (le Nigeria et la Tanzanie) ont déclaré avoir utilisé la comptabilité d'exercice dans leur dernière série d'états financiers publiés selon l'indice de responsabilité financière du secteur public international de 2018. Dix-neuf autres pays africains prévoient d'adopter la comptabilité d'exercice d'ici 2023, ce qui en fait un domaine important à soutenir dans le cadre de la SEGA.

2.2.17 La SEGA soutiendra également la réforme d'autres pratiques. La gestion de la trésorerie permet de disposer de liquidités suffisantes pour payer les dépenses lorsqu'elles sont dues. En donnant aux gouvernements la possibilité d'emprunter uniquement en cas de besoin, elle réduit les coûts de financement. L'ouverture d'un compte unique du Trésor (CUT) est une pratique éprouvée pour améliorer les systèmes de paiement et de recouvrement des recettes ; elle représentera un domaine de soutien privilégié au titre de la SEGA. L'audit interne est une fonction relativement nouvelle, tant dans les pays avancés que dans les pays en développement, où il est souvent mal compris et mal exécuté, et l'indépendance des auditeurs, qui est une valeur cardinale des normes internationales d'audit, est très rarement garantie. L'audit externe permet de s'assurer que le budget est exécuté conformément à la loi et que les services publics sont effectivement fournis. La SEGA renforcera les capacités des unités d'audit interne et des institutions supérieures de contrôle (ISC), de manière à renforcer leur indépendance. Le tableau 2.3 présente les mesures spécifiques à prendre au titre de ce sous-pilier.

Tableau 2.3: Actions for Improving Public Expenditure Management under SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Tous les PMR, l'accent étant mis sur les États en situation de fragilité et sur les pays ayant des notes d'Évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP) inférieures à 3,5 dans le domaine de la gestion budgétaire et financière.
Résultat escompté	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité accrue en matière d'allocation de ressources et de discipline budgétaire ; Renforcement de la qualité du secteur public et de la gouvernance économique, telle que mesurée par l'indice d'EPIP.
Domaines d'activité cibles	<ol style="list-style-type: none"> Soutenir la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques (GFP) et la modernisation des cadres juridiques de GFP ; Améliorer les politiques et les réglementations en matière de passation des marchés afin d'accroître la transparence et la concurrence, y compris en accentuant le recours aux processus électroniques de passation des marchés ; Renforcer l'alignement sur les normes internationales (IPSAS, AFROSAI et INTOSAI) ; Soutenir la création des fonctions d'audit et de contrôle internes ; Soutenir la gestion des actifs publics aux niveaux central et infranational ; Moderniser et automatiser les systèmes de GFP (à travers l'IFMIS), y compris la passation de marchés en ligne ; Renforcer les capacités institutionnelles de GFP des ministères sectoriels et des organismes infranationaux, y compris par la spécialisation du personnel ; Promouvoir des réformes de la GFP répondant aux problématiques du genre et du climat, y compris la budgétisation sensible au genre et aux changements climatiques ; Réaliser des travaux analytiques aux niveaux national, sectoriel et infranational, à l'aide d'outils comme les évaluations des dépenses publiques et de la responsabilité financière, les enquêtes de suivi des dépenses publiques, les évaluations des risques fiduciaires par pays ; Renforcer l'indépendance et les capacités des ISA nationales ; Soutenir les institutions régionales africaines qui travaillent sur la GDP et la macro-convergence régionale.

Sous-pilier 1.3 : Gestion et transparence de la dette

2.2.18 Le niveau de la dette en Afrique a sensiblement augmenté, passant de 38 % du PIB en 2011 à 61 % en 2019. En 2013, seuls six pays africains étaient considérés comme présentant un risque élevé de surendettement ou comme étant surendettés, selon l'analyse de la soutenabilité de la dette des pays à faible revenu, réalisée par le Fonds monétaire international (FMI). En juin 2020, ce nombre était passé à 20 et il devrait augmenter en raison des pressions budgétaires accentuées par la pandémie de COVID-19.

2.2.19 La composition de la dette a également changé, avec la diminution du nombre des emprunts concessionnels et l'augmentation du volume des emprunts non concessionnels (Figure 2.3). Les possibilités d'accès au financement se sont ouvertes aux bailleurs de fonds bilatéraux émergents, aux sources privées et aux marchés d'obligations. La contribution des créanciers commerciaux à la dette extérieure de l'Afrique est passée de 17 % en 2000 à 40 % en fin 2019. L'émission d'euro-obligations en Afrique a augmenté entre 2008 et 2018 (figure 2.4). Certes, cette situation atteste de la confiance croissante que les investisseurs placent dans les titres de créance émis par les PMR, mais elle augmente également le fardeau de la dette de ces pays. Les niveaux de financement concessionnel n'ont pas suivi le rythme de la demande. Une dette élevée, combinée à une faible croissance, induit des signaux de perspectives négatives pour les agences de notation de crédit.

2.2.20 La gouvernance de la dette affecte la réalisation des High 5, car le surendettement ou de mauvaises notes de crédit limitent la capacité des PMR à lever des capitaux à des coûts abordables pour financer leur développement. La Banque doit soutenir la gestion durable de la dette en élaborant et en mettant en œuvre un cadre global pour appuyer les efforts des PMR visant à se remettre sur une trajectoire durable. Au moment où certains pays commencent à bénéficier de l'ISSD, cette stratégie est l'occasion de travailler en étroite collaboration avec ceux-ci pour transformer la marge de manœuvre budgétaire acquise grâce à la suspension de la dette — et à l'assainissement budgétaire à plus long terme — en investissements productifs dans les secteurs des High 5. Lorsque la

restructuration de la dette devient inévitable, le dialogue politique de haut niveau et la médiation de la Banque deviennent essentiels pour garantir la bonne foi et des négociations constructives avec les créanciers.

2.2.21 La SEGA offre la possibilité de redéfinir la manière dont la Banque aborde ce domaine d'activité¹. Au-delà des réformes institutionnelles traditionnelles visant à améliorer la capacité de gestion de la dette, la Banque doit désormais être également pionnière dans l'utilisation d'instruments de dette contracycliques et de couverture de la dette publique afin de réduire l'exposition aux cycles d'expansion et de récession, associée aux instruments de dette traditionnels. Pour les pays à faible revenu (FAD), elle offre la possibilité à la Banque d'utiliser des instruments de prêt innovants tels que les garanties partielles de risque et de promouvoir l'utilisation de swaps, de prêts conditionnels et de financements autres que la dette. Toutes ces mesures permettront de veiller à ce que les réformes de la dette ne se limitent pas à éviter les défauts de paiement au lendemain de la crise, mais qu'elles constituent aussi un tremplin pour la croissance.

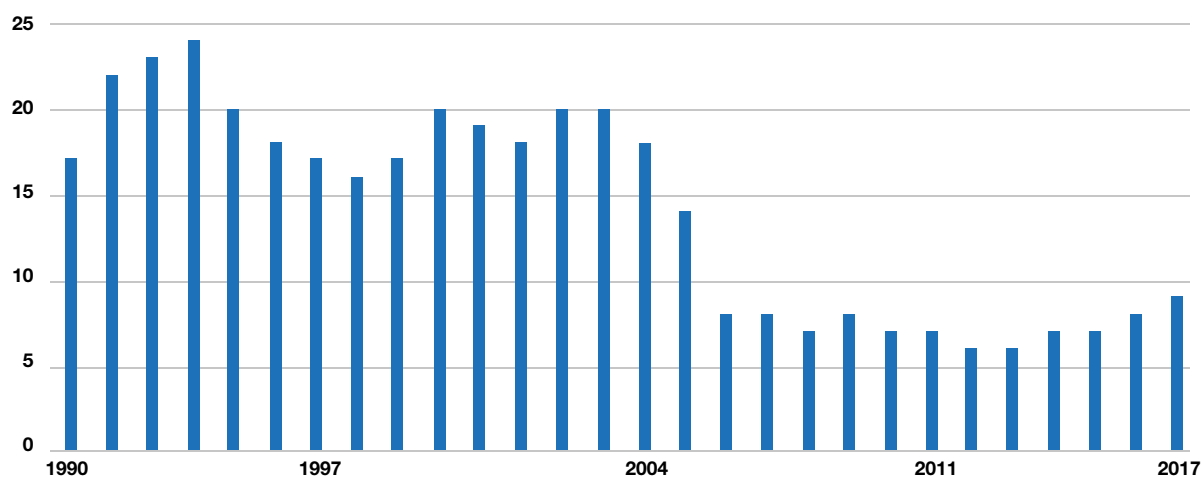
2.2.22 L'enregistrement et la publication régulière des obligations en matière de dette publique des PMR sont importants dans la gestion de la dette, car ils dissipent toute opacité dans l'évaluation du risque lié au portefeuille de la dette. Dans le cadre de la SEGA, la Banque interviendra de manière plus proactive pour accroître la transparence de la dette dans les PMR, notamment en rassemblant les données des ministères et des organismes parapublics dans une base de données centrale qui peut servir à l'analyse régulière de la soutenabilité de la dette. Des lois et règlements doivent être adoptés pour rendre obligatoires les stratégies de gestion de la dette à moyen terme et les rapports annuels sur la dette, et pour rendre disponibles et accessibles au public des informations en temps réel sur les garanties implicites et les passifs éventuels des entreprises publiques (EP). Le renforcement de la transparence de la dette consistera en partie à institutionnaliser la publication sur les sites internet du gouvernement des calendriers d'adjudication d'obligations, des annonces et des résultats. La Banque engagera avec les gouvernements des dialogues sur les politiques relatives à une transparence renforcée et à la communication à bonne

¹ Un cadre pour le plan d'action multidimensionnel sur la gestion et l'atténuation des risques de surendettement en Afrique est en cours d'élaboration au sein de la Banque afin de consolider les actions de celle-ci en faveur des pays en situation de surendettement.

date d'informations sur tous les accords financiers ayant une incidence économique sur les emprunts, ainsi que sur les garanties y afférentes. Dans ce dialogue, la Banque tirera parti de sa position de partenaire de confiance pour prévenir les risques de

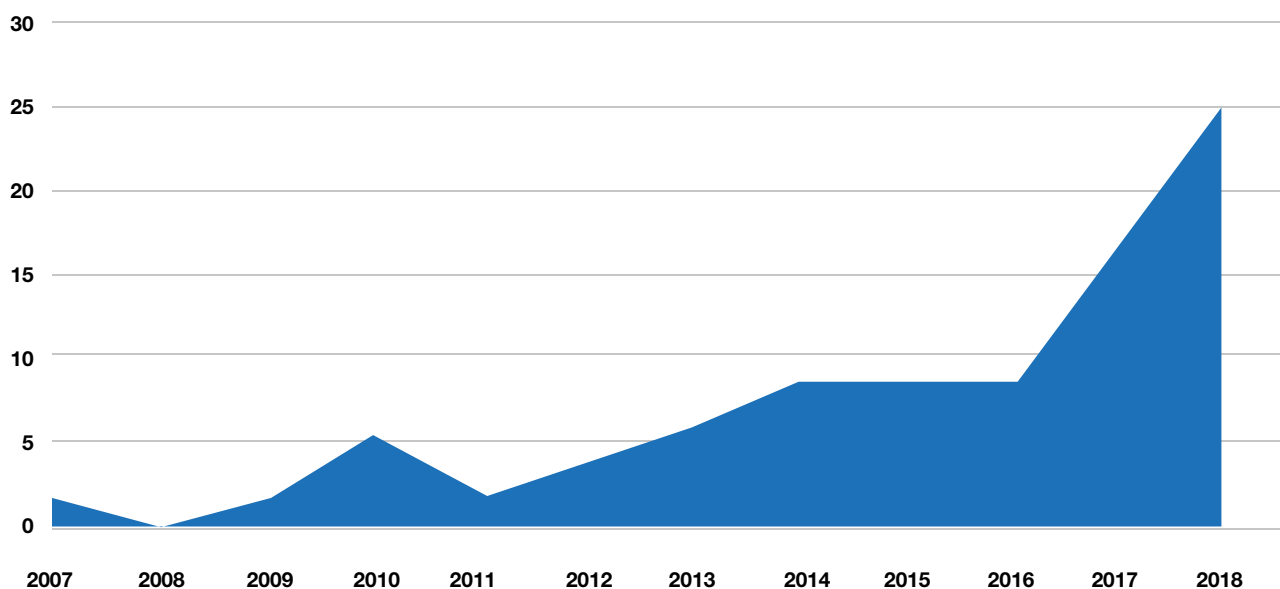
surendettement dans les PMR et améliorer les évaluations de la soutenabilité de la dette, en collaboration avec le FMI et la Banque mondiale. Le tableau 2.4 présente les mesures spécifiques à prendre dans le cadre de ce sous-pilier.

Figure 2.3: Prêts concessionnels en pourcentage du PIB en Afrique, 1990–2017



Source : Calculs effectués par les services de la BAD

Figure 2.4: Valeur des euro-obligations africaines, 2007–2018



Source : Calculs effectués par les services de la BAD

Tableau 2.4: Mesures visant à améliorer la gestion et la transparence de la dette dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	<ul style="list-style-type: none">• Tous les PMR, avec un accent particulier mis sur les pays à haut risque de surendettement ou déjà surendettés ;• Les collectivités locales ayant des dettes extérieures ou des obligations municipales en cours
Résultat escompté	Renforcement de la transparence de la dette et des capacités des PMR à gérer de manière viable leur dette.
Domaines d'activité cibles	<ul style="list-style-type: none">i. Appuyer les capacités de gestion de la dette et d'analyse de la soutenabilité de la dette des PMR ;ii. Renforcer les capacités d'élaboration et de mise en œuvre des politiques en matière de dette et des cadres de stratégie de la dette à moyen terme, afin d'assurer une position plus prudente en matière d'emprunt et de gestion de la dette ;iii. Engager les PMR présentant des vulnérabilités en matière de dette dans un dialogue sur les politiques autour d'un cadre exhaustif pour les ramener sur la voie d'une gestion durable de la dette ;iv. Collaborer avec les agences de notation au sujet de leurs modalités de définition des perspectives en matière de dette souveraine ;v. Améliorer les statistiques, l'enregistrement, le suivi et la notification de la dette en utilisant des systèmes crédibles tels que les systèmes de gestion et d'analyse financière de la dette ;vi. Renforcer la mise en place organisationnelle des services de gestion de la dette, notamment la formation du personnel chargé de la gestion de la dette ;vii. Entreprendre des évaluations de la vulnérabilité à la dette ;viii. Définir des cadres susceptibles de garantir une gestion globale des risques, la responsabilité et la transparence de la dette ;ix. Appuyer la création de commissions budgétaires indépendantes pour conseiller les gouvernements en matière de dette ;x. Promouvoir l'utilisation d'instruments novateurs de financement autres que la dette.

Sous-pilier 1.4 : Résultats viables des entreprises publiques

- 2.2.23 Les sociétés d'État (également appelées entreprises publiques, EP) sont cruciales pour le développement en Afrique parce qu'elles fournissent des biens et des services essentiels. Elles sont particulièrement importantes pour l'accès à l'électricité en Afrique, où elles détiennent la plus grande part de la capacité de production d'énergie. Les EP peuvent être positionnées pour réaliser la priorité «Éclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité» de la Banque, ainsi que les autres High 5.
- 2.2.24 Les EP ont souvent affiché des résultats médiocres en Afrique en raison d'une mauvaise gestion et d'une mauvaise gouvernance. Elles sont également confrontées au défi permanent de trouver un équilibre entre leurs obligations de service

public et leurs objectifs de rentabilité. Pour préserver leur viabilité financière à long terme, les EP africaines ont souvent eu recours au financement par l'emprunt (implicitement ou explicitement soutenu par l'État), ainsi qu'au renflouement direct par le gouvernement, sous forme de subventions ou de prise de participations. Dans de nombreux cas, les États sont obligés d'effectuer des transferts de capitaux extrabudgétaires vers les EP ou de transférer les dettes des EP vers le stock de la dette publique. C'est la raison pour laquelle la contribution des EP à la dette publique est devenue une source de préoccupations dans un certain nombre de PMR. Les garanties publiques des passifs éventuels constituent un risque important pour la soutenabilité de la dette lorsque les EP n'honorent pas leurs obligations. Ces garanties peuvent être très importantes. Dans son budget 2019/2020 par exemple, le gouvernement sud-africain a garanti 62 %

de la dette totale des sept plus grandes EP (Trésor public, 2020).

- 2.2.25 Les interventions de la Banque seront axées sur les domaines dans lesquels elle possède le plus grand avantage comparatif. Dans le cadre de la SEGA, la priorité sera donc donnée aux réformes des EP des secteurs des High 5, visant la transparence financière et la responsabilité accrues de ces institutions, ainsi qu'aux stratégies de viabilité budgétaire, visant à faire en sorte que les EP ne soient plus tributaires des subventions explicites ou implicites de l'État. Au nombre des autres domaines d'intervention, figureront les réformes structurelles visant à soutenir

la commercialisation et la privatisation des EP, lorsqu'il ressort clairement que de telles options constituent la voie la plus viable vers l'efficacité opérationnelle et la viabilité financière. La Banque s'appuiera sur des partenariats institutionnels tels que le Réseau africain des entreprises d'État pour traiter des questions liées à la gouvernance technique et à la gouvernance d'entreprise des EP, ainsi que des distorsions du marché, dues à l'éviction des entreprises privées du marché du crédit. Le tableau 2.5 présente les mesures spécifiques à prendre au titre de ce sous-pilier.

Tableau 2.5: Mesures visant à améliorer les résultats viables des entreprises publiques dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Tous les PMR, avec un accent particulier mis sur les pays à revenu moyen.
Résultat escompté	EP fiscalement viables et opérationnellement performantes, qui fournissent efficacement des services de base à tous les citoyens.
Domaines d'activité cibles	<ul style="list-style-type: none"> i. Appuyer l'élaboration de cadres juridiques et réglementaires pour les EP qui relèvent les défis auxquels elles sont confrontées en ce qui concerne leurs résultats financiers ; ii. Soutenir les efforts des PMR visant à réduire les risques et les coûts liés aux EP pour le budget de l'État par la réglementation des transferts et des subventions extrabudgétaires ; iii. Soutenir les efforts des PMR visant la transparence en ce qui concerne l'enregistrement des passifs éventuels des EP et la gestion des risques connexes ; iv. Soutenir les efforts des PMR visant l'élaboration de processus solides de suivi des résultats, destinés aux EP ; v. Appuyer des études et des travaux analytiques en vue d'orienter les réformes des EP.

Pilier 2 : Gouvernance pour la transformation structurelle

- 2.2.26 L'objectif fondamental du pilier 2 est de mettre en place des institutions publiques qui favoriseront le changement structurel par l'innovation, une productivité accrue et une ascension dans la chaîne de valeur des activités économiques menées par le secteur privé. Cet objectif cadre parfaitement avec les ambitions de développement de la plupart des PMR, qui s'attachent à créer des économies diversifiées et compétitives, accroître l'industrialisation et moderniser leurs secteurs manufacturiers. Le renforcement des lois et des politiques en matière de concurrence est au cœur de la transformation structurelle, car il incite les entreprises à innover et à investir

des capitaux. Il est tout aussi important d'ajouter de la valeur aux ressources minérales, agricoles et autres ressources naturelles de l'Afrique, ce qui stimulera l'industrialisation et ouvrira des perspectives économiques pour les entrepreneurs et la population active du continent. La création d'institutions et d'environnements propices à la transformation structurelle, à travers ce pilier, est critique pour la réalisation des cinq domaines prioritaires, et vient en complément aux stratégies de la Banque pour chacun de ces domaines. Si les interventions proposées dans le cadre des trois sous-composantes de ce pilier sont larges — ce qui est nécessaire compte tenu de la diversité du continent — le principe de sélectivité sera appliqué en ce qui concerne les interventions spécifiques dans les PMR.

Sous-pilier 2.1 : Compétitivité, investissement et climat des affaires

2.2.27 L'augmentation des investissements privés est nécessaire pour favoriser la transformation structurelle en Afrique. C'est pourquoi nombre de pays ont donné un rôle de premier plan au secteur privé dans les actions de diversification de leur économie, en passant de l'extraction des ressources à la transformation, à la fabrication et à la production de biens de consommation et de services de haute qualité. Le renforcement de la compétitivité économique, mesurée par la productivité dans l'utilisation des ressources humaines, du capital et des ressources naturelles, nécessite l'amélioration de l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays. Les économies compétitives nécessitent une infrastructure adéquate, une main-d'œuvre qualifiée, l'accès aux services financiers et un bon taux d'acquisition et de diffusion des technologies. Ces éléments doivent être complétés par des réformes de l'investissement et l'environnement réglementaire des entreprises, ainsi que par la facilitation des échanges commerciaux, afin d'accroître l'impact des sources existantes d'avantage comparatif. L'une des réformes de l'environnement des affaires consiste à établir des cadres de neutralité en matière de concurrence et de contestabilité, afin de supprimer les avantages indus dont bénéficient les EP et les entreprises privées, tels que la réglementation préférentielle, le traitement fiscal et l'accès au crédit.

2.2.28 Le coût élevé des activités commerciales, généré par l'incertitude réglementaire et la faiblesse des institutions, affecte les décisions d'investissement. Des politiques judicieuses, des règles et réglementations transparentes et des institutions effectives et efficaces sont essentielles pour atténuer les risques liés aux investissements privés. La conception des cadres institutionnels doit permettre aux économies africaines d'être suffisamment attrayantes et compétitives pour attirer les capitaux privés, tant nationaux qu'étrangers, vers des domaines autres que celui de l'industrie extractive. Ces capitaux stimuleront le commerce et favoriseront la croissance et la transformation économiques.

2.2.29 Il est également nécessaire de professionnaliser le personnel du secteur

public chargé d'exécuter les investissements et de faciliter le commerce, de réduire les délais et de soutenir efficacement le secteur privé. La modernisation du régime de facilitation des investissements par le biais de plateformes TIC et de guichets uniques contribuera à améliorer l'efficacité des services gouvernementaux. En outre, les avantages de l'accord sur la ZLECA ne seront maximisés que si tous les pays ont des économies compétitives et s'ils lèvent les barrières non tarifaires, particulièrement les longues procédures douanières et les administrations douanières inefficaces, qui augmentent considérablement le coût des échanges commerciaux. À travers la SEGA, la Banque continuera à soutenir à la fois la simplification et l'harmonisation des procédures douanières au niveau continental, et la modernisation des politiques et des administrations douanières.

2.2.30. Grâce à ce sous-pilier, la Banque consolidera ses actions antérieures visant à créer un environnement propice en rationalisant les processus opérationnels, en consolidant les cadres stratégiques et institutionnels et en renforçant l'État de droit. Ces actions permettront de renforcer la confiance des investisseurs et des consommateurs, d'améliorer l'environnement des affaires, d'accroître l'attrait des PMR pour les investissements nationaux et les IDE et de promouvoir la compétitivité économique dans tous les secteurs. L'accent sera mis sur les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier les entreprises appartenant à des femmes, en raison de leur contribution stratégique à la croissance économique et à la création d'emplois en Afrique. À cet égard, la SEGA vient en complément de l'initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique (AFAWA), qui s'emploie à combler le large déficit de financement des femmes entrepreneures en Afrique par un financement suffisant, une assistance technique et un environnement favorable aux entreprises dirigées par des femmes. La Banque fournira également un renforcement institutionnel pour le Forum pour l'investissement en Afrique en facilitant la coopération avec les PMR en matière d'opportunités d'investissement. En sa qualité de plateforme d'investissement pluridisciplinaire et de puissant rassembleur, l'AIF vise à faire pencher la balance des capitaux vers les secteurs critiques de l'Afrique : (i) en faisant avancer les projets

jusqu'au stade du financement, par une préparation plus efficace des projets ainsi qu'un soutien consultatif qui fait avancer les transactions de la réserve de projets de l'AIF; (ii) par la mobilisation de capitaux par les partenaires, les prêteurs et les investisseurs, pour un cofinancement accru des projets bancables; (iii) par l'accélération de la clôture financière des transactions grâce à cette approche coordonnée. Pour garantir l'efficacité, la Banque appliquera une approche différenciée pour soutenir les PMR en identifiant les domaines de faiblesse sur la base du regroupement des pays, et en concevant des interventions appropriées et ciblées pour améliorer l'environnement des affaires et renforcer la compétitivité

économique. Les États en situation de fragilité seront ciblés. Cette approche permettra également de procéder à des évaluations comparatives et à un apprentissage entre pairs, ainsi que de contribuer à l'identification de réformes concrètes pour améliorer les résultats. Les interventions en amont (cadre politique, légal et réglementaire) guidées par cette stratégie seront complétées par des interventions à mi-parcours et en aval par le biais d'autres stratégies, notamment la Stratégie de développement du secteur privé, dans le cadre d'une approche coordonnée visant à appuyer le programme de transformation de l'Afrique. Le tableau 2.6 présente les mesures particulières à prendre dans le cadre de ce pilier.

Tableau 2.6: Mesures visant à améliorer les résultats viables des entreprises publiques dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Les PMR ayant un score inférieur à 50 au titre de l'indice mondial de compétitivité, en particulier les pays en situation de fragilité.
Résultat escompté	Économies compétitives à l'échelle mondiale, capables de créer et de préserver des emplois de qualité.
Domaines d'activité cibles	<ul style="list-style-type: none"> i. Appuyer la promotion des investissements, notamment par des processus et procédures rationalisés en matière de pratique des affaires, tels que les guichets uniques, pour l'octroi de licences et les processus d'enregistrement des entreprises; ii. Appuyer l'amélioration des règlements affectant l'entrée et la sortie d'entreprises ainsi que des opérations en cours; iii. Compléter l'Initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique (FAWA) de la Banque en favorisant un environnement propice aux affaires pour les femmes entrepreneurs; iv. Soutenir les cadres politiques, juridiques, réglementaires et institutionnels pour la protection des consommateurs et la concurrence vis-à-vis des entreprises publiques; v. Promouvoir et permettre l'application d'une réglementation de pleine concurrence afin de lutter contre les pratiques ne favorisant pas la concurrence, y compris les intérêts acquis des entreprises privées et des entreprises publiques; vi. Appuyer des initiatives visant à améliorer l'accès du secteur privé au crédit, et l'inclusion financière; vii. Appuyer l'harmonisation régionale de la gouvernance et des normes financières (p. ex. : les systèmes de paiement); viii. Soutenir les efforts des PMR visant à institutionnaliser l'appropriation et les droits de propriété, en mettant l'accent sur l'accès des femmes aux actifs productifs et à leur contrôle; ix. Soutenir les efforts des PMR visant à créer un environnement respectueux de l'égalité des sexes pour les compétences en matière de MPME, la création d'emplois et le développement de l'entrepreneuriat; x. Travailler avec les CER pour faciliter le commerce, y compris en éliminant les barrières non tarifaires.

Sous-pilier 2.2. : Gouvernance des infrastructures

2.2.31. La pandémie de COVID-19 a accentué la nécessité d'améliorer les infrastructures, en particulier dans les secteurs de la santé, de

l'eau et de l'énergie. Ce sous-pilier a deux composantes. La première vise à améliorer les partenariats public-privé (PPP) en tirant parti de l'expertise technique, de l'efficacité et du financement des acteurs du secteur privé. La deuxième propose d'améliorer la gestion

des investissements publics (GIP), afin de contribuer à l'amélioration de la planification, de l'exécution et de la réalisation des dépenses d'investissement, conformément aux objectifs de développement à long terme des PMR.

2.2.32. Les PPP sont devenus de plus en plus populaires pour la fourniture d'infrastructures et de services connexes en Afrique, mais le décollage des PPP efficaces a été lent. Parmi les défis à relever, figurent la faiblesse des cadres juridiques et réglementaires, le manque de capacité technique et d'expérience du secteur public pour évaluer et négocier des accords de PPP complexes, les préoccupations liées aux risques budgétaires relatifs aux dettes éventuelles et l'insuffisance de la volonté et de l'engagement politiques. En capitalisant sur l'expérience de la Banque dans ce domaine, la SEGA renforcera les cadres institutionnels des PPP et développera les capacités des gouvernements des PMR. La Banque aidera à rendre opérationnelles et à renforcer les unités de PPP aux niveaux national et infranational, pour leur permettre d'évaluer, de suivre et de rendre compte des implications budgétaires des contrats de PPP. L'accent sera mis sur le renforcement de la capacité à évaluer, quantifier et suivre de manière exhaustive les risques fiscaux

des PPP. Les interventions permettront d'identifier et préparer les projets de PPP, d'attirer les investisseurs et de garantir une mise en œuvre réussie.

2.2.33. La GIP est une priorité pour la SEGA, car la réalisation de projets d'infrastructure au titre de l'ensemble des secteurs des High 5 est essentielle pour atteindre les objectifs de développement à long terme des PMR. Les pays dotés d'institutions de GIP plus solides ont des investissements plus prévisibles, plus crédibles, plus efficaces et plus productifs. Le FMI estime que deux tiers des déficits d'efficacité en matière d'investissements publics sont liés aux carences de ces institutions (FMI, 2015). La GIP peut aider à harmoniser et améliorer la qualité de la planification nationale et sectorielle. Les efforts consentis garantiront que les plans de développement nationaux accordent un intérêt suffisant aux investissements qui permettront de mieux reconstruire après la COVID-19 et d'accélérer la fourniture d'infrastructures essentielles. La Banque entend renforcer la mise en œuvre par la coordination des gouvernements centraux et locaux, la transparence de l'exécution des projets ainsi que la gestion et la supervision des portefeuilles. Le tableau 2.7 présente les actions spécifiques à mener dans le cadre de ce sous-pilier.

Tableau 2.7: Mesures visant à améliorer la gouvernance des infrastructures dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Tous les PMR, en particulier les pays relevant du Fonds africain de développement.
Résultat escompté	Infrastructures bien planifiées, mises en œuvre et entretenues dans l'ensemble du secteur public.
Domaines d'activité cibles	<div><div>i.</div><div>Renforcer les capacités des institutions du secteur public en matière d'évaluation des projets, de gestion de l'exécution des projets et de gestion du portefeuille;</div><div>ii.</div><div>Renforcer les capacités institutionnelles pour la gestion des investissements publics, notamment par l'appui aux unités de prestation de services et le suivi des performances;</div><div>iii.</div><div>Renforcer les cadres politiques et réglementaires pour la structuration, la négociation et la gestion des partenariats public-privé (PPP);</div><div>iv.</div><div>Renforcer les capacités institutionnelles par la création d'unités de PPP dans les ministères des Finances et les secteurs;</div><div>v.</div><div>Renforcer les compétences techniques des fonctionnaires du secteur public sur les questions juridiques, financières et propres au secteur, liées à la gestion des investissements publics et aux PPP;</div><div>vi.</div><div>Renforcer le cadre et la capacité d'évaluation, de quantification et de suivi des risques budgétaires des PPP;</div><div>vii.</div><div>Promouvoir les sauvegardes environnementales et sociales afin d'accroître la durabilité des infrastructures;</div><div>viii.</div><div>Renforcer les cadres réglementaires et les capacités institutionnelles, pour attirer les investissements et la participation du secteur privé dans des infrastructures plus vertes et résilientes au climat.</div></div>

Sous-pilier 2.3. : Gouvernance des ressources naturelles

- 2.2.34. Le secteur des ressources naturelles ou des industries extractives a été un moteur de croissance constant et a servi d'ancrage à la transformation économique dans certains PMR. Il reste essentiel pour le programme d'industrialisation du continent, qui sera en grande partie dynamisé par la valeur ajoutée des matières premières plutôt que par une croissance tirée par les exportations de produits de base. Environ 30 % des réserves minérales mondiales se trouvent en Afrique, mais la plupart de ces réserves ne sont pas transformées industriellement pour créer de la valeur ajoutée. Les minéraux représentent 70 % des exportations africaines totales et près de 30 % du PIB (BAD, 2015). Les revenus des industries extractives représentent 70 % des recettes totales pour certains grands pays producteurs de pétrole et de gaz, ce qui expose leurs finances publiques aux risques liés à la fluctuation des prix des produits de base.
- 2.2.35. La SEGA offre aux PMR l'occasion de concrétiser leur volonté d'ajouter autant de valeur que possible à leurs ressources agricoles, minérales et autres ressources naturelles, de manière durable. Cela leur permettra de conserver une plus grande part des avantages économiques globaux qui découlent de la commercialisation de ces ressources. Le secteur des ressources naturelles est également une importante source d'emplois pour les jeunes Africains.
- 2.2.36. La transparence et la divulgation des informations relatives au secteur des ressources naturelles se sont nettement améliorées au cours des 20 dernières années, dans toute l'Afrique. Avant la mise en place de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), il n'était pas aisé pour les citoyens de connaître le montant des redevances payées par les industries extractives à leurs gouvernements. En 2020, 24 des 51 pays participants à l'ITIE se trouvent en Afrique. Tous les 24 sont en règle et ont fait des progrès notables en matière de respect des 33 exigences des normes de l'ITIE. Les détails des contrats et des revenus sont divulgués dans le domaine public.
- 2.2.37. Les dotations en ressources naturelles du continent ont stimulé la croissance grâce aux exportations de matières premières, ont dégagé des recettes en devises et ont

transformé certaines économies, comme celle du Botswana. Cependant, pour les millions de personnes vivant dans les pays africains riches en ressources, les secteurs du pétrole, du gaz, des terres arables et des mines n'ont pas réussi à tenir la promesse d'une meilleure qualité de vie. Cet échec résulte des politiques et des cadres juridiques inefficaces, de la faiblesse des institutions, des énormes écarts de mise en œuvre entre les politiques et la pratique, ainsi que de la corruption généralisée et de la mainmise de l'État. Le caractère technique des projets d'extraction, le faible niveau de transfert de technologie, l'accent mis sur les exportations de matières premières et les capacités techniques insuffisantes au niveau local ont fait que les entreprises des PMR sont largement exclues de la participation aux chaînes de valeur des entreprises. Sur les 34 pays africains riches en ressources naturelles ayant fait l'objet d'un classement par le rapport 2017 sur l'indice de gouvernance des ressources naturelles (IGR), qui évalue le caractère favorable de l'environnement, la gestion des revenus et la réalisation de la valeur, seuls deux ont été jugés « satisfaisants » (le secteur pétrolier et gazier du Ghana et le secteur minier du Botswana). La plupart des pays africains ont été jugés « insuffisants » et quelques-uns ont été jugés « défallants ». Ces mauvaises notes témoignent de l'ampleur des défis de gouvernance dans ce secteur.

- 2.2.38. Le confinement à l'échelle mondiale dû à la pandémie de COVID-19 a entraîné une baisse sans précédent de la demande de pétrole, ce qui a provoqué une chute historique du prix du brut et d'autres produits de base. La chute des prix a affecté les économies exportatrices de pétrole, de gaz et de minéraux. La récession menace ces économies. Les perspectives pessimistes en matière de prix des produits de base incitent à des réformes audacieuses et à une remise à plat de la manière dont les ressources naturelles peuvent soutenir l'industrialisation et la transformation structurelle. À travers ce sous-pilier de la SEGA, la Banque veillera à ce que les gains et les avantages potentiels du capital naturel de l'Afrique soient réalisés, pour que tous les citoyens puissent en bénéficier de manière durable. Les mesures iront de l'appui aux politiques et aux cadres réglementaires, au renforcement des liens économiques entre le secteur des ressources naturelles et l'économie au sens large, en passant par la promotion de la génération de revenus.

La Banque mettra également l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles à mieux prévoir et gérer les flux de revenus, sur l'institutionnalisation de la transparence dans l'attribution des marchés et dans l'utilisation des recettes tirées des ressources naturelles, et sur le renforcement des capacités à négocier de meilleures conditions financières/fiscales pour l'État. Les questions relatives au régime foncier seront également abordées. La Banque apportera un soutien à la rationalisation

des droits fonciers et à la mise en place de registres et de systèmes fonciers susceptibles de promouvoir la transparence dans la gouvernance et l'attribution des terres, tout en protégeant les droits et les intérêts des groupes vulnérables (les jeunes, les femmes et les populations autochtones), des personnes déplacées de force (réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur de leur pays) et de leurs communautés d'accueil. Le tableau 2.8 présente les actions spécifiques à mener dans le cadre de ce sous-pilier.

Tableau 2.8: Mesures visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Les PMR où le secteur des ressources naturelles représente plus de 20 % du PIB.
Résultat escompté	Ajout de valeur aux ressources naturelles en vue de la transformation des économies.
Domaines d'activité cibles	<div><div>i.</div><div>Renforcer les capacités institutionnelles des PMR pour mieux prévoir et gérer les gisements de ressources naturelles et les revenus qui en sont tirés ;</div><div>ii.</div><div>Soutenir les efforts des PMR visant à assurer la transparence dans le secteur extractif, notamment dans l'attribution des marchés miniers/pétroliers dans le cadre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), et dans l'utilisation des revenus générés par ces ressources ;</div><div>iii.</div><div>Renforcer les capacités des PMR à négocier de meilleurs contrats miniers/pétroliers et conditions fiscales ;</div><div>iv.</div><div>Plaider sur les questions transfrontalières de la gouvernance des ressources naturelles et renforcer la capacité des PMR et des organismes régionaux à les traiter ;</div><div>v.</div><div>Soutenir les efforts des PMR visant à identifier/résoudre les problèmes institutionnels contraignants liés aux régimes fonciers favorables à la croissance ;</div><div>vi.</div><div>Renforcer les lois relatives au contenu local et au développement des chaînes de valeur en vue de stimuler le développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ;</div><div>vii.</div><div>Appuyer la mise en œuvre des réformes du régime foncier, notamment à travers l'établissement de registres fonciers ;</div><div>viii.</div><div>Mener des recherches et des analyses sur la gouvernance des ressources naturelles ;</div><div>ix.</div><div>Renforcer les capacités des PMR à établir des sauvegardes en matière de genre, d'environnement et de protection sociale dans le cadre de l'exploitation des ressources naturelles ;</div><div>x.</div><div>Cœuvrer de concert avec les institutions nationales et infranationales en vue de dynamiser les stratégies de valorisation des ressources naturelles et de création de valeur ajoutée.</div></div>

Pilier 3 — Gouvernance inclusive et responsabilité

2.2.39. L'objectif de ce pilier est d'instaurer des systèmes qui permettent de contrôler et de tenir les gouvernements responsables de la prestation des services publics et de la lutte contre la corruption. Ce pilier vise à faire en sorte que les politiques et les programmes économiques soient inclusifs dans leur conception et sensibles aux questions de genre, prenant en considération les besoins des femmes, des enfants, des personnes handicapées, des personnes âgées et des jeunes en matière de création d'emplois. La corruption résulte en fin de compte du manque de systèmes de gouvernance transparents et responsables. En vue de lutter contre celle-ci, des recherches fondées sur des bases factuelles constituent la clé à actionner pour déterminer les types d'actions de prévention les plus efficaces à mener au titre des piliers 1 et 2 de cette stratégie. La gouvernance inclusive et la responsabilité renforcent les piliers 1 et 2.

Sous-pilier 3.1 — Lutte contre la corruption

2.2.40. Des efforts importants ont été faits pour juguler la corruption et empêcher les déperditions dans les PMR. De nombreux pays africains ont réalisé des progrès remarquables en appliquant les conventions des Nations unies (ONU) et de l'Union africaine (UA) visant à prévenir et à combattre la corruption, en promulguant des lois anticorruption, en créant des organismes spécialisés dans la lutte contre la corruption et en favorisant un contrôle accru des actions par la société civile et les médias. Cependant, de grandes lacunes perdurent. Selon le dernier indice de perception de la corruption de Transparency International, les experts et les capitaines d'industrie perçoivent l'Afrique comme le continent le plus corrompu au monde, étant donné que six des dix pays les plus mal classés dans l'indice sont des pays africains. D'après l'enquête du Baromètre mondial de la corruption, plus d'une personne sur quatre paye un pot-de-vin lorsqu'elle accède à des services publics tels que les soins de santé et l'éducation. La corruption exacerbe les inégalités, car touchant de façon disproportionnée les personnes pauvres, vulnérables et marginalisées. La corruption permet également aux activités criminelles et terroristes (tels que la production de produits pharmaceutiques contrefaits) de prospérer.

2.2.41. L'une des priorités majeures est de veiller à ce que tous les pays africains disposent de cadres juridiques appropriés de lutte contre la corruption et de faire en sorte que ces cadres juridiques soient appliqués. Quarante-quatre PMR ont ratifié la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (AUCPCC); la prochaine étape est désormais d'en appliquer les dispositions. Les contraintes budgétaires, les insuffisances institutionnelles et en termes de capacités dont souffrent les organismes de lutte contre la corruption, la tendance à l'ingérence des responsables politiques et la faible coopération interinstitutions (surtout en matière d'application de la loi) sont quelques-uns des facteurs qui limitent la capacité des pays à tordre le cou à la corruption. Le manque d'ouverture des administrations, de transparence et de responsabilité à l'égard des citoyens permet à la corruption de s'enraciner.

2.2.42. Le soutien à des réformes en faveur de la gouvernance au sens large est primordial. Les deux premiers piliers de la SEGA — en vertu desquels la Banque renforcera les systèmes de gestion des finances publiques, contribuera à la création d'un environnement favorable aux entreprises et consolidera la gouvernance dans les secteurs des infrastructures — contribueront de manière notable à la lutte contre la corruption. La rationalisation et l'introduction de solutions électroniques pour le paiement des impôts et la délivrance de permis d'exploitation, par exemple, réduisent les possibilités pour les fonctionnaires d'exiger des pots-de-vin en contrepartie de la prestation de tels services. Les projets d'infrastructure constituent une source importante de pots-de-vin et de risques de corruption. La passation de marchés en ligne et l'audit des marchés publics peuvent réduire ces possibilités.

2.2.43. La Banque renforcera les institutions créées pour lutter contre la corruption dans les secteurs public et privé. Elle engagera le dialogue au niveau régional et avec les pays pour plaider en faveur de la ratification et de la mise en œuvre de l'AUCPCC et des législations nationales connexes, et pour apporter le concours nécessaire à la mise en œuvre de ces instruments juridiques. Un tel appui englobe : le renforcement des capacités des entités impliquées dans les enquêtes, les poursuites et les sanctions dans les affaires de corruption; le renforcement des mécanismes de plainte et d'examen;

la protection des lanceurs d’alerte. La prévention de la corruption par l’éducation du grand public et par une collaboration proactive avec le secteur privé est capitale, tout comme le renforcement du rôle que les médias et la société civile jouent dans

la responsabilisation des administrations publiques, à tous les niveaux. Les sous-piliers 3.2 et 3.3 consolident ces efforts. Le tableau 2.9 met en lumière les mesures spécifiques à prendre au titre de ce sous-pilier.

Tableau 2.9: Mesures visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	<ul style="list-style-type: none">• Tous les PMR et les régions infranationales ;• Les communautés et institutions économiques régionales.
Résultat escompté	Une réduction du niveau de corruption dans le secteur public comme dans le secteur privé.
Domaines d’activité cibles	<ul style="list-style-type: none">i. La réalisation de recherches pour comprendre les causes sous-jacentes de la corruption et la manière dont elles peuvent être traitées dans différents pays ;ii. L’appui aux efforts que les PMR font pour renforcer les lois et cadres réglementaires nationaux de lutte contre la corruption, y compris en promulguant des lois et politiques relatives à la dénonciation des abus et des lois anticorruption ;iii. L’appui aux commissions et agences qui œuvrent pour la prévention de la corruption et la lutte contre ce fléau ;iv. L’appui aux efforts que les PMR font pour mettre en œuvre des accords et des cadres de lutte contre la corruption, tels que l’érosion de la base d’imposition et le transfert des bénéfices ;v. L’appui aux efforts que les PMR font pour renforcer le rôle et l’indépendance des organes de contrôle tels que les comités des comptes publics, les bureaux nationaux d’audit et les cellules de renseignement financier ;vi. Le renforcement de la capacité des organisations de la société civile et des médias à lutter contre la corruption.

Sous-pilier 3.2 — Transparence et administration en ligne

2.2.44. Pour que les citoyens africains comprennent et puissent examiner toute action engagée par une administration publique nationale ou infranationale, par exemple un nouveau plan budgétaire, une nouvelle réglementation ou une nouvelle politique, les informations concernant l’action ainsi engagée doivent être accessibles au grand public. Les citoyens doivent avoir accès à l’information sur les engagements pris par l’État et sur le respect de ces engagements. L’ouverture et la transparence renforcent les efforts de lutte contre la corruption, en faisant en sorte que des processus de prise de décision et d’établissement du budget transparents donnent aux citoyens et aux autres parties prenantes la possibilité de contrôler les actions des gouvernements et de les tenir responsables de la prestation des services d’utilité publique. Sur les 40 pays africains étudiés dans le cadre de l’indice du budget

ouvert en 2019, l’Afrique du Sud était le seul à avoir mis les informations détaillées sur son budget à la disposition du grand public. De nombreux pays fournissent peu ou pas d’informations sur leurs budgets.

2.2.45. La technologie est essentielle pour favoriser la reddition des comptes. L’administration en ligne (définie comme l’utilisation des technologies de l’information et de la communication [TIC] pour la prestation de services publics) s’inscrit dans le cadre de la stratégie de transformation numérique pour l’Afrique (élaborée par l’Union africaine), qui vise à soutenir la formulation et la mise en œuvre de stratégies nationales, régionales et continentales de transformation numérique afin de doper l’offre et la demande d’initiatives numériques, et de permettre la mise à l’échelle de ces initiatives dans les années 2020, jusqu’en 2030. La SEGA est alignée sur cette stratégie. Elle partage avec l’Union africaine l’objectif d’intégrer la fourniture de prestation de services en ligne,

en s'appuyant sur des actes juridiques et des règlements adéquats à tous les niveaux, et en veillant à ce que les données nécessaires à la prestation de services en ligne soient hébergées dans les pays d'Afrique et rendues librement accessibles sur demande, dans le plein respect des principes de protection des données. Dans l'indice de développement de l'administration en ligne des Nations unies, qui mesure les efforts déployés à l'échelle nationale pour améliorer l'administration en ligne et fournir des services publics en ligne, il est attesté qu'il existe une corrélation entre le niveau de revenu d'un pays et son classement en matière de développement de l'administration en ligne. Selon cet indice, quatre pays seulement (Maurice, Afrique du

Sud, Tunisie et Seychelles) sur les 54 qui comptent le continent africain ont obtenu un score supérieur à la moyenne mondiale en matière d'administration en ligne. Nombre de ces États se trouvent encore à une phase précoce de numérisation de la fonction publique et de partage d'informations. L'enquête a révélé par ailleurs que l'Afrique est en train de rattraper rapidement son retard sur les autres régions du monde. Il convient d'accélérer la capacité technique dans les institutions publiques, ainsi que la capacité d'élaboration de politiques en faveur de l'administration en ligne. On trouvera dans le tableau 2.10 ci-après les actions spécifiques qui doivent être engagées dans le cadre de ce sous-pilier.

Tableau 2.10: Mesures visant à favoriser la transparence et l'administration en ligne dans le cadre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Tous les PMR, avec un accent sur les non-membres du Partenariat pour un gouvernement ouvert et sur les États en situation de fragilité.
Résultat escompté	Des gouvernements transparents, ayant pris l'engagement d'assurer l'accès du public à l'information.
Domaines d'activité cibles	<ul style="list-style-type: none"> i) La promotion des politiques et des initiatives visant à rendre plus accessibles les informations sur les États ; ii) La promotion de l'ouverture de la transparence dans les processus budgétaires, au niveau du gouvernement central et des collectivités locales ; iii) L'appui aux gouvernements pour leur permettre d'utiliser et d'adopter de nouvelles technologies et des innovations (telles que les technologies numériques, les applications mobiles, l'informatique virtuelle et la chaîne de blocs, entre autres) qui accroîtront la transparence tout en améliorant la connexion avec les citoyens ; iv) L'établissement de partenariats avec des institutions telles que le Partenariat pour un gouvernement ouvert, afin de favoriser l'ouverture du gouvernement.

Sous-pilier 3.3 — Gouvernance axée sur la demande et responsabilité sociale

2.2.46. Le rapport 2020 de l'Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique a indiqué que la transparence et la responsabilité s'étaient améliorées ces dernières années, mais que beaucoup restait à faire, notamment en ce qui concerne la participation de la société civile, qui ne cesse de baisser depuis 2010. Le développement durable exige une approche de la gouvernance axée sur la population et la participation. La participation implique la création d'un environnement favorable dans lequel tous les citoyens et institutions peuvent participer à leur propre gouvernance, formuler des demandes

légitimes et contrôler les politiques et les actions publiques. Les citoyens ont besoin d'accès à l'information (sous-pilier 3.2) et aux plateformes d'engagement. La voix des groupes civiques est souvent occultée dans les processus de gouvernance tels que l'élaboration du budget ou l'exécution des projets. En outre, on note souvent un manque de débat public (faisant intervenir des leaders d'opinion, des technocrates et des citoyens ordinaires) sur des décisions essentielles touchant à l'économie. Lorsque la voix de ces personnes finit par se faire entendre, leur contribution n'est souvent pas prise en compte, ce qui perpétue une culture de la pensée unique dans la prise de décision gouvernementale. Veiller à ce que

les voix des citoyens — organisés ou non — soient entendues et prises en compte dans le processus décisionnel favorise la confiance et la cohésion sociale. Les décisions en lien avec la planification du budget, l'investissement public, la passation de marchés, les niveaux d'entretien et des questions analogues devraient être prises à l'issue d'une concertation entre le gouvernement et les citoyens, les communautés, les bénéficiaires et les organisations de la société civile. La gouvernance axée sur la demande est particulièrement importante au niveau des collectivités locales où la prestation de services est généralement entravée par des inefficacités et des déperditions dans l'allocation des ressources, dont l'usage ne fait pas l'objet de vérifications à cause de l'inadéquation des processus et des cadres institutionnels de responsabilisation.

2.2.47. L'engagement de la Banque dans la promotion de la responsabilité sociale, à travers les organisations de la société civile, est défini par son «Cadre pour un engagement renforcé envers les organisations de la société civile», adopté

en 2012. La SEGA est l'outil de promotion des objectifs de la Banque par rapport aux organisations de la société civile (OSC), notamment en établissant des partenariats avec des OSC qualifiées et expérimentées qui opèrent dans des domaines d'activité pertinents pour la SEGA, en coopérant avec ces OSC sur les questions de développement durable, en s'engageant sur la voie de la transparence dans le cadre des activités de la Banque et auprès des personnes concernées par lesdites activités, et en poursuivant un dialogue constructif avec des groupes civiques afin de favoriser une compréhension mutuelle et de renforcer l'appui aux opérations financées par la Banque. Dans le cadre du dialogue courant sur les politiques, les OSC peuvent faire la lumière sur des questions majeures liées à l'élaboration, à la mise en œuvre ou à la révision des politiques et programmes soutenus par la Banque, en fournissant des informations et des avis utiles susceptibles de diverger avec les perspectives des milieux officiels. Le tableau 2.11 présente les actions spécifiques à mener dans le cadre de ce sous-pilier.

Tableau 2.11: Mesures visant à favoriser la gouvernance axée sur la demande et la responsabilité sociale au titre de la SEGA

Désignation	Description
Pays membres régionaux (PMR) cibles	Tous les PMR et les collectivités locales.
Résultat escompté	La participation institutionnalisée des citoyens, des organisations de la société civile et des communautés à la gouvernance du secteur public.
Domaines d'activité cibles	<div><div>i.</div><div>Encourager les PMR à être plus proactifs et inclusifs dans les processus budgétaires, notamment en adhérant et en accédant aux normes définies par des plateformes telles que le Partenariat pour un budget ouvert ;</div><div>ii.</div><div>Encourager le débat économique en apportant un appui aux plateformes de collaboration, et en renforçant les capacités des médias ;</div><div>iii.</div><div>Permettre et encourager l'implication des acteurs non étatiques dans le processus budgétaire public, par des actions de sensibilisation, des dialogues et des partenariats ;</div><div>iv.</div><div>Soutenir la formulation et l'adoption d'une législation qui favorise le libre accès à l'information et la liberté de mener des enquêtes ;</div><div>v.</div><div>Promouvoir l'égalité hommes-femmes et la participation effective des citoyens (jeunes compris) et des OSC à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques, tant au niveau du gouvernement central qu'à celui des collectivités locales ;</div><div>vi.</div><div>Contribuer à la mise en place d'un environnement propice pour une gouvernance inclusive, moyennant des changements dans le cadre juridique défini pour les OSC, des politiques dites de discrimination positive, des processus décentralisés de prise de décision et d'autres mécanismes.</div></div>

2.3. Catalyseurs

2.3.1. Quatre catalyseurs ajoutent de la profondeur aux piliers opérationnels et renforcent la mise en œuvre des interventions de la SEGA. Ils sont essentiels pour les trois piliers stratégiques et représentent une partie du guide pratique dont l'objet est de maximiser l'impact des opérations et des activités de gouvernance.

- a. Recherche stratégique en vue des interventions fondées sur des données probantes : les opérations de gouvernance dans le cadre de la SEGA seront soutenues par des recherches et des études locales, dont les résultats seront communiqués aux décideurs des PMR. La recherche sera pratique et adaptée au contexte des domaines stratégiques de la SEGA. Une attention particulière sera accordée à l'appui aux PMR et à la collaboration avec eux afin d'élaborer, d'adopter et de mettre en œuvre des politiques solides et fondées sur des données probantes concernant les interventions menées au titre des trois piliers. En outre, la Banque engagera un dialogue sur les politiques avec les PMR pour assurer la cohérence de celles-ci, éviter les revirements brusques et injustifiés et dresser un bilan de la mise en œuvre des politiques.
- b. Analyse de l'économie politique des structures, des institutions et des acteurs : l'efficacité du développement dépend des structures, des institutions et des acteurs formels et informels qui sont intrinsèquement à caractère politique. Les réformes des politiques doivent donc être à la fois techniquement solides et politiquement viables. L'analyse de l'économie politique sera effectuée pour déterminer les mesures à prendre pour contourner ou prendre en compte les intérêts acquis dans la mise en œuvre de la réforme de la gouvernance, et pour évaluer la faisabilité politique, l'opinion publique et les implications sociales des réformes.
- c. Données et capacités statistiques : la Banque consolidera ses études avec les bureaux nationaux de statistiques afin d'améliorer la qualité des statistiques dans divers domaines, notamment les comptes nationaux, les statistiques relatives à la dette et la soutenabilité de la dette, les indices des prix à la

consommation, les statistiques sur les infrastructures, les statistiques agricoles, les parités de pouvoir d'achat du programme de comparaison internationale et la production de statistiques sur le genre grâce à des systèmes de collecte de données prenant en compte la dimension de genre. La fiabilité des données est essentielle pour une élaboration judicieuse des politiques. La collecte de telles données améliorera le dialogue sur les politiques et la prise de décisions dans les PMR et instaurera une relation de confiance entre les gouvernements africains et leurs citoyens. Le renforcement des capacités en matière statistique et de données permet d'appliquer le sous-pilier 3.2 (qui porte sur la transparence et l'administration en ligne) en donnant aux citoyens les moyens d'exiger du gouvernement qu'il leur donne satisfaction. La confidentialité des données est tout aussi importante. Les informations privées recueillies par le gouvernement sur les citoyens doivent être stockées et utilisées sous réserve des lois appropriées sur la protection de la vie privée.

- d. Leadership porteur de transformation : la promotion du leadership porteur de transformation à tous les niveaux est essentielle à la réalisation de la transformation socioéconomique. La Banque renforcera les institutions, ainsi que les capacités individuelles à exercer l'autorité au sein du gouvernement, dans le secteur privé et la société civile, et fera la promotion d'une culture axée sur les résultats. Elle appuiera les programmes de mentorat et de bourses pour attirer et retenir des talents au sein du gouvernement et mettre en place des mesures d'incitation au professionnalisme dans la fonction publique. Elle permettra également de doter les institutions d'une capacité à perdurer au-delà de la durée du mandat de chaque dirigeant.

2.4. Sélectivité

- 2.4.1 Les interventions de la SEGA sont adaptées aux avantages comparatifs de la Banque. Étant donné que la gouvernance économique est définie au sens large, la Banque sera stratégiquement sélective dans le choix de ses domaines d'intervention. Ce choix sera dicté par divers facteurs, et particulièrement

par l'avantage comparatif de la Banque par rapport à d'autres partenaires institutionnels s'attaquant à des problématiques similaires en Afrique. Ce pragmatisme détermine la portée de la SEGA. Ses piliers couvrent de façon exhaustive ce que l'on appelle la gouvernance économique. Toutefois, les interventions ciblées dans les sous-piliers respectifs sont réduites de façon sélective selon la position unique en son genre que la Banque occupe dans l'architecture régionale africaine, mais aussi en fonction des relations solides qui unissent l'institution avec les PMR et en fonction de ses capacités organisationnelles. Les avantages comparatifs spécifiques de la Banque et la manière dont ils influent sur la sélectivité de la SEGA sont décrits dans l'encadré ci-après.

1. **Historique :** au cours des deux dernières décennies, la Banque a conçu et mis en œuvre avec succès des opérations axées sur la gouvernance, en particulier sur le plan de la gestion des finances publiques dans ses 54 pays membres régionaux. Cela signifie que la Banque a acquis une expérience de première main de la situation fonctionnelle dans les PMR et que l'institution a noué des relations avec divers gouvernements nationaux, instaurant un climat de confiance et de collaboration. Ce parcours signifie également que la Banque a fait un effort concerté pour se doter d'une expertise et d'une capacité institutionnelle dans ce domaine, qu'elle pourra mettre à profit à l'avenir. Outre la gestion des finances publiques, la Banque a consolidé sa crédibilité en forgeant des partenariats avec les pays qui cherchent à améliorer leur climat d'investissement et d'affaires, ainsi que la gouvernance sectorielle et la gouvernance axée sur la demande. Les piliers stratégiques de la SEGA et les interventions spécifiques décrites dans les sous-piliers respectifs ont été sélectionnés afin d'assurer la continuité du travail que la Banque réalise sur le front de la gouvernance économique.
2. **Pertinence par rapport aux besoins :** la SEGA est axée essentiellement sur la reprise post-COVID-19 et sur la construction d'économies résilientes pour l'avenir. Elle se veut sélective dans les domaines qui permettront de concrétiser ces deux aspirations. La Banque n'essayera pas de tout faire ; notre action sera orientée vers les domaines où nous disposons déjà de la capacité et du savoir-faire, mais aussi de plans clairs pour étendre notre expertise. Par exemple, notre appui à des priorités contemporaines spécifiques,

telles que la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange continental africain (ALECA), est ciblé sur des domaines très spécifiques, dans lesquels nous avons constitué un solide répertoire. Par exemple, la Banque justifie d'une riche expérience dans le domaine de l'administration des douanes, notamment en ce qui concerne le soutien aux capacités institutionnelles des services de douane et l'adoption de systèmes de gestion informatisés (tel que le système douanier automatisé SYDONIA). La Banque dispose d'une capacité solide à engager le dialogue avec les PMR sur les questions liées aux tarifs douaniers, aux réglementations et aux quotas. À ce titre, elle se focalisera sur ses opérations dans ce domaine spécifique et mettra à profit les compétences d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux pour aborder d'autres domaines liés à l'ALECA. L'investissement dans les catalyseurs de la SEGA rendra la Banque plus sélective dans la conception de ses opérations au niveau des pays, les opérations étant davantage fondées sur la recherche, les solutions reposant sur des bases factuelles et une compréhension approfondie de l'économie politique.

3. **Leçons sur ce qui marche :** les facteurs qui ont contribué à garantir les bons résultats du travail de gouvernance de la Banque sont de plus en plus évidents. Le premier facteur est la garantie d'un soutien complet, c'est-à-dire la combinaison de différents instruments et approches capables d'appuyer les réformes de gouvernance. Le deuxième facteur est l'exploitation des complémentarités avec d'autres investissements de la Banque, en particulier pour aborder la gouvernance des infrastructures et le développement du secteur privé. Le troisième facteur est l'importance de l'appropriation des réformes par les pays, laquelle appropriation est citée systématiquement comme l'une des raisons du succès ou de l'échec des interventions de la Banque. Le quatrième facteur est la coordination et l'harmonisation avec d'autres partenaires de développement. Le cinquième facteur est l'importance de la continuité et d'un engagement durable à moyen et long termes, ce qui est particulièrement important pour les États fragiles. Enfin, la Banque a apporté une valeur ajoutée dans sa capacité à œuvrer auprès d'États en transition qui, pour diverses raisons, ne peuvent pas bénéficier du soutien d'autres bailleurs de fonds traditionnels, et elle a pu assurer une continuité de l'appui et maintenir une porte ouverte au dialogue. La capacité à garantir que plusieurs de ces facteurs sont en place sera prise en compte pour indiquer si la Banque doit ou non s'engager ou intensifier ses

activités, et constitue donc également un critère important de sélectivité.

4. **Répondre à la demande :** la SEGA est conçue pour être pertinente et applicable dans les 54 pays membres régionaux de la Banque, ainsi que dans ses régions. Cela signifie qu'elle doit prendre en considération les problèmes de gouvernance génériques aux pays africains, tout en appréciant les problèmes uniques rencontrés par chacun de ces pays. La SEGA sera le porte-étendard de la vision de la Banque en matière de gouvernance, tandis que les documents de stratégie pays (DSP) s'en inspireront pour mettre en évidence des opérations et interventions spécifiques adaptées au contexte du pays. Les DSP et les documents d'intégration régionale (DSIR) seront conçus avec la SEGA en tant que matériel de référence de base pour ce qui a trait aux questions de gouvernance. Les consultations avec les PMR ont très fortement influé sur la conception de la SEGA et, en définissant les DSP, les clients de la Banque tiendront compte des demandes spécifiques des parties prenantes dans ses PMR (gouvernements, dirigeants parlementaires, secteur privé, partenaires régionaux et organisations de la société civile). Avec ceci à l'esprit, pour chaque sous-pilier, la

présente stratégie identifie le groupe cible des PMR qui sera prioritaire.

5. **Partenariats stratégiques :** la SEGA sera mise en œuvre avec le concours des partenaires institutionnels de la Banque, notamment d'autres partenaires multilatéraux, des partenaires bilatéraux et des institutions de développement. Ainsi, la mise en œuvre de la stratégie tirera parti de l'avantage comparatif de ces partenaires. Telle aura été l'approche adoptée par la Banque au fil des ans. Par exemple, l'aide budgétaire de la Banque est définie dans un cadre convenu de réformes politiques — dont certaines seront pilotées par la Banque et d'autres pour lesquelles la Banque s'en remettra à ses partenaires. En mettant en œuvre la SEGA, la Banque reconnaît que, dans certains cas, d'autres partenaires de développement peuvent être mieux placés pour apporter des contributions techniques, et le rôle de la Banque se limitera à offrir des mesures incitatives aux PMR afin de maintenir les progrès accomplis au titre des initiatives de réforme. L'identification de ces domaines d'intervention dans la SEGA sert de signal pour les priorités de la Banque et les domaines dans lesquels les partenaires institutionnels peuvent apporter leur contribution.

3. MISE EN ŒUVRE DE LA SEGA

3.1 Programmation et instruments

3.1.1. Les résultats seront obtenus en combinant aides financières et aides non financières au profit des PMR, sous forme de partage des connaissances, de renforcement des capacités, d'assistance technique, de dialogue sur les politiques et de financement. Les opérations d'appui programmatique, les opérations de financement axées sur les résultats et les projets d'appui institutionnel seront les principaux instruments de prêt déployés pour les opérations axées sur la gouvernance, tandis que les documents de stratégie pays et régionale constitueront le principal point d'entrée pour la définition des interventions. Les notes de diagnostic pays — qui enrichissent les documents de stratégie pays et les documents de stratégie régionale — doivent présenter un diagnostic approfondi du cadre de gouvernance, y compris des dimensions d'économie politique des partenariats stratégiques, et justifier la nécessité d'interventions en matière de gouvernance et le type de soutien, en particulier l'utilisation d'OAP. Ces notes de diagnostic pays exposeront aussi clairement les priorités du dialogue sur les politiques de la Banque. On veillera à assurer la complémentarité et à traiter les questions de gouvernance touchant les autres investissements de la Banque. Un processus continu de programmation et de budgétisation, une réserve d'opérations indicative et un programme de travail annuel seront élaborés et approuvés en veillant à ce que les objectifs du cadre de mesure des résultats soient atteints.

3.1.2. Il est clairement établi que les OAP obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont réalisées dans le cadre d'un appui global. Cette approche est conforme aux enseignements et aux recommandations d'une évaluation indépendante des OAP, réalisée en 2017, qui continuera à influencer les activités de la Banque dans le cadre de la SEGA. Une attention particulière sera portée au renforcement de l'application de la politique et des directives relatives aux OAP en vue de promouvoir une approche programmatique pluriannuelle et de gérer les risques fiduciaires. Une importance renouvelée sera accordée à l'appui budgétaire sectoriel, qui permet des interventions plus ciblées, en conformité avec

les High 5. Les OAP seront harmonisées et coordonnées avec d'autres partenaires de développement, en conformité avec les engagements du G20. Le dialogue sur les politiques fera partie intégrante de chaque OAP et sera soigneusement planifié, suivi et enrichi.

3.1.3. La Banque a récemment approuvé l'instrument de financement axé sur les résultats (FAR) et la SEGA offre l'occasion d'en accélérer l'utilisation en tant qu'outil opérationnel. Cet instrument a été introduit en 2018, en réponse aux appels mondiaux lancés aux gouvernements et aux partenaires au développement pour qu'ils obtiennent des résultats mesurables. Il vise à renforcer les mesures d'incitation et la responsabilité en termes de résultats. Les paiements sont basés sur ce qui est fourni, plutôt que sur les dépenses encourues ; sont en effet financés les résultats, et non les contributions. Le FAR renforce la responsabilité en termes de résultats et aligne les incitations des personnes chargées de les obtenir sur celles des personnes qui en bénéficieront. Les directives du FAR permettront de déterminer si son utilisation est appropriée dans des projets et des PMR particuliers.

3.1.4. Le dialogue sur les politiques est un moyen essentiel de faire participer les gouvernements à la promotion des politiques susceptibles de renforcer la gestion du secteur public et de l'économie, et de créer un environnement favorable à la transformation structurelle conformément aux High 5 (voir encadré 3.1 ci-dessous). L'importance du dialogue sur les politiques a été clairement mise en évidence lors des échanges au sujet de la quinzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-15), où l'engagement a été pris de renforcer les capacités institutionnelles de la Banque dans ce domaine. La Banque a aussi promis, dans le cadre de l'AGC-VII, d'adopter une approche plus systématique pour identifier et appuyer les réformes politiques, notamment au moyen d'études économiques et sectorielles. C'est en partie la raison pour laquelle la SEGA institue l'analyse des politiques et les capacités en matière de données et de statistiques comme des catalyseurs qui permettront d'enrichir le dialogue sur les politiques. Des choix de réforme des politiques, fondés

sur l'analyse et les faits, seront encouragés afin de favoriser les moteurs institutionnels de croissance et de développement économique les plus optimisés sur le plan contextuel. En outre, la Banque a développé un mécanisme systématique de planification, de financement, de suivi et de

communication des résultats du dialogue sur les politiques afin d'intensifier ses interventions, ce qui transformera la Banque en une véritable institution de terrain, axée sur le savoir et les résultats de haut niveau, capable de répondre aux attentes de ses clients et de ses actionnaires.

Encadré 3.1 : Dialogue sur les politiques en vue des réformes en matière de gouvernance

Le dialogue sur les politiques est une composante essentielle d'un développement efficace. Depuis la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en 2005, et les déclarations internationales subséquentes sur le développement, l'accent a été mis sur trois éléments essentiels de l'aide : le dialogue, en tant que volet du processus décisionnel en matière de développement, l'inclusion, en tant que garantie d'appropriation et de bonne gouvernance et l'égalité des partenaires autour de la table. Le dialogue sur les politiques constitue pour la Banque une plateforme majeure pour les échanges avec les PMR, afin d'appréhender leurs défis et leurs priorités en matière de réformes. Il offre la possibilité de renforcer la capacité des PMR à définir et à mettre en œuvre des priorités nationales efficaces de développement, la gouvernance étant au cœur de ce dialogue. Par ce biais, la Banque encourage activement de vastes consultations et la participation des principales parties prenantes dans les PMR. Le dialogue sur les politiques vise à contribuer à la conception et à la mise en œuvre de réformes des politiques plus efficaces et plus inclusives, fondées sur des données probantes. Un dialogue sur les politiques soutenu sur le long terme avec les PMR aidera à préserver la dynamique des réformes.

La Banque a pris plusieurs mesures visant à rehausser le niveau et à relever la qualité du dialogue sur les politiques qu'elle engage dans le cadre de ses opérations d'appui budgétaire. Son cadre révisé pour les documents de stratégie pays (DSP) et les documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) prévoit désormais l'obligation d'une note de diagnostic pays et des notes de diagnostic régional. Les documents de stratégie pays et de stratégie régionale constituent le cadre du dialogue pendant la période de validité de cinq ans et définissent les domaines devant être couverts par le dialogue, tout comme les instruments qui seront utilisés. La Banque a ensuite élaboré la matrice des réformes en matière de dialogue sur les politiques (MRDP) pour améliorer la planification, le suivi et la communication des résultats des réformes des politiques de la Banque sur le terrain de manière régulière, diligente et complète. La Banque a conçu une note d'orientation concernant le dialogue sur les politiques, au titre des opérations d'appui programmatique, en vue d'accroître l'efficacité des OAP, à travers des dialogues sur les politiques plus structurés, et afin de fournir un outil de suivi renforcé en matière de dialogue sur les politiques.

3.1.5. Les réformes institutionnelles du modèle de développement et de prestation de services de la Banque (DBDM) ont permis d'améliorer la structure de l'institution en vue d'assurer un dialogue plus efficace sur les politiques, aux niveaux national et régional. Ces réformes ont rapproché

la Banque de sa clientèle et devraient améliorer la qualité du dialogue sur les politiques. La Banque entend renforcer l'appui (formation, expertise technique, ressources) qu'elle apporte sur le terrain à son personnel pour qu'il puisse remplir efficacement sa mission.

3.2. Partenariats

- 3.2.1. La Banque a toujours privilégié les partenariats institutionnels dans le cadre de ses travaux sur la gouvernance économique. L'un des enseignements tirés du PAG II était que la coordination et l'harmonisation des actions avec les autres partenaires au développement assurent une coopération et un soutien plus efficaces aux programmes de réforme des pouvoirs publics, notamment en matière d'appui budgétaire. Tous les appuis budgétaires fournis par la Banque en réponse à la pandémie de COVID-19, approuvés au cours du premier semestre 2020, ont été financés conjointement avec au moins une autre institution financière internationale ou un partenaire bilatéral. La poursuite de la mise en œuvre de la politique de la Banque relative aux OAP, et les principes du G20 de 2017 en faveur d'une coordination efficace des actions entre le FMI et les banques multilatérales de développement, guideront les opérations d'appui budgétaire de la Banque pour les PMR dans le cadre de la SEGA. Priorité restera donné à l'engagement d'un dialogue sur les politiques et l'harmonisation des OAP avec la Banque mondiale, l'Union européenne et les donateurs bilatéraux sur le terrain. La collaboration se poursuit avec le G20 concernant le Pacte avec l'Afrique, qui a accru l'attractivité des investissements privés en améliorant les cadres macroéconomiques, commerciaux et financiers. Ce type d'activité sera transposé à une plus grande échelle et mis à profit dans le cadre du Forum pour l'investissement en Afrique. Les partenariats permettent de traiter les problèmes de gouvernance de façon globale, les partenaires résorbant les déficits de financement et comblant les lacunes résultant de la sélectivité stratégique.
- 3.2.2. La Banque travaillera également en étroite collaboration avec les organismes régionaux, en particulier l'Union africaine, les communautés économiques régionales (CER) et les organismes régionaux spéciaux mis en place pour traiter les questions de gouvernance essentielles au développement régional, telles que la discipline et la convergence budgétaires, la

gouvernance des infrastructures régionales et les mesures de lutte contre les flux financiers illicites et le blanchiment d'argent. Il s'agit de questions qui dépassent les frontières nationales et dans lesquelles la Banque joue un rôle actif.

- 3.2.3. La collaboration sera également renforcée avec des organisations spécialisées axées sur l'Afrique, telles que la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF), notamment en ce qui concerne la fourniture de services de conseil juridique aux gouvernements africains pour la structuration et la négociation de transactions commerciales complexes liées aux industries extractives et aux ressources naturelles, aux infrastructures, aux partenariats public-privé (PPP), à la dette souveraine et aux accords commerciaux connexes.
- 3.2.4. La SEGA fournit la possibilité de travailler avec de nouveaux partenaires, notamment des organisations privées, publiques et non gouvernementales, sur les questions essentielles exposées dans le présent document. Au moment où la Banque lance une étude sur la gouvernance au niveau infranational, par exemple, le partenariat s'avère primordial avec Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique, un réseau international panafricain de villes et de gouvernements locaux, régionaux et métropolitains et de leurs associations. Le partenariat est aussi essentiel avec le Parlement panafricain, un organe de l'Union africaine qui sert de plateforme sur laquelle les citoyens de tous les États africains peuvent participer à la réflexion et à la prise de décisions concernant les problèmes et les défis qui se posent au continent. Le tableau 3.1 ci-dessous énumère certaines des institutions avec lesquelles la Banque coopérera dans le cadre de la mise en œuvre de la SEGA. Des consultations approfondies ont été engagées pour s'assurer que les piliers et les résultats escomptés de la SEGA permettent de résorber les déficits de gouvernance dans les PMR; un grand nombre des institutions mentionnées dans le tableau ont d'ailleurs participé aux consultations. Il existe un sentiment d'appropriation à tous les niveaux.

Tableau 3.1: Partenaires stratégiques pour la mise en œuvre de la SEGA

Sous-piliers de la SEGA	Groupes de réflexion et partenaires en matière de connaissances	Groupes civiques
Mobilisation des ressources intérieures	Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF), Forum mondial (OCDE), Union africaine (UA), Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA)	Initiative pour une société ouverte en Afrique de l'Ouest
Efficacité et efficience des dépenses publiques	Gestion des dépenses publiques et responsabilité financière (PEFA), Initiative conjointe de réforme budgétaire en Afrique (CABRI), Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique	Partenariat budgétaire international
Gestion et transparence de la dette	Institut des finances internationales, Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique (AFRITAC), Mécanisme de gestion de la dette, Initiative conjointe de réforme budgétaire en Afrique	Campagne pour l'annulation de la dette
Résultats viables des entreprises publiques	Réseau des entreprises publiques africaines, Mécanisme africain d'évaluation par les pairs	Groupes syndicaux
Compétitivité, investissement et climat des affaires	OCDE, Forum économique mondial, Mécanisme africain d'évaluation par les pairs	Institut de la société civile d'Afrique de l'Ouest
Gouvernance des ressources naturelles	Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), Institut de la gouvernance des ressources naturelles, Facilité africaine de soutien juridique	Processus de Kimberley
Gouvernance des infrastructures	Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique ; Initiative de transparence des infrastructures (CoST)	Association pour le développement des infrastructures en Afrique
Endiguement des flux financiers illicites et lutte contre la corruption	CEA, Union africaine, Organismes régionaux du type GAFI (comme le Groupe anti-blanchiment d'Afrique orientale et australe), Global Financial Integrity, OCDE	Transparency International, Initiative pour une société ouverte en Afrique de l'Ouest
Ouverture et administration en ligne	Partenariat pour un gouvernement ouvert, Comité technique spécialisé de l'UA	CIVICUS
Gouvernance axée sur la demande et responsabilité	Afrobarometer, Parlement panafricain, Mécanisme africain d'évaluation par les pairs	CIVICUS

NB : cette liste n'est pas exhaustive.

3.2.3. La SEGA donne également la possibilité d'accélérer les travaux de la Banque sur la gouvernance. La nécessité de le faire se trouve être l'un des enseignements tirés du PAG II. La Banque a élaboré des directives pour le dialogue sur les politiques qui prévoient un modèle opérationnel sur la manière dont la collaboration avec les principales organisations de la société civile au cours de la préparation et de la mise en œuvre des opérations d'appui budgétaire de la Banque peut aider à combler les lacunes du PAG II du point de vue de la responsabilité sociale.

3.3. Financement

3.3.1. La SEGA sera financée par des guichets BAD, FAD et FSN combinés, ainsi que par d'autres fonds spéciaux existants à la Banque. Au regard du succès de la quinzième reconstitution des ressources du FAD, et de l'augmentation générale du capital, et compte tenu du caractère essentiel de la gouvernance en tant que catalyseur pour la mise en œuvre des High 5, la Banque prévoit une augmentation sensible des ressources destinées aux opérations liées à la gouvernance, par rapport aux 4,2 milliards d'UC et aux 6,9 milliards d'UC décaissés pour les PAG I et II, respectivement. La Direction décidera d'une enveloppe financière annuelle à déployer dans le cadre de la SEGA. Dans le passé, une grande partie de ces ressources a servi au financement d'OAP ; moins de ressources étaient destinées aux projets d'appui institutionnel, au financement axé sur les résultats et à l'assistance technique, même lorsque la demande pour ce type d'appui était forte. La SEGA donne l'occasion de corriger ce déséquilibre. La Banque prévoit de jouer un rôle de chef de file pour amener les partenaires potentiels à lever des fonds supplémentaires. Une proposition sera également faite pour redynamiser le Fonds fiduciaire pour la gouvernance .

3.4. Dispositions institutionnelles

3.4.1. En 2016, la Banque a adopté le DBDM, lequel porte la vision d'une Banque transformée qui fonde la conception et la mise en œuvre des opérations sur des piliers tels que de solides connaissances et la bonne gouvernance dans les PMR. C'est ainsi que le Complexe de la gouvernance économique et de la

gestion du savoir (ECVP) a été créé, avec pour mission de privilégier les recherches économiques et les études statistiques pertinentes conçues pour contribuer à la production du savoir et aider au renforcement des priorités institutionnelles et de l'efficacité des opérations pays. La mission de l'ECVP englobe également le programme de gouvernance de la Banque, dans les opérations comme dans les travaux sur le savoir. Le Complexe assume la responsabilité première de la SEGA en assurant le rôle de chef de file et la visibilité de la Banque sur les questions économiques, financières, de gouvernance financière et de développement socioéconomique, et en coordonnant les opérations de la Banque dans ces domaines. Les sous-structures actuelles d'ECVP comprennent le Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques, le Centre africain des ressources naturelles, l'Institut africain de développement, le Département de la politique macroéconomique, des prévisions et de la recherche, le Département des statistiques et le Département de l'économie pays. Ces unités organisationnelles ont été combinées en une seule unité afin de renforcer les liens et l'enrichissement mutuel entre les connaissances et les opérations.

3.4.2. Le Bureau de coordination de la gouvernance et de la gestion des finances publiques (ECGF) est l'unité technique de la Banque dont la responsabilité principale est d'assurer la mise en œuvre des opérations de la SEGA. ECGF est constitué d'une équipe interdisciplinaire de spécialistes de la gouvernance issus de tous les bureaux régionaux de développement et de prestation de services de la Banque. ECGF a renforcé ses capacités techniques au fil des ans en mettant en œuvre la plupart des opérations de prêt et hors prêt de la Banque dans le cadre des PAG I et II. La SEGA a été conçue dans le cadre de la réalisation des High 5 de la Banque. ECGF coordonnera tous les résultats opérationnels de la Banque liés à la gouvernance, ce qui permettra de renforcer la coordination des actions interdépartementales et la prestation de services conjointe, au titre de l'approche «une seule Banque». Le succès de la SEGA nécessitera des actions concertées des départements et unités organisationnelles concernés de la Banque.

L'appui budgétaire sectoriel, par exemple, sera dirigé par des spécialistes des secteurs et du département correspondant de la Banque. Les efforts seront faits dans la lignée du cadre de l'«unicité dans l'action» récemment approuvé, qui vise à favoriser le travail d'équipe entre les départements tout en rationalisant les dispositions de contrôle de façon à réduire au minimum les chevauchements dans la prise de décision.

3.5. Ressources humaines

- 3.5.1. Au fil des ans, la Banque a développé une expertise de fond pour honorer ses engagements en rapport avec la gouvernance économique. Pour renforcer les compétences dans les nouveaux domaines d'activité, la Banque devra recruter et former du personnel, et créer des communautés de pratique. En s'appuyant sur la structure institutionnelle existante, la Banque ajoutera trois membres du personnel de niveau professionnel à l'effectif d'ECGF pour coordonner efficacement la réalisation des activités liées à la gouvernance au titre des trois piliers. Elle devra aussi s'assurer que les compétences en matière de gouvernance sont intégrées dans le recrutement dans d'autres secteurs. Des investissements seront nécessaires pour renforcer les capacités du personnel de la Banque en ce qui concerne les questions de gouvernance en général, et dans l'utilisation des principaux instruments de gouvernance tels que les OAP et les FAR, ainsi que dans le dialogue sur les politiques. Le renforcement des capacités sera assuré en associant l'apprentissage en ligne, dispensé par le collège des chefs de projet, l'académie

virtuelle de développement des capacités, qui sera mise en place, et les formations en présentiel. Une attention particulière sera accordée au renforcement des capacités pour traiter les questions transversales de la fragilité, du changement climatique et de l'égalité hommes-femmes à travers des études sur la gouvernance. La Direction recrutera les experts nécessaires et prendra des dispositions pour que les formations requises soient dispensées.

3.6. Suivi et rapport d'activité

- 3.6.1. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la SEGA seront suivis et feront l'objet de rapports réguliers tout au long de la durée de vie de la stratégie. Le cadre de mesure des résultats de la SEGA qui définit des indicateurs de performance spécifiques pour les trois piliers de la SEGA, facilitera l'évaluation de la contribution de la Banque à l'amélioration de la gouvernance économique globale sur le continent. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre feront l'objet d'un suivi périodique. Une revue complète aura lieu à mi-parcours (en 2023) et à l'achèvement (en 2025). Le Département de l'évaluation indépendante de la Banque sera invité à inclure dans son programme de travail (qui devra être approuvé par le Conseil) une évaluation indépendante de la stratégie un an avant son terme. Étant donné que la mise en œuvre de la SEGA sera une responsabilité institutionnelle, le cadre sera complété par les plans d'action et les budgets triennaux glissants de la Banque, éclairés par le processus budgétaire général, en étroite collaboration avec les départements des complexes et des secteurs concernés.

4. RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

4.1. Des événements et phénomènes aléatoires pourraient entraver la réussite de la SEGA si des mesures préventives ne sont pas prises. La maîtrise et la gestion des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie doivent recevoir la même attention que les domaines d'intervention stratégiques. Les risques pour la SEGA sont multidimensionnels et peuvent évoluer dans

le temps. L'établissement d'une culture de gestion des risques forte et dynamique devient donc crucial dans le cadre de la gouvernance institutionnelle de la Banque. Six catégories de risques ont été mises en évidence. Le tableau 4.1 ci-après présente les risques par catégorie, les responsables des risques et les mesures d'atténuation proposées.

Tableau 4.1: Risques pour la SEGA et mesures d'atténuation

Type de risque	Mesure d'atténuation
<p>1. Risques liés à la fragilité : un nombre important de PMR sont en situation de fragilité, laquelle fragilité peut être imputée à quantité de causes qui vont du changement climatique aux inégalités économiques. Apporter du soutien à ces PMR pose un certain nombre de défis opérationnels et exige de la souplesse, tout comme une capacité d'adaptation et d'innovation. Avec l'augmentation des inondations et des sécheresses, les risques liés au changement climatique sont particulièrement importants dans ce contexte. La responsabilité première de l'atténuation des risques de fragilité au moment de la conception de projet incombe aux chefs des opérations, appuyés par des experts de l'économie politique et de la fragilité.</p>	
Situations d'urgence dues à la fragilité	La Banque utilise des instruments comme les opérations d'appui budgétaire en cas de crise pour riposter aux situations d'urgence dans les PMR, causées par des catastrophes telles que des pandémies et des invasions de ravageurs. La nouvelle évaluation de la résilience et de la fragilité des pays permet d'établir le profil des pays et d'éclairer les stratégies de ceux-ci, autant que la conception des opérations, en vue d'une meilleure gestion des risques de fragilité.
Risques liés au changement climatique	La Banque sélectionne ses projets en fonction des risques climatiques et intègre des mesures d'adaptation pour accroître la résilience. Après une évaluation indépendante des OAP, la Direction de la Banque a accepté d'intégrer dans ses futures opérations des mesures spécifiques pour faire face au changement climatique. Parmi les autres mesures d'atténuation figurent l'analyse des risques climatiques, la comptabilisation et la déclaration des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que le recours au financement vert.
<p>2. Risques pays/gouvernement : les risques pays les plus importants englobent les risques d'instabilité politique, qui pourraient amener un pays à renoncer à ses obligations au titre de la dette extérieure ou provoquer d'autres types de crises monétaires. Les revirements de la situation politique et réglementaire constituent également un risque pour la viabilité des interventions. Ils doivent être traités à l'aide de prévisions et d'analyses d'économie politique. La responsabilité de l'atténuation de ce risque incombe aux équipes de pays, en particulier au responsable pays.</p>	
Risques politiques	La Banque œuvrera en étroite collaboration avec des partenaires régionaux, comme l'Union africaine, pour dispenser des conseils prenant en considération le vœu de stabilité nationale. La SEGA adopte l'analyse de l'économie politique en tant que catalyseur pour éclairer de tels conseils.
Risques souverains	Les processus internes ont été renforcés pour garantir une utilisation plus efficace et plus viable du dialogue sur les politiques de manière à susciter un engagement en faveur des réformes à moyen terme. La Banque collaborera également avec les gouvernements sur les questions liées à la gestion de la dette, à la transparence gouvernementale et à la participation.
<p>3. Risque opérationnel : les problèmes liés à la passation de marchés, à la gestion financière et au décaissement pourraient affecter l'exécution dans les délais des opérations de la SEGA. La responsabilité première en matière d'atténuation de ces risques opérationnels incombe aux chefs de projet et aux cellules d'exécution.</p>	
Gestion de projet	La composition des équipes de projet sera faite de manière à mobiliser des experts capables de relever les défis inhérents à la mise en œuvre. Des ressources suffisantes seront mises à disposition pour une supervision régulière. Les capacités des chefs de projet et des coordinateurs d'opérations seront renforcées grâce à des formations en gestion de projets.
Risques fiduciaires (fraude et corruption)	Des diagnostics réguliers sont posés pour les PMR grâce aux évaluations du risque fiduciaire pays réalisées par la Banque. Ces diagnostics permettent de recenser les lacunes qui réduisent l'efficacité de l'aide, tout en fournissant un niveau raisonnable d'assurance quant à la pertinence de l'utilisation du produit des financements de la Banque.

<p>4. Risques liés au financement – L'utilisation des guichets de financement du Fonds africain de développement (FAD) et du Fonds spécial du Nigeria (FSN) sera essentielle pour mener à bien les opérations de la SEGA. Les pressions sur les budgets nationaux des PMR et des pays tiers pourraient affecter leur capacité à honorer leurs obligations en matière de financement de contrepartie. La responsabilité principale de l'atténuation du risque de financement incombe au département de la Banque chargé de la mobilisation des ressources et des partenariats.</p>	
Financement insuffisant	Les mécanismes de financement traditionnels viendront compléter des ressources de financement innovantes telles que les fonds fiduciaires et les financements mixtes concessionnels. De nouveaux partenariats seront noués avec des organismes nationaux de développement, des philanthropes privés, des investisseurs à impact et des investisseurs sociaux.
Manque de mécanismes flexibles de financement	L'utilisation de fonds fiduciaires permet à la Banque de financer des domaines d'intervention de la SEGA qui pourraient être difficilement financés par des instruments traditionnels. Des efforts sont en cours pour reconstituer, à cette fin, les ressources du fonds fiduciaire pour la gouvernance de la Banque.
<p>5. Risques liés aux capacités : les déficits de capacités humaines pourraient avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs de la stratégie, car le personnel sera trop sollicité pour fournir un travail de qualité dans les délais prescrits. La forte rotation du personnel et les insuffisances en termes de capacités dans de nouveaux domaines d'intervention constituent des risques importants. La responsabilité principale de ce risque incombe au Département des ressources humaines et des services institutionnels de la Banque.</p>	
Rotation du personnel	À la suite d'une enquête menée à l'échelle de l'institution, la Banque a pris des mesures pour remédier aux insuffisances liées à la satisfaction professionnelle, à l'épanouissement professionnel et au mentorat. Toutes ces mesures permettront de limiter la forte rotation de personnel et de renforcer la mémoire institutionnelle dans la gestion des programmes.
Déficits de capacités pour les nouveaux domaines d'intervention	La Banque a récemment réalisé une évaluation de l'expertise et des compétences de base du personnel, mettant en évidence des lacunes en matière de capacités qu'elle est en train de combler grâce à une campagne de recrutement. Les compétences du personnel existant seront encore renforcées grâce au développement des capacités et à des formations, notamment à travers l'Institut africain de développement (IAD).
<p>6. Risques institutionnels : la SEGA est une stratégie à l'échelle de la Banque, qui exige un engagement de la part de tous les complexes et départements de la Banque et une coordination solide. Les problèmes et risques associés au chevauchement des missions au sein de la Banque devront être atténués. Un changement des priorités institutionnelles par la haute direction, certes improbable au regard des engagements stratégiques pris récemment, constitue également un risque. La responsabilité première de l'atténuation de ce risque incombe aux vice-présidents et à la haute direction.</p>	
Priorisation institutionnelle	La gouvernance économique fait partie intégrante des engagements pris par la Banque au titre de l'AGC-VII et du FAD-15, ce qui signifie qu'il y a l'obligation institutionnelle de donner la priorité à la SEGA.
Chevauchement des missions	Le programme « Unis dans l'action », récemment adopté, offre le cadre qui permet à toutes les unités, ainsi qu'à tous les départements et complexes, de coopérer de manière plus harmonieuse et plus efficace. La SEGA décrit les dispositions institutionnelles qui garantiront la délimitation des responsabilités, conformément à la vision unique de la stratégie.

5. CONCLUSION

5.1. La SEGA offre à la Banque la possibilité d'affiner son approche opérationnelle des questions liées à la gouvernance, compte tenu des réalités économiques contemporaines de l'Afrique. Certains sous-piliers de la SEGA, tels que la mobilisation des ressources intérieures, ne sont pas nouveaux dans les interventions de la Banque en matière de gouvernance économique. Mais la SEGA redéfinit l'approche pour avoir un impact marqué sur des domaines comme le respect des normes d'échange automatique d'informations sur les comptes financiers en matière fiscale, qui permettra d'endiguer une source majeure d'évasion fiscale sur le continent. D'autres sous-piliers, tels que les résultats viables des entreprises publiques, répondent aux tendances récentes qui constituent une menace pour la viabilité budgétaire dans les PMR.

5.2. La mise en œuvre de la SEGA, sur une période de cinq ans à partir de 2021, sera déterminante pour la reprise économique dans les PMR et pour le renforcement de la résilience après le ralentissement économique et les perturbations sociales provoqués par la pandémie de COVID-19. Un enseignement déjà tiré de la crise est que les PMR doivent devenir plus résistants aux chocs sur le plan économique. La Banque a répondu à la crise par une série de programmes entrepris dans certains pays membres régionaux, axés sur des interventions économiques, sociales et sanitaires. Les domaines d'intervention de la SEGA s'appuieront sur cette réponse en créant

une voie de résilience pour faire face aux chocs futurs, grâce au renforcement des capacités des PMR à générer une marge de manœuvre budgétaire suffisante pour investir durablement dans des programmes de santé publique et de protection sociale. Le renforcement de la confiance des investisseurs dans l'économie, à travers le pilier 2 (et en harmonie avec la stratégie de développement du secteur privé de la Banque), permet d'accélérer la reprise économique en attirant des investissements dans des secteurs plus résilients structurellement. La promotion de la compétitivité de l'Afrique, en tant que destination pour faire des affaires, stimule l'esprit d'entreprise des investisseurs locaux et étrangers, assure un emploi rémunéré et digne à plus de jeunes Africains et donne la possibilité aux PMR de tirer parti du dividende démographique.

5.3. L'atteinte des objectifs et des résultats énoncés dans la SEGA est cruciale pour concrétiser l'ambition que la Banque nourrit de changer le cours des événements et la situation en Afrique, en passant des résultats économiques insuffisants et de l'exclusion sociale à l'amélioration universelle de la qualité de vie de tous les Africains, l'une des cinq grandes priorités de l'institution. La gouvernance économique est également fondamentale pour faire progresser la réalisation des autres priorités de la Banque, à savoir « Nourrir l'Afrique », « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité », « Intégrer l'Afrique » et « Industrialiser l'Afrique ».

ANNEXE A : CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS DE LA SEGA

Tableau A.1: Cadre de mesure des résultats de la SEGA

	Indicateur (Moyenne de l'Afrique)	Référence annuelle (2017-20) ²	Cible Cible à mi- parcours (2023)	Cible finale (2025)	Des moyens de vérification
Pilier 1 : Efficacité du secteur public aux niveaux national et infranational					
1.1 Mobilisation des ressources intérieures					
Indicateurs de résultat					
1.1 a	Ratio Impôts/PIB (pour cent)	15	17	20	BAD
Indicateurs de produit					
1.1.1	Nouveaux contribuables, particuliers et entreprises, enregistrés dans les PMR ayant bénéficié d'un soutien	400,000 personnes 3,000 entreprises	2 millions de personnes 7,000 entreprises	5 millions de personnes 10,000 entreprises	BAD/Rapport d'achèvement du projet (RAP)
	<i>Dont les femmes possèdent</i>	1,200 entreprises	2,800 entreprises	4000 entreprises	
1.1.2	Le nombre d'administrations fiscales/douanières modernisées/enregistrant une performance accrue	10	11	18	PCR
1.1.3	Le nombre PMR ayant bénéficié d'un soutien pour se conformer à la norme Échange automatique d'informations financières en matière fiscale (AEOI)	0	3	6	Global Forum
1.1.4	Le nombre de PMR soutenus qui adoptent des mesures politiques spécifiques pour prévenir les FFI	2	7	11	PCR
1.2 Efficacité et efficience des dépenses publiques					
Indicateurs de résultat					
1.2 a	Score EPIP pour la gouvernance (Pays FAD)	3.37	3.5	3.75	BAD
1.2 b	Score IMG pour l'efficacité du gouvernement ($-0,25 \leq X \leq 0,25$)	-0.81	-0.75	-0.7	Banque Mondiale
Indicateurs de produit					
1.2.1	PMR ayant bénéficié d'un soutien pour l'amélioration de la qualité de la gestion budgétaire et financière (nombre)	15	15	20	PCR/CPIA
1.2.2	Nombre de fonctionnaires du secteur public ayant des capacités accrues en matière de GFP	1,500	3,000	5,000	PCR
1.2.3	Politique, réglementation ou législation relatives à la GFP adoptées ou révisées ^a	100	100	120	PCR

² Les données les plus récentes disponibles pour les années 2017 à 2020 ont été utilisées

1.2.4	Entités de GFP du secteur public ayant bénéficié d'un soutien qui ont enregistré une performance accrue (nombre)	20	30	50	RAP
1.3 Gestion et transparence de la dette					
Indicateurs de résultat					
1.3 a	Pays en situation de surendettement ou à haut risque de surendettement	20	<17	<12	FMI
Indicateurs de produit					
1.3.1	Nombre de fonctionnaires du secteur public formés à la gestion de la dette et à la transparence pour le renforcement des capacités	0	100	300	RAP
1.3.2	Nombre d'unités de dette soutenues par des systèmes et des structures améliorés, y compris l'informatique	2	5	7	RAP
1.3.2	Politique, réglementation ou législation relatives à la gestion de la dette et à la transparence adoptées ou révisées	2	10	20	RAP
1.4 Résultats viables des entreprises publiques					
Indicateurs de résultat					
1.4 a	Score sur les règles de transfert du gouvernement aux entreprises publiques	69	75	80	Resource Governance Index
Indicateurs de produit					
1.4.1	Le nombres des politique, réglementation ou législation relatives aux entreprises publiques adoptées ou révisées ^a	5	10	20	RAP
Pilier II. Gouvernance pour la transformation structurelle					
2.1 Compétitivité, investissement et climat des affaires					
Indicateurs de résultat					
2.1 a	Indice de compétitivité mondiale				Forum économique mondial
	– Dont pays TAF	41.3	45	50	
	– Dont pays FAD	45.9	50	55	
	– Dont pays BAD	52.5	60	70	
Indicateurs de produit					
2.1.1	Le nombre de nouvelles entreprises enregistrées dans le secteur manufacturier et des services	400	1,000	3,000	RAP
	Dont femmes	160	400	1200	
2.1.2	Le nombre de politique, réglementation ou législation, réformes connexes visant à améliorer l'environnement des entreprises	50	80	120	RAP
2.2 Gouvernance des infrastructures					
Indicateurs de résultat					
2.2 a	Indice de développement des infrastructures en Afrique	28.44	35	40	BAD

Indicateurs de produit					
2.2.1	Le nombre de PMR soutenus pour améliorer la gouvernance des infrastructures	7	10	20	RAP
2.2.2	Le nombre d'entités du secteur public capacité en matière de gestion et d'exécution des investissements publics (en particulier pour l'adaptation au changement climatique) et PPP améliorés	10	25	50	RAP
2.3 Gouvernance des ressources naturelles					
Indicateurs de résultat					
2.3.1	Indice de gouvernance des ressources (pétrole et gaz + secteur miniers)	42	50	55	Institut de gouvernance des ressources
Indicateurs de produit					
2.3.2	Le nombre de pays ayant bénéficié d'un soutien pour l'adhésion et le maintien du statut de conformité à l'ITIE, y compris la norme de transparence	2	5	10	ITIE
2.3.3	Le nombre de révisions importantes des politiques du secteur extractif, lois et règlements adoptés ou révisés	40	70	120	RAP
2.3.4	Le nombre de fonctionnaires du secteur public formés et retenus aux questions de gouvernance des ressources naturelles	50	200	500	RAP
	Dont femmes	20	80	200	RAP
Pilier III : Gouvernance inclusive et responsabilité					
3.1 Lutte contre la corruption					
Indicateurs de résultat					
3.1 a	Indice de perception de la corruption	32/100	40/100	45/100	Transparency International
Indicateurs de produit					
3.1.1	Nombre de révisions importantes des politiques, lois et réglementations anticorruption adoptées ou révisées	2	8	10	RAP
3.1.2	Nombre des personnel des entités de type GAFI et personnel de lutte contre la corruption formés et retenus pour une performance accrue	40	100	200	RAP
	Dont femmes	20	50	100	
3.2 Ouverture et administration en ligne					
Indicateurs de résultat					
3.2 a	Score de la participation publique sur l'Indice du budget ouvert	9.79	10	12	Partenariat budgétaire international

Indicateurs de produit					
3.2.1	Nombre de nouveaux engagements convenus dans le cadre du Open Government Partnership				RAP/Open Government Partnership
	Dont niveau national	0	50	100	
	Dont niveau infranational	0	25	50	
3.2.2	Nombre de PMR soutenus ayant obtenu un meilleur score sur l'indice du développement de l'administration en ligne	0	10	25	UN -Government Survey
3.3 Gouvernance de la demande et responsabilité sociale					
Indicateurs de résultat					
3.3 a	Score IMG pour voix et responsabilité (-0,25 ≤ X ≤ 0,25)	-0.612	-0.6	-0.5	Banque Mondiale
Indicateurs de produit					
3.3.1	Le nombre de parlementaires engagés et formés aux responsabilités de contrôle de la GFP	200	1000	1500	RAP
3.3.2	Le nombre d'OSC ayant bénéficié d'un renforcement de capacités	200	300	500	RAP
3.3.3	Pourcentage d'opérations de gouvernance conçues suite au dialogue et à des consultations avec les OSC	20	50	70	RAP

ANNEXE B: THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA SEGA

Tableau B.1: Théorie du changement de la SEGA

Vision :	Une Afrique dirigée par des gouvernements transparents et responsables et des institutions fortes, capables de promouvoir une croissance inclusive et durable et de soutenir des économies résilientes.		
Résultats à long terme	Fourniture équitable des services publics de base pour améliorer les moyens de subsistance Stabilité macroéconomique et discipline budgétaire Investissement du secteur privé dans des secteurs porteurs Compétitivité globale Emplois créés Réduction de la corruption dans les secteurs public et privé		
	PILIER 1 : Efficacité du secteur public aux niveaux national et local/décentralisé	PILIER 2 : Gouvernance pour la transformation structurelle	PILIER 3 : Gouvernance inclusive et redevabilité
Résultats à moyen terme	1.1 Amélioration de la création et de la mobilisation des recettes 1.2 Des systèmes de gestion des finances publiques efficaces 1.3 Une dette gérée de manière durable et transparente 1.4 Réduction du risque fiscal des entreprises publiques et amélioration de l'efficacité des opérations	2.1 Amélioration de la compétitivité, des investissements et du climat des affaires 2.2 Des infrastructures bien planifiées, fournies et entretenues 2.3 Renforcement de la valeur ajoutée du secteur des ressources naturelles	3.1 Renforcement des institutions de contrôle pour lutter contre la corruption 3.2 Transparence des gouvernements 3.3 Participation des citoyens et des communautés à la gouvernance du secteur public
Résultats intermédiaires/ Produits (indicatifs)	Mesures politiques (cadres juridiques, politiques, réglementaires et institutionnels) pour élargir l'assiette fiscale, prévenir les flux financiers illicites, renforcer les systèmes et processus de GFP, améliorer la gestion de la dette et des risques budgétaires (1.1-1.4) Renforcement de la capacité institutionnelle à concevoir et à mettre en œuvre des réformes de GFP sensibles aux questions de genre et de risques climatiques (1.2)	Cadres juridiques, politiques, réglementaires et institutionnels pour attirer les investissements, renforcer la concurrence et la protection des consommateurs, promouvoir les PME et faciliter le commerce (AfCTA) (2.1) Les programmes/initiatives d'accès au crédit et d'inclusion financière sont promus, en particulier ceux qui visent les femmes entrepreneurs et les jeunes (2.1)	Actions politiques (juridiques, politiques et réglementaires) visant à adopter des lois anticorruption, notamment sur la protection des lanceurs d'alerte, et à renforcer l'indépendance des organes de contrôle (3.1 -3.3) Renforcement des capacités institutionnelles des organes de contrôle pour garantir la responsabilité et lutter contre la corruption (3.1) Renforcement des compétences des organisations de la société civile, du secteur privé et des médias en matière de lutte contre la corruption (3.1 ; 3.3)

	<p>Amélioration des systèmes et des structures des administrations publiques (autorités fiscales, unités de GFP, gouvernements locaux), notamment par des investissements dans la numérisation et l'automatisation (1.1-1.4)</p> <p>Amélioration des aptitudes et des compétences des fonctionnaires en matière de mise en œuvre des réformes et de gestion des finances publiques (1.1-1.4)</p> <p>Indépendance et capacités des institutions supérieures de contrôle renforcées (1.2-1.3)</p> <p>Harmonisation des cadres juridiques et réglementaires pour la GFP entre les régions (1.2)</p>	<p>Actions politiques (cadres juridique, politique et réglementaire) visant à améliorer la gouvernance du secteur des infrastructures, notamment pour attirer les investissements, améliorer la gestion et la réalisation des investissements publics (en particulier pour l'adaptation au climat) et soutenir des PPP efficaces. (2.2)</p> <p>Amélioration des aptitudes et compétences des fonctionnaires publics sur les questions juridiques, financières et sectorielles liées à la gestion des investissements publics et aux PPP (2.2)</p> <p>Renforcement des cadres réglementaires et de la capacité institutionnelle, afin d'attirer les investissements du secteur privé et la participation à des infrastructures plus écologiques et plus résistantes au climat et à l'extraction des ressources (2.2 -2.3)</p> <p>Renforcement des capacités institutionnelles pour améliorer la transparence dans le secteur des industries extractives, notamment par l'adhésion à l'ITIE (2.3)</p> <p>Amélioration de l'environnement juridique et réglementaire afin de promouvoir les lois sur le contenu local et le développement des chaînes de valeur (2.3)</p>	<p>Les actions politiques qui permettent une gouvernance inclusive (en particulier la participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables), telles que la liberté d'accès à l'information, les modifications du cadre juridique pour les OSC, les politiques de discrimination positive, les processus de prise de décision décentralisés et d'autres mécanismes (3.2-3)</p> <p>Les nouvelles technologies et les nouveaux systèmes qui favoriseront la transparence et renforceront les liens avec les citoyens. (3.2)</p> <p>L'adhésion aux normes de plateformes telles que le Partenariat pour un budget ouvert, afin d'accroître la transparence et l'accessibilité du gouvernement (3.2-3.3)</p> <p>Mise en place et renforcement des plateformes et processus permettant l'engagement des OSC, du secteur privé et des médias dans les processus budgétaires publics (3.3)</p>
Catalyseurs	Recherche sur les politiques – Analyse de l'économie politique – Données et statistiques – Leadership porteur de transformation		
Ressources	Financement — Prêts de la BAD et prêts et subventions du FAD ; ressources des piliers I et III de la FAT ; fonds fiduciaires Instruments - opérations d'appui budgétaire ; projets d'appui institutionnel ; financement basé sur les résultats ; projets d'assistance technique ; dialogue sur les politiques ; produits de connaissance ; Partenariats		
Hypothèses	La volonté politique et l'appropriation par le gouvernement de la mise en œuvre des réformes sont en place ; la Banque a accès à des fonds suffisants pour financer les opérations de gouvernance ; la Banque est capable de mobiliser des fonds pour investir dans des outils de facilitation ; le soutien se focalise sur les priorités/ besoins les plus pertinents du pays et optimise la complémentarité avec les efforts des autres partenaires ; la Banque promeut et construit la complémentarité avec les autres partenaires ; la Banque tire parti de la proximité et de son pouvoir de rassemblement pour engager le dialogue politique ; les départements de la Banque chargés de la mise en œuvre de SEGA disposent de ressources adéquates.		

Les références

- BAD (Banque africaine de développement). 2020. Perspectives économiques en Afrique 2020 — Supplément. Abidjan.
- — —. 2020 b. Perspectives économiques africaines 2020. Abidjan.
- — —. 2018. Évaluation des politiques et des institutions nationales. Abidjan.
- — —. 2015. Stratégie africaine des ressources naturelles. Abidjan.
- Hadler, S. 2000. Meilleures pratiques en matière d'administration fiscale en Afrique subsaharienne. Un manuel pour les officiels. Cambridge, MA.
- FMI (Fonds monétaire international). 2020. Ensemble de données sur les perspectives économiques régionales en Afrique. Washington DC.
- — —. 2015. Rendre les investissements publics efficaces.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et UCGL (Cités et gouvernements locaux unis) 2019. Rapport de l'Observatoire mondial sur le financement et l'investissement des administrations infranationales. Paris.
- Institut de gouvernance des ressources naturelles. 2017. Rapport sur l'indice de gouvernance des ressources. New York
- Trésor national, Afrique du Sud. 2020. Examen du budget 2020. Pretoria
- CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement). 2020. Lutter contre les flux financiers illicites pour le développement durable en Afrique. Genève.
- Banque mondiale. 2020. Le pouls de l'Afrique : tracer la voie de la reprise. Washington DC.
- Zolt, E. M. 2014. Incitations fiscales et protection de l'assiette fiscale. New York.

Commentaires

- i. Le FAD promeut le développement économique et social dans les pays à faible revenu d'Afrique en octroyant des prêts et dons concessionnels (y compris au secteur privé) pour le financement de projets et programmes, ainsi qu'en fournissant une assistance technique pour les études et les activités de renforcement des capacités. Les contributions des bailleurs de fonds reconstituent les ressources du fonds tous les trois ans. La quinzième reconstitution des ressources du FAD, conclue en 2019, a mobilisé un montant record de 7,6 milliards de dollars US pour les opérations de 2020-22.
- ii. Un des premiers enseignements tirés du GAP II a été l'appréciation de l'importance des institutions nationales telles que les fonds de pension et les fonds souverains pour financer les investissements à long terme. La Banque a réagi en élaborant une stratégie de développement du secteur financier spécialement destinée à atténuer les risques qui limitent la mobilisation de ces fonds pour les investissements nationaux. Un nouveau département a été créé au sein de la Banque pour ce domaine d'activité.
- iii. Le Fonds fiduciaire pour la gouvernance était un fonds thématique multidonateurs créé en 2010 et arrivé à expiration en 2016. Il était financé à hauteur de 6,8 millions de dollars US grâce aux contributions fournies par les gouvernements norvégien, suédois et suisse.



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT