

GRUPE DE LA BANQUE
AFRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

Rapport annuel

2016



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Pays Membres du Groupe de la Banque africaine de développement

Pays membres régionaux

Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée équatoriale, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Liberia, Libye, Madagascar, Malawi, Mali, Maroc, Maurice, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Rép. centrafricaine, Rép. dém. du Congo, Rwanda, São Tomé & Príncipe, Sénégal, Seychelles, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Swaziland, Tanzanie, Tchad, Togo, Tunisie, Zimbabwe

Pays membres non régionaux

Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Danemark, Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Koweït, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Turquie

Classification des pays membres régionaux par entité de ressources



Note : * Certains pays exclusivement FAD peuvent être admissibles, au cas par cas, au guichet souverain de la BAD, conformément à la politique visant à « Diversifier les produits de la Banque » approuvée en 2014 pour fournir aux pays exclusivement FAD un accès au guichet souverain de la BAD.

Source : BAD

Table de matières

Message du Président

► **ii**

En bref

► **iii**

Aperçu de la situation financière en 2016

► **iv**

1. Repositionner le Groupe de la Banque

► **1**

2. Aligner les opérations du Groupe de la Banque sur le Top 5

► **7**

3. Renforcer la gouvernance institutionnelle

► **34**

4. Points saillants des activités de supervision des Conseils

► **40**

5. Situation financière et états financiers abrégés

► **45**

Appendices

► **49**

Remerciements

Le Rapport annuel 2016 a été préparé par le Département de la politique macroéconomique, des prévisions et de la recherche du Complexe de la Vice-présidence de la gouvernance économique et de la gestion du savoir. Le Comité des communications extérieures et de la préparation des Assemblées annuelles (ECAM) du Conseil d'administration a également fourni des orientations générales.

Équipe en charge du rapport annuel : O. A. Salami (chef d'équipe) ; V. Ancharaz ; A. Portella ; et R. Boadi.

Équipe de traduction et d'édition : E.B. Lo et H. G. Ndi (traduction française) ; et E.W. Goro (édition anglaise).

Équipe chargée des finances : O. J. Onyango ; J. Chaphxanya ; et R. Jribi.

Conception et photos : G. Ghabro ; I. Ibrahim ; J. Kabasele ; D.F. Nando ; et L. Yattien-Amiguet.

Message du Président



Après mon entrée en fonction en septembre 2015, la première année complète de ma présidence – 2016 – fut une année de changements majeurs pour le monde, pour l'Afrique et pour la Banque africaine de développement. La croissance mondiale en 2016 a été faible. Les chocs économiques se sont traduits par une faiblesse des

investissements, une baisse des cours des produits de base et un ralentissement des tendances démographiques et de la croissance de la productivité. Les conditions financières sont devenues plus difficiles dans certaines régions et plusieurs monnaies ont déjà subi de très fortes dépréciations. En outre, des facteurs non économiques comme le BREXIT, les incertitudes géopolitiques et la montée du populisme ont contribué au recul des échanges commerciaux au niveau mondial.

Dans ce contexte, la croissance pour l'ensemble de l'Afrique est passée à 2,2 % seulement en 2016, soit le taux le plus faible en plus d'une décennie. Toutefois, la situation n'a pas été homogène. Les pays exportateurs de produits de base ont dû relever de lourds défis et compter sur des financements extérieurs plus importants. En revanche, la plupart des économies peu intensives en ressources sont restées résilientes, et certaines ont même affiché des taux de croissance remarquables.

La performance économique globalement mitigée des pays africains souligne l'urgence d'une transformation économique structurelle, qui soit capable de renforcer la résilience du continent et de favoriser une croissance durable et inclusive. En remplissant son rôle et sa mission, la Banque a accentué son soutien aux pays membres régionaux (PMR) : elle a augmenté les prêts qu'elle leur accorde et les connaissances qu'elle leur fournit à l'appui des réformes.

Les cinq grandes priorités stratégiques de la Banque – le Top 5 – et les stratégies de mise en œuvre de quatre d'entre elles ont été approuvées et sont en cours d'exécution. Les opérations de la Banque en 2016 ont soutenu la reprise et la réforme économiques, grâce à un appui budgétaire et à des prêts aux banques des PMR, tout en poursuivant la réalisation des programmes et des grands investissements dans tous les secteurs. Les approbations du Groupe de la Banque en 2016 ont atteint le chiffre record de 10,8 milliards d'USD, soit 27 % de plus qu'en 2015. Les décaissements pour l'année ont été de 6,3 milliards d'USD, soit le niveau le plus élevé de l'histoire de la Banque. Pourtant, notre institution peut encore mieux faire, à la fois dans ses décaissements et ses approbations, afin d'atteindre ses objectifs.

Selon les estimations, les opérations de la Banque ont permis de créer plus de 630 000 emplois pour la seule année écoulée – dont un bon nombre pour les jeunes entrepreneurs et les « agripreneurs » – et une part équitable pour les femmes. Nos activités ont contribué à créer des liaisons entre des villes africaines, à fournir de l'électricité, de l'eau et des réseaux d'assainissement à des millions de personnes, à relier des agriculteurs ruraux à leurs marchés et à des lieux de stockage, à réduire nettement les coûts des échanges commerciaux et les temps de déplacement. Et surtout, nos

interventions ont sauvé des vies et apporté des moyens de subsistance durables dans des situations de crise. La Banque a indéniablement joué un rôle dans l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines. Dans les années à venir, nous comptons accélérer ces efforts.

Les produits phares du savoir diffusés par la Banque contribuent de plus en plus à l'élaboration du discours régional et mondial sur les nouveaux impératifs de développement du continent. En particulier, notre publication intitulée Perspectives économiques en Afrique 2016 sur le thème « villes durables et transformation structurelle » a été une référence précieuse au moment d'élaborer l'agenda panafricain d'urbanisation, lors de la Conférence Habitat II, en offrant notamment de nouvelles possibilités aux politiques d'urbanisation visant à aider l'Afrique à mieux tirer parti du « dividende de l'urbanisation ». De même, les tables rondes de haut niveau de la Conférence ministérielle de coopération économique Corée-Afrique se sont exclusivement appuyées sur les résultats des études menées dans le cadre du projet sur la transformation structurelle de l'agriculture et des espaces ruraux (STAARS).

Nous avons poursuivi la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation de services, afin de rendre nos opérations plus rationnelles, plus efficaces et plus efficientes. Nous procédons à une refonte des processus et des systèmes, et nous rapprochons la Banque de ses clients. Nous avons reconfiguré la structure organisationnelle, créé cinq plateformes régionales et pourvu tous les postes de direction.

Grâce à notre stratégie proactive de gestion des risques et à des décisions financières audacieuses mais prudentes, le Groupe de la Banque a consolidé son excellente notation auprès des agences internationales de notation – Standard and Poor's, Fitch, Moody's et Japan Credit Rating Agency – avec des perspectives stables. Cette note confirme la solidité de la situation financière de la Banque étayée par le soutien sans faille de ses membres. Forts d'une solide performance financière en 2016, et d'un nouveau plan opérationnel et de prestation de services à même de stimuler les revenus et les opérations de la Banque, nous sommes bien outillés pour continuer à améliorer les conditions de vie des populations africaines.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à nos conseils d'administration, à la direction et au personnel pour leur appui tout au long de l'année 2016, et je compte sur leur soutien constant pour réaliser le processus de transformation de l'Afrique dans lequel nous nous sommes engagés. La Banque est désormais prête à accomplir sa mission et réaliser son programme de transformation, à savoir transformer les économies africaines et améliorer les conditions de vie des populations africaines.

Akinwumi Adesina

Président du Groupe de la Banque africaine de développement
et Président des Conseils d'administration

Le Président et les administrateurs



Premier rang, de gauche à droite :

M^{me} K. ISAKSSON ;
M. D. FANIZZA ;
M. H.S. TSE ;
Président A. A. ADESINA ;
M. T. AL-TUSHANI ;
M. M. ZAGHLOUL ; et
M. D. LEBASTARD.

Deuxième rang, de gauche à droite :

M. R. OBAM NLONG ;
M. A. MELLOUKI ;
M^{me} M. MABIALA ;
M^{me} M.E.P. LEKHETHE ;
M^{me} S. MELLALI ;
M. R. MEYER ; et
M. B. OKOGU.

Troisième rang, de gauche à droite :

M. P. ZIMPITA ;
M. N.C. WEGGORO ;
M. H. OZAWA ;
M. K.B. OKU-AFARI ;
M. M. TURNER (Bureau États-Unis) ;
M. H.M. GAOMAB ; et
M. A. KONE.

Lettre de transmission

Conformément à l'article 32 de l'Accord portant création de la Banque africaine de développement et aux articles 8, 11 et 12 du Règlement général adopté en vertu dudit accord, et conformément à l'article 26 de l'Accord portant création du Fonds africain de développement et aux articles 8, 11 et 12 du Règlement général adopté en vertu dudit accord, les Conseils d'administration de la Banque et du Fonds ont le plaisir de soumettre aux Conseils des gouverneurs, par la présente, le rapport annuel et le rapport financier de la Banque africaine de développement et du Fonds africain de développement, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le rapport annuel passe en revue les activités opérationnelles du Groupe de la Banque en 2016. Le rapport financier contient le jeu complet des états financiers audités de la Banque et des états financiers à vocation spéciale du Fonds, ainsi que les budgets administratifs approuvés pour 2017 et l'examen des résultats financiers et de la gestion financière. Les rapports sont disponibles en version électronique sur le site web du Groupe de la Banque : www.afdb.org/annualreport

En bref

La situation financière du Groupe de la Banque africaine de développement, première institution multilatérale de financement du développement en Afrique, reste solide, comme en témoignent ses notations AAA/Aaa et AA+/Aa1.

En 2016, le Groupe de la Banque a mis l'accent sur cinq priorités de développement – le Top 5 – Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique, et Améliorer la qualité de vie des populations africaines, dans le cadre de sa Stratégie décennale (2013-2022) destinée à promouvoir une croissance inclusive et verte.

En 2016, l'ensemble des approbations se chiffrait à 8,04 milliards d'UC, 27 % de plus qu'en 2015. Plus de la moitié du volume des prêts a été consacrée à la priorité « Améliorer la vie des populations africaines ». Les autres affectations se présentaient comme suit : « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » : 19 %, « Nourrir l'Afrique » : 11 %, « Industrialiser l'Afrique » : 12 % « Intégrer l'Afrique » : 6 %.

Les décaissements ont augmenté de 55 % par rapport à leur niveau de 2015, avec un montant de 4,68 milliards d'UC, chiffre supérieur à la cible de l'année.

Aperçu de la situation financière en 2016

Actionnaires de la BAD

54

pays africains
Pays membres régionaux



+26

Pays non africains
Pays membres non régionaux

=80

Pays

Mission

Promouvoir une croissance économique durable et faire reculer la pauvreté en Afrique

Capital

au 31 décembre 2016 (BAD)
(en UC)

65,49 mlds

Capital souscrit

4,90 mlds

Capital libéré

66,98 mlds

Capital autorisé

60,59 mlds

Capital callable

TOTAL DES RÉSERVES

2,75 mlds

ENTITÉS

BAD

6,34 mlds

FAD

1,52 mlds

FSN

18,5 mns

FONDS SPÉCIAUX

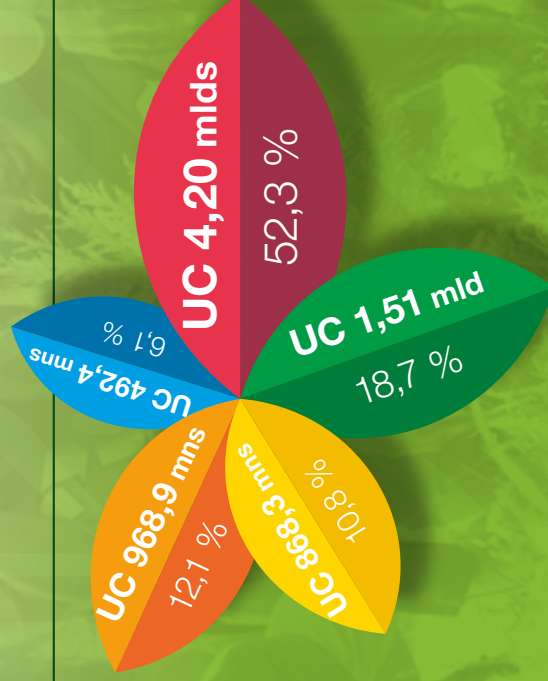
160,3 mns

TOTAL DES APPROBATIONS

8,04 mlds

Total des approbations par domaine du Top 5 2016

- Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie
- Nourrir l'Afrique
- Industrialiser l'Afrique
- Intégrer l'Afrique
- Améliorer la qualité de vie des populations africaines



Total des approbations cumulées 1967-2016



OPÉRATIONS

5 279

uc **96,10 mlds**

EN VALEUR TOTALE

Sur la voie de la transformation de l'Afrique 2016

2063

Les 5 grandes cibles d'ici 2025



Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

Augmenter la capacité électrique de 162 GW
+130 millions de raccordements au réseau
+75 millions de raccordements hors réseau



Nourrir l'Afrique

130 millions sortis de l'extrême pauvreté
Élimination de la faim et de la malnutrition
Balance commerciale nette de l'Afrique : 0 USD
Augmentation de 40 % de la valeur des produits transformés



Industrialiser l'Afrique

Augmentation de 130 % de la contribution industrielle au PIB
Soutien à 35 zones économiques spéciales
Soutien et renforcement de 30 PPP



Intégrer l'Afrique

Le commerce intra-africain représente 52 % du total des échanges commerciaux
172 milliards d'USD économisés en coûts de transport
Suppression des visas pour les Africains sur le continent



Améliorer la qualité de vie des populations africaines

Création de 25 millions d'emplois
Gains en revenus de 30 milliards d'USD pour l'économie africaine
Amélioration de l'accès à l'assainissement
Renforcement des systèmes de santé

Objectifs de développement durable des Nations Unies



Agenda 2063 de l'UA

Aspirations

1 Une Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable

2 Un continent intégré, politiquement uni et reposant sur les idéaux du panafricanisme et la vision de la renaissance africaine

3 Une Afrique pacifique et sûre

4 Une Afrique dont le développement est axé sur les citoyens, s'appuyant sur le potentiel de ses populations, en particulier de ses femmes et de ses jeunes, et prenant soin des enfants

5 Une Afrique de la bonne gouvernance, du respect des droits de l'homme, de la justice et de l'Etat de droit

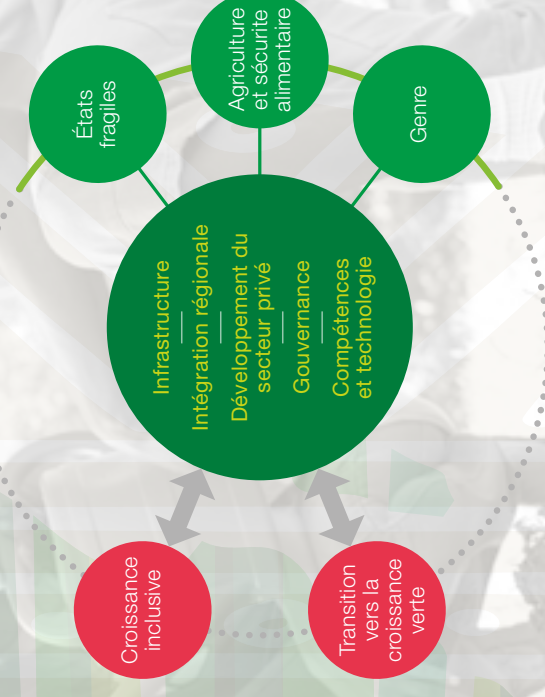
6 Une Afrique en tant qu'acteur et partenaire solide et influent sur la scène mondiale

7 Une Afrique ayant une identité, des valeurs et une éthique culturelles fortes

Stratégie décennale 2013-2023 de la BAD

Deux objectifs pour soutenir la transformation

Domaines d'intérêt particulier



1.

Repositionner le Groupe de la Banque

L'Afrique a parcouru un long chemin. Avant la fin du siècle dernier, la pauvreté était répandue, les économies étaient chancelantes, les infrastructures en ruine, et la gouvernance politique et économique faible. L'Afrique, en tant que continent, était fragile. Depuis lors, la situation a changé grâce à la croissance rapide que l'Afrique a enregistrée ces deux dernières décennies. La pauvreté extrême est passée de 56 % de la population en 1990 à 41,5 % en 2015. Les politiques économiques, la stabilité politique et l'environnement des affaires se sont améliorés, faisant ainsi de la région une cible pour l'investissement direct étranger, qui y a atteint 56,5 milliards d'USD en 2016. L'Afrique progresse.

En dépit de ces acquis, la pauvreté reste un défi en Afrique, avec près de 400 millions de pauvres en 2015, contre 350 millions en 1990, essentiellement en raison de la rapidité de la croissance démographique. Les inégalités de revenu demeurent élevées, le chômage des jeunes s'accroît, tandis que l'égalité homme-femme tarde à se réaliser. Les avantages de la croissance en Afrique n'ont pas atteint les masses.

Plus important encore, l'Afrique reste à la merci des cycles expansion-récession dictés par les tendances de l'économie mondiale. La croissance mondiale devrait ralentir à 3,1 % en 2016 (contre 3,2 % l'année précédente). L'atonie de la relance économique aux États-Unis (où la croissance a reculé de 2,6 % en 2015 à 1,6 % en 2016), les incertitudes suscitées par le Brexit et le ralentissement en Chine, où la croissance tend vers une « nouvelle normalité » après avoir baissé de manière constante depuis son niveau de 2000, sont les principaux facteurs qui influent sur la croissance en Afrique. La faiblesse de l'environnement mondial a touché les économies africaines sous l'effet de la baisse des cours des produits de base et de la demande de produits d'exportation provenant d'Afrique. La croissance économique

en Afrique a chuté à 2,2 % en 2016, le taux le plus bas depuis plus d'une décennie.

Les grands pays exportateurs de produits de base ont connu une forte baisse de la croissance, mais plusieurs pays importateurs de pétrole ont continué de connaître une croissance assez rapide. L'économie nigériane, la plus importante d'Afrique, s'est contractée en termes réels de 1,5 %. L'Afrique du Sud et l'Angola ont échappé de justesse à la récession. Le Soudan du Sud a subi une forte contraction économique (de 13,1 %), tandis que la croissance dans les autres pays exportateurs de pétrole est restée négative (Tchad et Guinée équatoriale). Seules l'Égypte (4,3 %) et l'Algérie (3,5 %) sont parvenues à maintenir une performance économique raisonnablement bonne, en dépit de la diminution des prix du pétrole. En revanche, les économies à faible intensité de ressources se sont généralement bien comportées. C'est le cas, par ordre d'importance, en Côte d'Ivoire (8,4 %) et au Sénégal

Route express Modjo Meki, Éthiopie.

(6,7 %) pour l'Afrique de l'Ouest, en Tanzanie (7,2 %) et au Kenya (6 %) pour l'Afrique de l'Est. La croissance économique en Afrique devrait rebondir pour atteindre 3,4 % en 2017 – mais elle restera inférieure à la moyenne des 10 dernières années.

La diversité des performances économiques dans un contexte mondial difficile souligne l'hétérogénéité de l'Afrique en tant que région, comme en témoigne la résilience des économies à faible intensité de matières premières. Il est également prouvé – au regard de la réaction de l'Afrique face à la crise financière – que les pays les plus intégrés au niveau régional sont capables de mieux résister aux chocs économiques externes. Tous ces facteurs mis ensemble soulignent la nécessité pour les pays africains de diversifier leurs économies, aussi bien le panier des biens et services produits que les marchés. Une transformation économique urgente et audacieuse est plus que jamais une priorité pour le continent. Et les occasions de le faire abondent.

L'énorme potentiel de développement de l'Afrique – dans la quasi-totalité des secteurs – reste inexploité. Dans le secteur agricole, l'Afrique n'a toujours pas réalisé la sécurité alimentaire, et dépense des milliards de dollars pour importer, tous les ans, des produits alimentaires destinés à nourrir sa population. Or, l'Afrique possède 65 % des terres arables non cultivées du monde, qui sont capables de couvrir les besoins alimentaires des 9 milliards de personnes de la planète à l'horizon 2050. Dans le secteur de l'énergie, l'Afrique affiche le taux d'électrification le plus bas au monde, plus de 645 millions de personnes n'ayant pas accès à l'électricité. Toutefois, le potentiel du continent dans le domaine des énergies renouvelables est énorme et largement inexploité.

En outre, bon nombre de pays africains restent confinés au bas de la chaîne de valeur agricole, en exportant des produits de base soumis à la fluctuation des prix et à la variation des conditions climatiques. Les efforts d'industrialisation n'ont pas bien progressé, surtout à cause des mauvaises politiques et de l'absence de services d'appui. Pourtant, l'agriculture peut servir de base à l'industrialisation du continent, et les pays africains peuvent se positionner de manière à intégrer les chaînes de valeur mondiales et progresser grâce à l'agro-industrie. La promotion de la participation du secteur privé – en facilitant l'accès des entreprises innovantes au financement, en encourageant l'entrepreneuriat et en créant un environnement propice aux affaires – sera un facteur clé du maintien d'un bon rythme d'industrialisation.

Enfin, le commerce intrarégional africain figure parmi les plus faibles du monde, à cause de la fragmentation des marchés due à de mauvaises politiques, à l'absence de diversification économique et au caractère peu développé des infrastructures. L'intégration régionale demeure une nécessité pour un continent où 16 pays, abritant un tiers de la population africaine, sont enclavés et où 19 pays ont une population inférieure à 5 millions d'habitants.

Tous ces défis persistent depuis trop longtemps. Par conséquent, le maintien du statu quo ne permettra pas de favoriser une

croissance durable et d'atténuer la pauvreté en Afrique. Une nouvelle approche du développement s'impose. Cela est d'autant plus nécessaire que la Banque, en tant que principale institution financière de l'Afrique, continue d'être confrontée à un certain nombre de défis dans la réalisation du programme de développement de ses pays membres régionaux (PMR) – et ceci malgré son excellent bilan en matière de développement sur le continent depuis plus d'un demi-siècle. Même si le Groupe de la Banque reste financièrement solide, comme le confirme ses notes AAA/Aaa et AA+/Aa1, il est urgent d'augmenter ses revenus, qui ont considérablement diminué au cours des dernières années. Par ailleurs, pour améliorer l'impact de ses opérations sur le développement, la Banque doit se rapprocher de ses clients et réformer ses processus pour accélérer les décaissements et l'exécution des projets, tout en réduisant les coûts et en améliorant la productivité. En bref, la Banque doit se transformer pour être plus efficace. Les réformes progressives et parcellaires n'ont pas donné de résultats probants.

En 2016, le Groupe de la Banque a adopté un programme de transformation audacieux, avec la promesse de transformer l'Afrique en se transformant elle-même et en devenant une institution plus efficiente et plus efficace, en rassemblant son personnel et ses partenaires derrière cette cause, ainsi qu'en mobilisant et en augmentant les ressources financières pour catalyser le développement.

Évoluer avec le nouveau paysage du développement

Au cœur du programme de transformation de la Banque se trouvent les cinq domaines prioritaires (Top 5) : « *Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie* », « *Nourrir l'Afrique* », « *Industrialiser l'Afrique* », « *Intégrer l'Afrique* », et « *Améliorer la qualité de vie des populations africaines* », que le Groupe de la Banque a adoptés fin 2015. En 2016, il a mis l'accent sur le Top 5 ainsi que sur les stratégies nécessaires pour le mettre en œuvre. Il a adopté en avril 2016 un nouveau modèle de développement et de prestation des services (DBDM), pour aligner sa structure organisationnelle sur les objectifs de la stratégie décennale 2013-2022 orientée vers une croissance inclusive et verte, ainsi que sur les priorités du Top 5, afin d'accélérer la réalisation des résultats en matière de développement. La nouvelle structure vise également à rapprocher la Banque de ses clients et à améliorer l'efficacité organisationnelle, en vue de répondre aux besoins croissants des PMR et de leur secteur privé.

Au cours de l'année écoulée, la Banque a lancé plusieurs réformes dans le cadre d'un programme de transformation destiné à restructurer l'organisation, afin de renforcer les capacités régionales, de changer la culture de la Banque et de rationaliser ses processus. Elle a approuvé l'actualisation du plan d'action pour la décentralisation, en vue d'adapter le processus de décentralisation en cours au nouveau DBDM. La mise à jour vise à renforcer la présence de la Banque au niveau

TABLEAU 1

Nouvelles stratégies pour la réalisation du Top 5

Domaine prioritaire du Top 5	Stratégie	Objectifs	Actions clés choisies	Besoins de financement	Initiatives choisies
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	Nouveau pacte pour l'énergie en Afrique 2016–2025	Réaliser l'accès à l'électricité pour tous en Afrique à l'horizon 2025	Améliorer l'environnement stratégique pour attirer l'investissement privé ; appuyer les réformes dans le secteur des services publics et accélérer les grands projets régionaux et les plans nationaux de transformation de l'énergie	Investir 34 milliards d'USD et mobiliser environ quatre fois ce montant entre 2016 et 2025	Initiative africaine pour les énergies renouvelables (IAER) — Énergie durable pour tous (SE4All) — Fonds pour l'énergie durable en Afrique (SEFA) — Partenariat pour la transformation du secteur de l'énergie en Afrique
Nourrir l'Afrique	Stratégie pour la transformation agricole en Afrique 2016–2025	Aider à éliminer la pauvreté extrême, la faim et la malnutrition en Afrique ; faire de l'Afrique une exportatrice nette de produits alimentaires ; et placer les pays africains au sommet des chaînes de valeur mondiales à vocation exportatrice	Promouvoir et renforcer un éventail de chaînes de valeur agricoles prioritaires en se fondant sur les capacités des zones agro-écologiques.	Investir 24 milliards d'USD et mobiliser des investissements de l'ordre de 315 milliards à 400 milliards d'USD sur 10 ans	Technologies pour la transformation agricole de l'Afrique — Programme « ENABLE Youth » — Agropoles, corridors et zones de traitement agro-industriel. — Leadership pour l'agriculture africaine — Facilité de l'Action positive pour le financement des femmes en Afrique — Mécanisme de financement du partage des risques
Industrialiser l'Afrique	Stratégie d'industrialisation de l'Afrique 2016–2025	Renforcer la capacité des entreprises africaines à faire la concurrence aux produits importés sur les marchés locaux ; stimuler les échanges régionaux ; appuyer le développement et l'expansion des petites et moyennes entreprises (PME) et des filières industrielles	Mettre en œuvre six programmes phares visant à appuyer les politiques industrielles, mobiliser des financements pour l'infrastructure, et promouvoir le développement du secteur privé	Investir 35 milliards d'USD sur les 10 ans à venir et mobiliser des investissements à hauteur de 56 milliards d'USD	Initiative « Boost Africa » — Initiative africaine des marchés financiers — Forum africain de l'investissement
Améliorer la qualité de vie des populations africaines	Initiative pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016–2025	Créer 25 millions d'emplois et avoir des retombées positives pour 50 millions de jeunes dans les 10 ans à venir, grâce à de meilleures opportunités d'entrepreneuriat et d'auto-emploi	Intégrer la création d'emplois dans les projets financés par la Banque ; appuyer les politiques et institutions des PMR pour des emplois inclusifs ; réaliser des programmes phares dans l'agriculture, les technologies de l'information et de la communication et l'industrie, en vue de renforcer les compétences et d'encourager l'entrepreneuriat	Mobiliser 4,7 milliards d'USD sur les 10 ans à venir pour appuyer l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique	Fonds d'investissement « Boost Africa » — Programme « ENABLE Youth » — Action positive pour le financement des femmes en Afrique (AFAWA)

Note : La stratégie actuelle visant la réalisation de la priorité « Intégrer l'Afrique » – la politique et la stratégie d'intégration régionale du Groupe de la Banque 2014–2023 – n'est pas incluse dans le tableau 1 car il ne s'agit pas d'une nouvelle stratégie.

régional, à ramener la taille des bureaux nationaux et régionaux à des niveaux raisonnables, à redéfinir le rôle, les fonctions et les relations des départements sectoriels au siège et à mettre en place des plateformes régionales de développement, d'intégration et de prestation des services. Les stratégies d'opérationnalisation de quatre des cinq priorités ont été rapidement élaborées et approuvées en juillet 2016, en même temps que des initiatives destinées à faciliter leur bonne mise en œuvre (tableau 1). Pour ce qui est de la priorité « Intégrer l'Afrique », la Banque a maintenu, pour l'instant, le document sur la Politique et la Stratégie d'intégration régionale 2014-2023, tout en travaillant sur une nouvelle stratégie qui tiendra compte des priorités émergentes.

Les nouvelles stratégies nécessitent des engagements financiers substantiels et l'implication active de la Banque au cours des dix prochaines années. Pour leur mise en œuvre, il faudrait investir environ 100 milliards d'USD, et la Banque multiplierait ce montant par la mobilisation de ressources supplémentaires dans le cadre de partenariats stratégiques, y compris avec le secteur privé.

En 2016, les opérations du Groupe de la Banque ont jeté les bases nécessaires pour transformer l'agriculture en Afrique, créer des emplois pour des milliers de jeunes, autonomiser de jeunes entrepreneurs, dont des femmes, et apporter l'électricité à plusieurs millions d'Africains – ce qui améliorera leur qualité de vie.

En route pour la transformation de l'Afrique

Le processus de transformation lancé par la Banque pour aligner sa structure organisationnelle et son modèle de prestation de services sur sa stratégie décennale et les priorités du Top 5 repose sur cinq piliers (figure 1).

Après l'approbation par le Conseil d'administration du nouveau DBDM en avril 2016, une équipe de gestion de la transformation (TMT) a été mise sur pied pour piloter la transformation interne. Cette équipe a mis l'accent sur sept domaines essentiels de gestion du changement (figure 2) et formulé des recommandations importantes pour la mise en œuvre du programme de transformation de la Banque. Les complexes de la Banque ont été reconfigurés pour mieux correspondre aux priorités du Top 5 (appendice 6). Le

nouveau complexe Électricité, Énergie, Climat et Croissance verte pilotera la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ». Le Complexe Agriculture, développement humain et social superviserait les activités autour des priorités « Nourrir l'Afrique » et « Améliorer la qualité de vie des populations africaines ». Le complexe Infrastructures et secteur privé s'occuperait de la mise en œuvre de la priorité « Industrialiser l'Afrique ». Le complexe Développement régional, intégration et prestation de services (décentralisé sur cinq plateformes) sera chargé de l'exécution des activités de la priorité « Intégrer l'Afrique ». Le Complexe Gouvernance économique et gestion du savoir assurerait la direction de la politique macroéconomique, de la gouvernance économique et de la gestion du savoir. Tous les Vice-présidents (devant diriger les complexes), tous les cinq directeurs régionaux (à la tête des plateformes régionales) et le directeur du bureau du Nigeria ont déjà été nommés.

Outre la TMT, le Comité chargé de la responsabilité en matière de prestation de services et de l'efficacité des processus (DAPEC) a été créé pour revoir les processus, procédures et systèmes opérationnels de la Banque, afin de faire des propositions

FIGURE 1

Cinq sur cinq—5 piliers pour réaliser le Top 5

Cinq piliers pour atteindre cinq objectifs

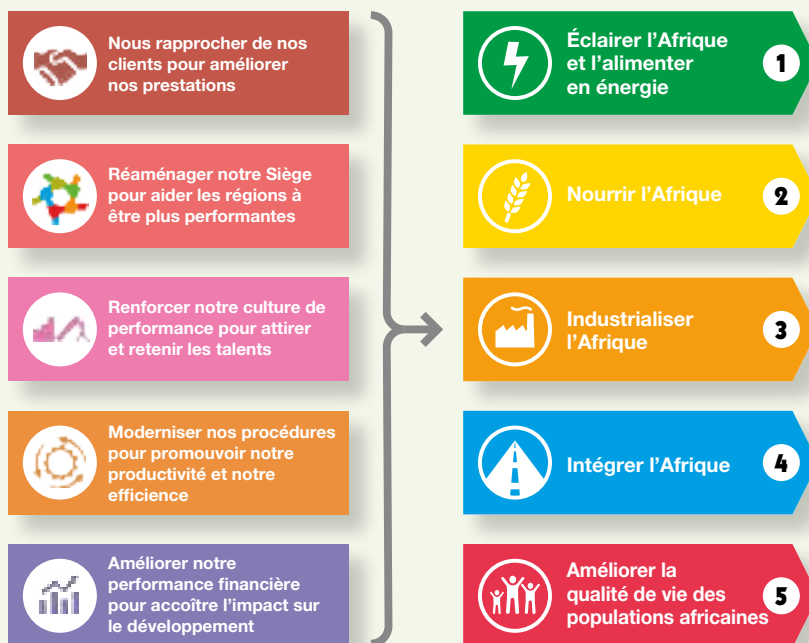
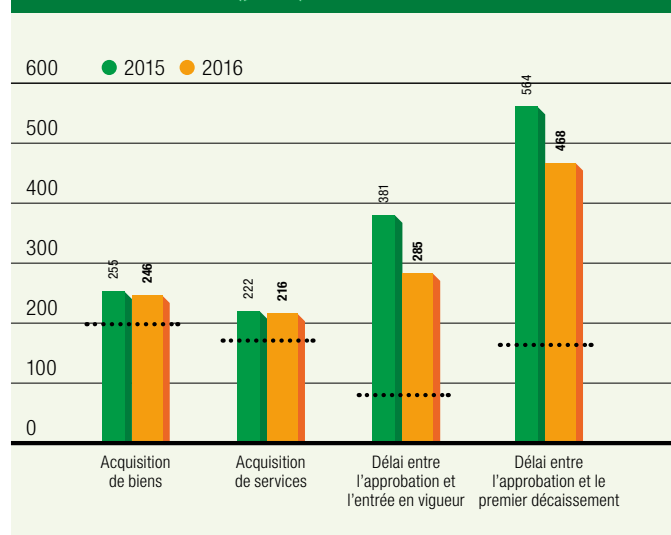


FIGURE 2
Domaines prioritaires de l'équipe de gestion de la transformation en 2016


destinées à rendre l'institution plus souple et plus efficace. Ce comité achèvera la cartographie des processus actuels de la Banque au premier trimestre 2017 et se concentrera ensuite sur la conception de processus censés être plus efficaces. Tout au long de l'année, la Direction a également continué de communiquer avec le personnel sur les priorités de réforme dans le cadre de ses efforts de gestion du changement.

La mise en œuvre du programme de réforme des processus et des Directives présidentielles a permis, entre autres, d'accroître considérablement le volume total des décaissements du Groupe de la Banque (55 % par rapport à 2015), grâce à la réduction de 96 jours de l'intervalle entre l'approbation et le premier décaissement. De plus, les délais de passation des marchés ont été raccourcis (de 9 jours) pour les biens et travaux et (de 6 jours) pour les services. Ces gains d'efficacité sont apparus au début de la mise en œuvre des réformes et dans un intervalle relativement court, ce qui signifie que beaucoup d'améliorations seront apportées à mesure que la Banque déploie le programme de réforme (figure 3).

FIGURE 3
Des progrès constants mais l'efficacité des processus reste à améliorer (jours)


Note : les pointillés représentent les cibles (en nombre de jours)

Le Groupe de la Banque a continué d'accomplir des progrès vers l'atteinte de ces cibles en matière de décentralisation. En 2016, comme ce fut le cas l'année précédente, 65 % des projets ont été gérés depuis les bureaux extérieurs, contre une cible de 60 %. De même, 42,1 % des membres du personnel de la catégorie professionnelle des complexes des opérations étaient en poste sur le terrain, contre 40,6 % en 2015, un taux qui reste inférieur à la cible de 50 %. Ces statistiques devraient s'améliorer à mesure que la Banque déploie le plan actualisé en même temps que le DBDM.

Au-delà des activités de prêt, la Banque entend renforcer sa position de principale institution axée sur le savoir en Afrique, qui fournit des services consultatifs et stratégiques bien avisés, et à la demande, aux PMR et au secteur privé. Cette aspiration trouve son expression dans l'élargissement de la mission du complexe chargé de la gouvernance économique et de la gestion du savoir, qui jouera le rôle de chef de file en matière de gestion macroéconomique, de gouvernance économique et de gestion du savoir.

Les activités de gestion du savoir du complexe éclaireront et appuieront les opérations, ainsi que les initiatives de plaidoyer stratégique de la Banque, au moment où ses activités de renforcement des capacités aideront à améliorer le processus d'élaboration de politiques dans les PMR. De telles activités visent à positionner la Banque comme centre de veille sur les questions macroéconomiques en Afrique, et comme première institution de choix pour les services consultatifs. Le travail de la Banque dans ce domaine consiste notamment à : intégrer les notions de mesure, de suivi et d'évaluation d'impact dans ses opérations ; appuyer l'amélioration de la gestion des finances publiques et la production de statistiques de qualité ; aider les pays africains à gérer leurs ressources naturelles ; renforcer les

capacités des PMR pour favoriser l'efficacité et la durabilité des actions de développement ; et produire un savoir transmissible, reproductible et modifiable.

En somme, la mise en œuvre du programme de réformes suit son cours et des progrès importants ont été réalisés. Toutefois, comme c'est le cas pour les réformes de cette envergure, la Banque est confrontée à certains problèmes. Bien que la plupart de ces problèmes aient été résolus par la Direction afin de s'assurer que le processus de transformation se poursuive, quelques-uns restent à régler au cours de l'année à venir.

Premièrement, pour faire face à l'importance de la transformation tout en maintenant des services aux clients de la Banque, la Direction a adopté une approche souple qui permet aux principaux responsables de continuer à exécuter les activités quotidiennes, tout en mettant en œuvre les réformes. Cette approche constitue la meilleure manière de réaliser un changement transformateur significatif, inclusif et efficace. Pourtant, les défis liés à la poursuite normale des opérations en pleine transformation de l'institution sont apparus très tôt. Cette situation était essentiellement due à l'inachèvement du programme de recrutement toujours en cours,

après le retour de la Banque au siège. La Direction a réagi en redéfinissant les principaux domaines de réforme et en mettant des ressources internes et externes à la disposition de la TMT.

Deuxièmement, les incertitudes vécues par les membres du personnel – qui s'inquiétaient des changements possibles dans leur carrière, tout en étant contraints d'assumer leurs responsabilités habituelles – représentaient des difficultés supplémentaires pour la mise en œuvre du DBDM. La Direction a géré la situation de plusieurs manières. Elle a introduit un bulletin d'information sur les principaux domaines où se produira le changement, lancé un forum baptisé « Ask Frannie » où les membres du personnel pouvaient poser des questions concernant les réformes, organisé des réunions générales à des moments critiques pour répondre aux préoccupations du personnel, et fourni davantage d'informations pour combler le déficit de communication.

En 2017, la Direction s'occupera des questions en suspens. Elle veillera à ce que l'affectation du personnel soit achevée, et que la Banque dispose des talents dont elle a besoin pour mettre en œuvre son programme de transformation à l'avenir.



2.

Aligner les opérations du Groupe de la Banque sur le Top 5

Port de Walvis Bay, Nouveau terminal à conteneurs construit sur un polder

sont enregistrées. La plupart des secteurs opérationnels affectent plus d'une priorité du Top 5. Nous avons donc adopté la convention suivante pour relier des secteurs aux priorités du Top 5 :

La mise en œuvre des cinq grandes priorités (Top 5) s'appuie sur la Stratégie décennale du Groupe de la Banque et offre une occasion exceptionnelle de transformer la vie des populations africaines. L'année 2016 a été la première année complète de mise en œuvre de ses priorités.

Ainsi, le Groupe de la Banque a terminé l'année 2016 avec un record d'approbations atteignant 8,04 milliards d'UC (10,8 milliards d'USD). Les décaissements réels se sont élevés à 4,68 milliards d'UC (6,3 milliards d'USD), soit 55 % de plus que l'année précédente. Grâce aux cinq grandes priorités, les opérations approuvées par le Groupe de la Banque en 2016 devraient créer quelque 630 000 emplois, dont un grand nombre pour les jeunes et une part équitable pour les femmes. Ces approbations permettront d'acheminer l'électricité dans des zones jusque-là non desservies, de libérer un potentiel de croissance pour les petites entreprises, de nourrir des milliers d'enfants (et de freiner l'incidence des retards de croissance), de former de jeunes entrepreneurs et de renforcer la connectivité entre les régions et les villes africaines.

La réalisation de ces impacts passera par un renforcement du dialogue avec les PMR, à mesure que la Banque se rapprochera de ses clients grâce à son nouveau modèle opérationnel.

Les opérations du Groupe de la Banque par domaine du Top 5

Il n'existe pas de correspondance parfaite entre le Top 5 et les secteurs opérationnels pour lesquels les données d'approbation

- Les finances sont traitées comme un secteur transversal et sont reliées à tous les domaines du Top 5, en fonction de l'opération spécifique et de l'impact recherché. Par exemple, le financement du logement, un domaine d'intervention émergent de la Banque, est relié à la priorité « Améliorer la qualité de vie des populations africaines », les lignes de crédit aux institutions financières sont reliées à la priorité « Industrialiser l'Afrique », lorsque les fonds servent de prêts à des entreprises des secteurs productifs.

En Afrique, plus de 600 millions de personnes n'ont pas accès à l'électricité ; sur les 26 pays qui connaissent une incidence élevée de retards de croissance chez les enfants, 24 sont en Afrique ; depuis longtemps, l'agriculture africaine s'est contentée de gérer la pauvreté au lieu d'être une source de création de richesses... Tout cela doit changer.

Akinwumi Ayodeji Adesina

Président, Groupe de la Banque africaine de développement

Les approbations totales ont franchi la barre de 8 milliards d'UC, soit 27 % de plus qu'en 2015

- La fourniture d'énergie est reliée à « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ».
- L'agriculture et le développement rural sont reliés à « Nourrir l'Afrique ».
- L'industrie, les mines et les carrières sont reliées à « Industrialiser l'Afrique ».
- Les composantes multinationales de la communication et des transports sont reliées à « Intégrer l'Afrique ».
- Les services sociaux, l'eau et l'assainissement, les composantes nationales de la communication et des transports, le développement urbain, l'environnement et les opérations multisectorielles sont reliés à « Améliorer la qualité de vie des populations africaines ».

La Banque élabore en ce moment une méthodologie permettant de faire le lien entre les secteurs et les cinq domaines prioritaires, afin de suivre les réalisations au titre du Top 5. La méthodologie sera finalisée et mise en œuvre en 2017.

En 2016, les opérations du Groupe de la Banque ont connu une augmentation des approbations dans quatre des cinq grandes priorités. Les décaissements ont donc beaucoup progressé, dépassant la cible prévue pour l'année.

Les points saillants (figure 4 et appendices 1 et 2) :

- Le total des approbations a atteint un niveau sans précédent de 8,04 milliards d'UC, soit une augmentation de 27 % par rapport à l'année précédente. Le gros des approbations (4,20 milliards d'UC, soit 52,3 %) se rapportait à la priorité « Améliorer la qualité de vie des populations africaines », en augmentation de 14,5 % par rapport à 2015.
- Le total des approbations pour la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » a fortement augmenté de 72,8 % pour atteindre 1,51 milliard d'UC, ce qui représente 18,7 % des approbations du Groupe de la Banque.
- Les opérations relatives à la priorité « Nourrir l'Afrique » ont augmenté de 66 % pour passer à 868,3 millions d'UC, portant sa part au-dessus de la barre de 10 %.

FIGURE 4

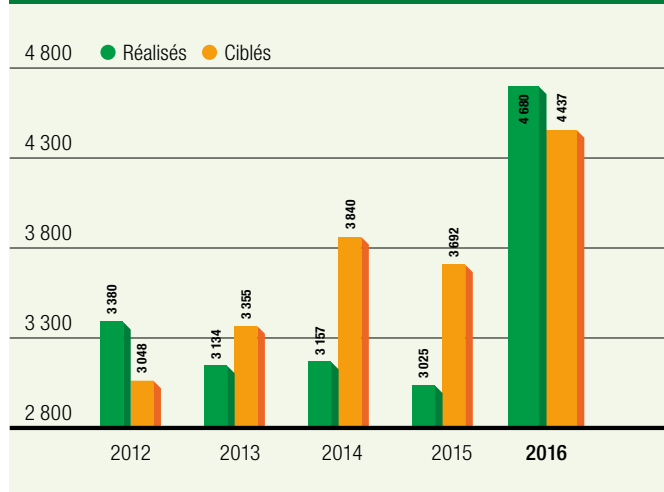
Approbations du Groupe de la Banque selon les cinq grandes priorités



4,68 milliards d'UC ont été décaissés en 2016, bien au-dessus de la cible

FIGURE 5

Les décaissements du Groupe de la Banque ont dépassé leurs cibles en 2016 (millions d'UC), 2012-2016



- Les approbations pour la priorité « Industrialiser l'Afrique » ont augmenté de 43,5 % pour atteindre 968,9 millions d'UC, portant sa part des approbations à 12,1 %.
- Les approbations pour la priorité « Intégrer l'Afrique » se sont établies à 492,4 millions d'UC, soit une baisse de 17,7 % par rapport à 2015, et sa part du total des approbations est la plus faible (6,1 %).

Les décaissements du Groupe de la Banque en prêts et en dons (hors prises de participations, garanties et fonds spéciaux) se sont élevés à 4,68 milliards d'UC en 2016, soit 55 % de plus qu'en 2015. Les décaissements ont dépassé leur cible annuelle, renversant ainsi la tendance observée depuis 2012 (figure 5).

Plusieurs raisons expliquent la hausse des décaissements en 2016. Il y a eu une forte augmentation des décaissements au titre des opérations d'appui aux réformes (qui représentent 48 % de l'ensemble des décaissements) à certains pays suite à la baisse des cours des matières premières. À l'inverse, les décaissements au titre des opérations du secteur privé n'ont atteint que 67 % de l'objectif de l'année, ce qui représente

La somme de 1,51 milliard d'UC a été investie dans la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » en 2016

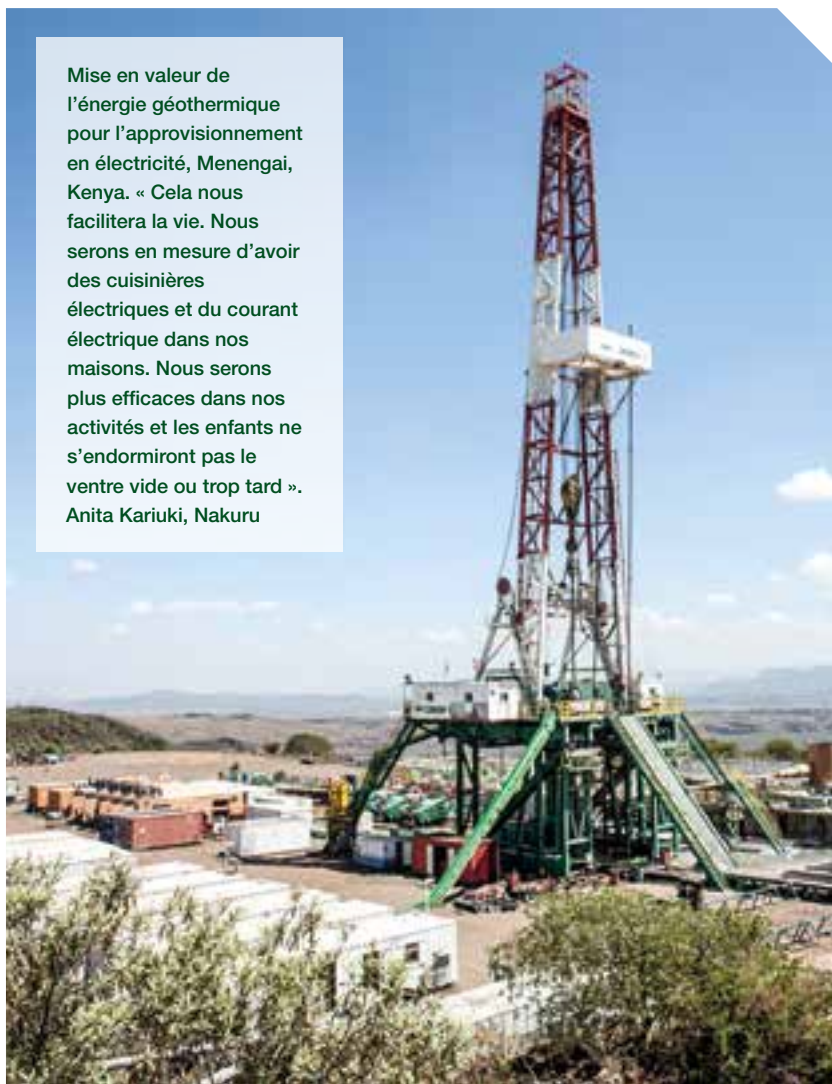
néanmoins une amélioration par rapport au niveau de l'année précédente (de 15 %). Cela s'explique en partie par le retard dans le respect des conditions préalables au décaissement. Dans l'ensemble, les volumes accrus de décaissements mettent en évidence une meilleure gestion du portefeuille, grâce à un suivi plus étroit avec les organes d'exécution faisant suite à une directive présidentielle, ainsi qu'à une meilleure efficacité des décaissements grâce au processus de réformes.

Malgré cette performance positive, les retards de décaissement continuent d'affecter le portefeuille de la Banque. Ils découlent de retards dans la signature des accords de prêt, de retards dans la ratification par les parlements des États, de la faiblesse des capacités des organes d'exécution et des transitions politiques. Le Groupe de la Banque met en œuvre une approche rigoureuse en matière de préparation et de conception de projets et de passation des marchés pour garantir un décaissement rapide en cas d'approbations, tout en annulant toutes les opérations non performantes. Le déploiement du Plan d'action actualisé pour la décentralisation contribuera également à accélérer les décaissements en renforçant la présence sur le terrain.

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

L'Afrique a le taux d'électrification le plus bas du monde. Plus de 645 millions de personnes, dont la plupart vivent en zones rurales, n'ont pas accès à l'électricité. Plus de 30 pays enregistrent des coupures de courant régulières qui entraînent des pertes de jours de travail (de revenus, y compris pour les travailleurs) et de production économique. Plus de 700 millions de personnes utilisent la biomasse et le bois pour la cuisson, la fumée à l'intérieur des habitations provoquant des milliers de décès chaque année, notamment chez les femmes et les enfants. La pauvreté de l'Afrique en matière d'énergie persiste malgré l'énorme potentiel du continent en énergie renouvelable : 325 jours de forte luminosité solaire, 15 % du potentiel hydroélectrique mondial et un bon potentiel éolien et géothermique.

Mise en valeur de l'énergie géothermique pour l'approvisionnement en électricité, Menengai, Kenya. « Cela nous facilitera la vie. Nous serons en mesure d'avoir des cuisinières électriques et du courant électrique dans nos maisons. Nous serons plus efficaces dans nos activités et les enfants ne s'endormiront pas le ventre vide ou trop tard ». Anita Kariuki, Nakuru





Pour s'attaquer au chômage des jeunes en Afrique, la Banque va favoriser, grâce à son programme « Enable Youth », la création de 250 000 entreprises agricoles et de 1,25 million d'emplois au cours des 10 prochaines années.

Une opération de renforcement du réseau de transport et de distribution électrique en Côte d'Ivoire, financée par un prêt public de la BAD de 109,8 millions d'UC en 2016, vise à fournir de l'électricité à 252 collectivités rurales, favoriser le développement d'activités minières et agro-industrielles et, créer, à terme, plus de 3 000 emplois directs.

Un autre projet, – *Last Mile Connectivity Program* au Kenya (pour un coût total de 900 millions d'USD, financé en partie par des prêts du FAD de 90 millions d'UC en 2014 et de 134,64 millions d'USD en 2016) – illustre la coopération internationale qui s'instaure pour mobiliser des financements et raccorder au réseau 614 200 nouveaux usagers.

Deux opérations importantes dans

L'objectif du Groupe de la Banque pour la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » est de parvenir à un accès universel à l'énergie pour le continent d'ici à 2025, ce qui suppose d'augmenter la puissance du réseau de 160 GW, de raccorder 130 millions de personnes au réseau électrique et 75 millions de personnes supplémentaires à des systèmes hors réseau, et de permettre à 150 millions de ménages d'accéder à une énergie de cuisson propre. Le nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique de 2016 témoigne de l'engagement du Groupe de la Banque à s'attaquer au déficit énergétique de l'Afrique, en augmentant la production d'énergie, en élargissant l'accès à l'énergie et en mettant en place des systèmes abordables, fiables, efficaces et durables (encadré 1). Entre 2016 et 2025, le Groupe de la Banque investira sur ses ressources propres environ 34 milliards d'USD dans des opérations du secteur de l'énergie et mobilisera des financements d'environ quatre fois ce montant au moyen de partenariats, notamment avec le secteur privé.

En 2016, les approbations du Groupe de la Banque pour la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » (1,51 milliard d'UC) ont été supérieures de 72,8 % à celles de 2015, le gros du financement provenant du guichet de la BAD (non concessionnel). En outre, le financement extérieur de 41,5 millions d'UC a été mis à disposition par la Banque, essentiellement par le biais du Fonds d'investissement climatique (20 millions d'UC), du Fonds pour l'environnement mondial (8,2 millions d'UC) et du Fonds fiduciaire UE-Afrique pour les infrastructures (7,8 millions d'UC).

Près de 35 projets ont été approuvés dans le secteur de l'énergie en 2016, les plus importants comportant également des composantes intersectorielles, comme la gouvernance.

le secteur des énergies renouvelables ont été approuvées en 2016. Le projet d'un producteur indépendant d'électricité (PIE) de Ségou d'une capacité de 33 MW, le premier projet solaire au Mali, financé par un prêt de premier rang de la BAD d'une valeur de 8,5 millions d'USD et un autre prêt similaire du Fonds d'investissement climatique (FIC) d'une valeur de 25 millions d'USD, générera 53 GWh par an, soit environ 10 % de la capacité actuelle du pays. Le projet PDP Achwa 2 de 42 MW en Ouganda générera quelque 162 GWh d'énergie hydroélectrique par an. Le Groupe de la Banque a accordé un prêt privilégié de 20 millions d'USD pour un coût d'investissement total de 110 millions d'USD.

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie (2014-2016)

La Banque a augmenté de 1 500 MW la puissance installée totale du continent, qui profite à quelque 10 millions de personnes.

Environ 10 % de la puissance installée totale proviennent de sources renouvelables, ce qui réduit les émissions de CO₂ de 175 000 tonnes par an.

ENCADRÉ 1

Un nouveau pacte et une nouvelle initiative

L'approbation par la Banque, en mai 2016, du nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique 2016-2025 et son objectif ambitieux de fournir un accès universel à l'énergie aux Africains d'ici à 2025 montrent son engagement à atteindre l'une des cinq grandes priorités : Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie (figure de l'encadré). L'Initiative africaine pour les énergies renouvelables viendra compléter le nouveau Pacte. Lancée en décembre 2015 à la COP21, l'Initiative vise à augmenter de 10 GW, d'ici à 2020, la capacité de production d'énergie renouvelable en Afrique. La Banque a été mandatée par l'Union africaine pour héberger l'unité d'exécution indépendante de l'Initiative et faire office d'administrateur.

L'Initiative représente également une étape dans la transition de l'Afrique vers une croissance verte et inclusive avec un bouquet énergétique approprié. La Banque a collaboré avec les pouvoirs publics, le secteur privé et des organismes bilatéraux et multilatéraux pour mobiliser des ressources à d'investir dans le secteur de l'énergie, et en particulier des énergies renouvelables.

FIGURE DE L'ENCADRÉ.

Le nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique

Le diagramme illustre le 'Nouveau Pacte pour l'énergie en Afrique' au centre d'un cercle rouge. Autour de ce centre se trouvent quatre cercles blancs, chacun contenant un objectif du pacte :

- Augmenter la capacité du réseau de 160 GW** (en haut)
- Raccorder au réseau 130 millions de foyers** (à droite)
- Raccorder 75 millions d'autres foyers à des systèmes hors réseau** (en bas)
- Étendre la cuisson aux énergies propres à environ 150 millions de foyers** (à gauche)



La centrale hydroélectrique supercritique d'Ain Sokhuna en Égypte dispose de deux générateurs de turbines, chacun d'une capacité de 650 MW, raccordés au réseau national unifié. La BAD a accordé un prêt de 450 millions d'USD, soit plus de 20 % du coût du projet.

L'année a également été marquée par l'achèvement de deux projets énergétiques approuvés en 2007 et en 2009. D'abord, un projet d'augmentation de la production, du transport et de la distribution d'électricité sur l'île de Santiago, au Cabo Verde – financé à hauteur de 4,76 millions d'UC par le guichet du FAD – a permis d'accroître de 22 MW la capacité installée de la centrale de Palmarejo. Il a amélioré l'accès à l'électricité des ménages et des entreprises, dont le taux est passé de 61 % de la population en 2006 à environ 95 % en 2015, et réduit en conséquence la facture d'importation d'énergie du pays. Ensuite, un projet similaire au Lesotho, financé par un panachage de prêts et de dons du FAD d'un total de 10,85 millions d'UC, a permis de raccorder 6 230 nouveaux consommateurs.

Nourrir l'Afrique

L'agriculture, pilier de l'économie africaine, emploie plus de 60 % de la main-d'œuvre africaine et représente environ un tiers du produit intérieur brut (PIB) du continent. Pourtant, l'Afrique est la région où la sécurité alimentaire est la moins garantie, l'agriculture étant vulnérable aux phénomènes climatiques tels que la sécheresse, la pénurie d'eau et d'autres phénomènes climatiques extrêmes. Le paradoxe fondamental est qu'un continent qui possède plus de 65 % des terres arables non cultivées dans le monde, capable d'aider à répondre aux besoins alimentaires des 9 milliards de personnes prévus sur la planète d'ici à 2050, est lui-même importateur net de denrées alimentaires, dépensant des milliards à acheter des produits qu'il pourrait cultiver ou transformer lui-même.

La vision du Groupe de la Banque à l'horizon 2025 est que l'Afrique assure son autosuffisance alimentaire, mette un terme à l'extrême pauvreté, à la faim et à la malnutrition pour devenir un exportateur net de denrées alimentaires et s'industrialise en diversifiant ses produits agricoles à l'exportation et en les plaçant au sommet des chaînes de valeur mondiales. Approuvée en mai 2016, la Stratégie pour la transformation agricole en Afrique 2016-2025 entend mettre en œuvre la priorité « Nourrir l'Afrique ». Elle vise à transformer l'agriculture africaine en un secteur agro-industriel compétitif et inclusif, qui crée de la richesse et améliore la vie des populations, tout en préservant l'environnement.

La stratégie s'appuie sur les engagements définis dans les Déclarations de Maputo (2003) et de Malabo (2014), visant la réalisation du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA). Elle donnera la priorité aux projets destinés aux populations rurales, féminines et jeunes mal desservies et encouragera la mise en place de pratiques agricoles adaptées au climat. La stratégie cible huit domaines prioritaires pour l'investissement (notamment le riz, le manioc, l'horticulture, le blé et la pêche) grâce à sept facteurs qui se renforcent mutuellement : productivité accrue ; augmentation de la valeur ajoutée ; investissement accru dans les infrastructures ; renforcement du financement de l'agriculture ; amélioration de l'environnement agroalimentaire ; renforcement de l'inclusivité, de la viabilité et de la nutrition ; et renforcement des partenariats.

Transformer l'agriculture africaine suppose une action coordonnée entre les principales parties prenantes et un environnement agro-industriel capable de catalyser l'investissement dans l'infrastructure, afin de mettre en place des chaînes de valeur des produits et de créer des zones agro-écologiques. La transformation de l'agriculture africaine prévue dans le cadre

Nourrir l'Afrique (2014-2016)

La Banque a appuyé directement plus de 16 millions d'agriculteurs et a mis à la disposition de près de 2 millions d'entre eux des technologies agricoles améliorées.

Elle a élargi l'accès aux terres agricoles avec une meilleure gestion de l'eau pour 112 000 hectares.

de la priorité « Nourrir l'Afrique » coûtera environ 30 milliards d'USD par an au cours des 10 prochaines années et générera des recettes d'environ 85 milliards d'USD par an, si elle est pleinement mise en œuvre. La Banque investira 2,4 milliards d'USD par an pendant les dix années que durera la Stratégie relative à la priorité « Nourrir l'Afrique » et mobilisera le reste par le biais de partenariats et auprès de banques commerciales.

La Banque mettra également à contribution son pouvoir de mobilisation pour attirer l'assistance technique auprès d'un éventail de parties prenantes, et collaborera étroitement avec les PMR (pour dispenser des conseils stratégiques et renforcer les capacités), avec les groupes d'agriculteurs locaux et avec la société civile.



Projet d'appui à la sécurité alimentaire dans les régions de Louga, Matam et Kaffrine, Sénégal. « Ce projet nous a aidés. Ils nous ont dit de cultiver du riz et nous l'avons fait, et cela a permis le changement. Avant, la vie était dure. Nous allions à la forêt chercher du bois et vendre du charbon. Nous pouvons à présent inscrire nos enfants à l'école ». Yacine Sall, agricultrice.



ENCADRÉ 2

Panier de légumes en ligne de Beckie

Selon Beckie Nakabugo, l'idée du panier de légumes en ligne est née des vicissitudes que vivent les agriculteurs ougandais à cause d'intermédiaires, qui tirent un bénéfice énorme de leurs activités. « En Ouganda, vous ne pouvez pas vendre des produits périssables sans passer par un intermédiaire. Il était donc stressant de vendre nos produits », a déploré Beckie. « Alors, nous avons réfléchi et nous nous sommes demandés ce que nous pouvions vraiment changer dans nos vies afin de rendre l'agriculture intéressante ? L'idée du panier de légumes en ligne venait de naître ».

Le panier est une plateforme qui envoie des formulaires de commande dans les bureaux, recueille les commandes, puis les prépare et les livre – tous les vendredis – et « reçoit de l'argent de manière instantanée et satisfaisante ». « C'est tellement agréable », dit Beckie, « de pouvoir réduire les pertes après récolte ». Le petit groupe de jeunes qui a été le pionnier de l'idée est maintenant devenu une entreprise dynamique de 30 personnes.

Au-delà de la fourniture directe d'emplois aux jeunes, l'entreprise a donné un coup de pouce à l'agriculture locale. « Nous avons créé 100 groupes d'agriculteurs qui aiment l'agriculture », affirme Beckie. « Nous sommes devenus un meilleur intermédiaire! ».

Plusieurs programmes phares ont été lancés pour mettre en œuvre la priorité « Nourrir l'Afrique » en 2016. Il s'agit des initiatives suivantes :

- Création d'agropoles et de zones agro-industrielles. Au 31 décembre 2016, 10 pays avaient manifesté leur intérêt.
- « Enable Youth » : programme conjoint avec l'Institut international d'agriculture tropicale pour créer des débouchés commerciaux et des emplois décents sur les chaînes de valeur agricoles prioritaires, par la formation et l'autonomisation d'agripreneurs comme Beckie Nakabugo (encadré 2 et figure 6). Six projets du programme ont été approuvés, pour un financement total de 443 millions d'UC en 2016.
- Technologies pour la transformation agricole africaine.
- *Leadership 4 Agriculture*, soutenu par une subvention d'un million d'USD de la Fondation Rockefeller.
- Mécanismes de financement du partage des risques.
- Instruments de financement innovants, comme les obligations de la diaspora – une alternative à l'emprunt sur le marché international des capitaux qui fait appel au sentiment de patriotisme de la diaspora pour leur pays d'origine. Trois pays pilotes ont été choisis pour des missions exploratoires.
- Action positive pour le financement des femmes en Afrique (AFAWA). Un projet de 9,8 millions d'UC pour les 50 millions de membres que compte le réseau *African Women Speak* sur le continent a été mis en place.
- *African Leaders for Nutrition*, groupe de haut niveau qui défend les politiques et les interventions visant à lutter contre la malnutrition par l'agriculture. Un don de 3 millions d'USD a été reçu de la Fondation Bill et Melinda Gates pour cette initiative.

Quarante-cinq opérations liées à l'agriculture, au développement rural et à l'adaptation au changement climatique, ainsi que deux opérations du secteur financier (d'une valeur de 122,9 millions d'UC), ont été approuvées au cours de l'année – pour un

financement total de 868,3 millions d'UC, soit une forte augmentation de 66 % par rapport à 2015, ou 10,8 % des approbations totales en 2016. Les interventions de la Banque dans ce domaine permettront, entre autres, de soutenir le revenu agricole et la conservation des forêts en Ouganda, favoriser le développement de l'économie bleue au Cabo Verde, assurer l'irrigation au Swaziland et au Maroc, et de développer des chaînes de valeur agricole au Cameroun, en Gambie et en Côte d'Ivoire. Ces interventions soutiendront également l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agroalimentaire en République démocratique du Congo, les programmes « ENABLE Youth » au Nigeria et au Soudan et plusieurs activités liées à l'adaptation au changement climatique et à l'aide alimentaire d'urgence.

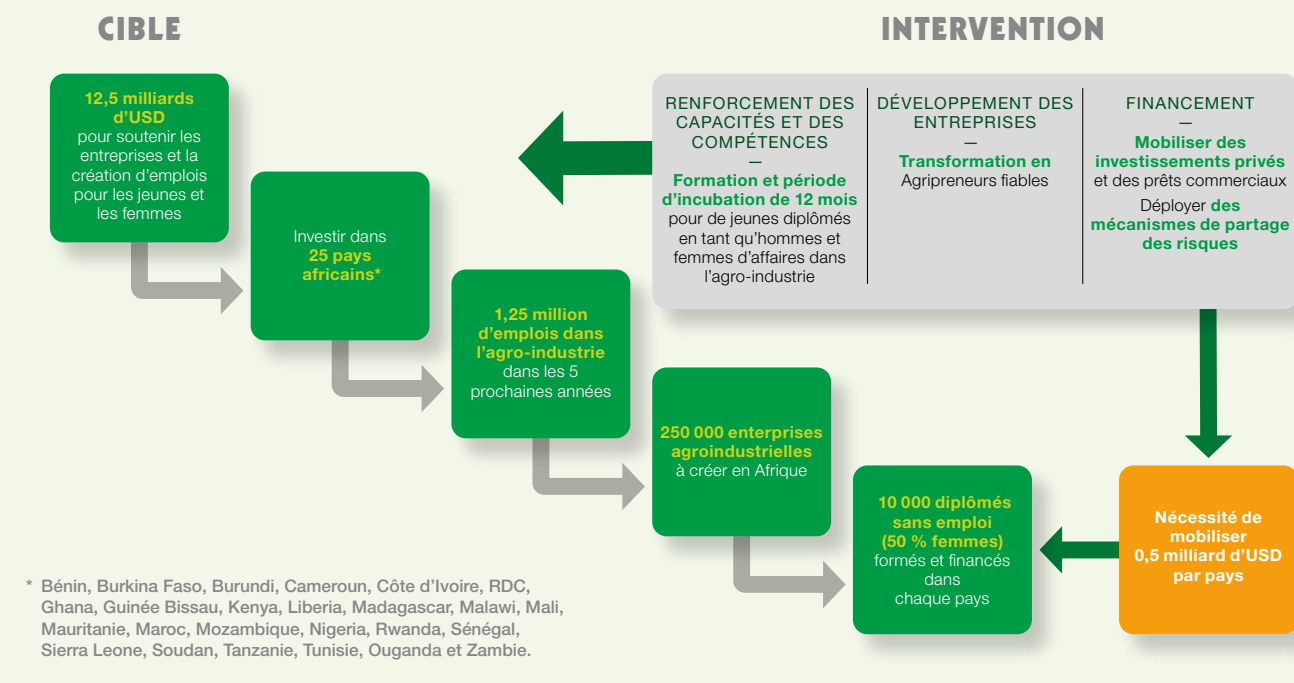
Plusieurs opérations de la priorité « Nourrir l'Afrique » visent à promouvoir la sécurité alimentaire, renforcer la résilience face au changement climatique et créer des emplois équitables et, en tant que telles, touchent à tous les domaines du Top 5, notamment l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines. « Enable Youth » au Soudan formera 2 000 entrepreneurs agricoles, qui pourraient à leur tour employer cinq travailleurs, ce qui créerait 12 000 emplois pour les jeunes hommes et femmes au cours des cinq premières années du projet.

Industrialiser l'Afrique

Le Groupe de la Banque perçoit l'industrialisation dans le contexte plus large de la transformation structurelle et de la diversification économique – en parfaite harmonie avec le point de vue selon lequel les services peuvent permettre à l'Afrique de se propulser sur une trajectoire de développement plus élevée et durable, en contournant l'étape souvent incertaine de l'industrie manufacturière. Le potentiel du continent dans le domaine des services, surtout dans les secteurs appuyés par la technologie moderne (par ex. TIC, finance et commerce), est

FIGURE 6

L'agro-industrie peut autonomiser et employer les jeunes en Afrique



largement inexploité. Ce potentiel trouve son illustration dans le fait que la part actuelle de l'Afrique dans les exportations de services affiche un taux faible de 2 %, alors que les services sont restés le secteur qui contribue le plus à la croissance du PIB ces dernières années. Les données montrent également que les services créent de meilleurs emplois et une plus grande valeur ajoutée dans les chaînes de valeur manufacturières – et que la croissance tirée par les services est plus verte et plus inclusive.

La part de l'industrie dans le PIB – en tant qu'indicateur de l'échelle d'activité industrielle – a tourné autour de 35 %, avec une tendance à la baisse ces dernières années. Plus précisément, la valeur ajoutée manufacturière reste inférieure à 15 % du PIB en Afrique, chiffre le plus bas de toutes les régions du monde. Des mesures inadéquates, l'insuffisance d'infrastructures, le manque d'accès au financement et un environnement des affaires peu attrayant continuent d'entraver le développement du secteur

privé et la croissance des petites et moyennes entreprises (PME). Ces facteurs limitent la capacité des économies africaines à se diversifier, à créer des emplois – en particulier pour les jeunes et les femmes – et à générer des revenus plus élevés grâce à une plus grande valeur ajoutée et à la promotion d'une croissance inclusive.

L'approche du Groupe de la Banque en matière d'industrialisation souligne la nécessité de promouvoir le développement industriel et la diversification par des politiques, institutions et infrastructures, l'accès au capital et aux marchés, le renforcement des capacités et l'entrepreneuriat. La vision est de doubler le PIB industriel pour le porter à 1 720 milliards d'USD d'ici à 2025, et ce, en appuyant le développement du secteur privé et en libérant le potentiel des PME. En 2016, le Groupe de la Banque a adopté sa Stratégie d'industrialisation 2016-2025, qui guidera son engagement en faveur de l'industrialisation de l'Afrique conformément au Programme de développement industriel de l'Union africaine. La stratégie défend six programmes phares :

- Faciliter le financement dans les projets d'infrastructure et d'industrie.
- Développer des marchés des capitaux liquides et efficaces.
- Promouvoir et stimuler le développement des entreprises.
- Promouvoir des partenariats stratégiques.
- Développer des regroupements industriels efficaces.
- Encourager des politiques industrielles qui marchent.

**La vision de la Banque :
doubler le PIB industriel à
1 720 milliards d'USD à
l'horizon 2025**



Avec le soutien des opérations du secteur privé de la Banque, l'Egyptian Refining Company lance la production de sa raffinerie d'une capacité de 4,2 millions de tonnes. Le coût total a dépassé les 4 milliards d'USD

Ces programmes phares permettront de créer des emplois et contribueront à la transformation économique de l'Afrique, car le Groupe de la Banque facilitera un investissement cumulé de 56 milliards d'USD d'ici à 2025.

Les approbations au titre de la priorité « Industrialiser l'Afrique » ont atteint 968,86 millions d'UC en 2016, soit 12,1 % de plus que l'année précédente. La quasi-totalité de ce montant concernait les opérations financières, notamment les prêts et les lignes de crédit aux institutions financières, le financement du commerce, les prises de participation et les garanties. Ces interventions ont non seulement contribué à la recapitalisation et à la solvabilité des banques ayant connu des contraintes de liquidité, mais ont également permis le financement des secteurs générateurs de revenus, y compris les PME. À cet égard, des lignes de crédit importantes ont été fournies à trois groupes bancaires – 150 millions d'USD à *United Bank for Africa* et 300 millions d'USD à *First Bank of Nigeria* et à *EcoBank*. Plus important encore, les opérations du secteur financier du Groupe de la Banque ont contribué à la construction ou à la consolidation de l'industrie financière dans les PMR, participant ainsi à l'industrialisation au sens large et à la diversification économique.

Plus précisément, en ce qui concerne l'industrialisation, la Banque a lancé en 2016 son initiative phare baptisée « Boost Africa », qui vise à promouvoir l'entrepreneuriat et la création de PME nouvelles et innovantes (encadré 3). Dans le secteur manufacturier, la Banque a pris une participation de 14,3 millions d'UC dans le Fonds africain d'industrialisation, qui cible les investissements en vue du développement des chaînes de valeur industrielles et du capital humain, conformément à la Stratégie d'industrialisation du Groupe de la Banque. En 2015, la Banque a lancé l'initiative « *Fashionomics* » afin de soutenir les micro, petites et moyennes entreprises de l'industrie de la mode (textiles, vêtements et accessoires) en leur permettant d'accéder au financement, aux marchés et à la technologie. En 2016, l'initiative « *Fashionomics* » a créé une plateforme en ligne pour mettre en relation les principaux acteurs de l'industrie avec les banques et les investisseurs potentiels (y compris avec des

ENCADRÉ 3

Initiative Boost Africa

Conçue conjointement par la BAD et la Banque européenne d'investissement, cette initiative entend soutenir la première étape – et la plus risquée – de la chaîne de valeur entrepreneuriale. Lancée en novembre 2016 à Abidjan, elle s'attaque aux premiers obstacles que rencontrent les jeunes entrepreneurs par trois moyens.

- Un Fonds d'investissement Boost Africa, un fonds des fonds qui investit dans l'ensemble du secteur de l'entreprise, depuis les fonds de démarrage jusqu'aux fonds de capital-risque, qui investissent eux-mêmes dans des sociétés innovantes qui se lancent. Ciblants un montant de 200 millions d'euros, le fonds devrait mobiliser trois à cinq fois le montant du capital local investi. La Banque a participé à hauteur de 45 millions d'euros.
- Une facilité d'assistance technique qui renforce la préparation aux investissements des intermédiaires, forme les sociétés d'investissement et développe la capacité des incubateurs et des accélérateurs commercialement viables, qui facilitent l'accès des PME aux différents fonds.
- Un laboratoire d'innovation, qui favorise un écosystème entrepreneurial dynamique, relie les parties prenantes et stimule l'innovation parmi les PME financées par le Fonds.

sources de financement alternatives telles que le financement participatif) et pour renforcer le développement des capacités et la connaissance du marché.

Intégrer l'Afrique

Les caractéristiques géographiques uniques de l'Afrique – petits marchés éparpillés et éloignés des grands marchés d'Europe et des États-Unis, et le nombre de pays sans littoral – font de l'intégration régionale un impératif. Représentant moins de 15 % de l'ensemble des échanges commerciaux de l'Afrique, le commerce intra-africain est entravé par des infrastructures insuffisantes, le chevauchement des adhésions aux blocs commerciaux régionaux et la mise en œuvre partielle des engagements régionaux. Les flux de capitaux se heurtent à des marchés financiers peu développés, et la mobilité de la main-d'œuvre demeure une question délicate. Les négociations en cours sur la zone de libre-échange continentale témoignent de la volonté des pays africains de s'attaquer à certains de ces problèmes, mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer les infrastructures en Afrique, notamment dans les transports et les communications.

La priorité « Intégrer l'Afrique » est axée sur la création de marchés plus larges et plus attrayants, l'accès des pays enclavés aux marchés internationaux et le soutien au commerce intra-africain pour stimuler la croissance. Elle est motivée par l'idée que l'intégration régionale peut stimuler le commerce transfrontalier, et profiter en particulier aux milliers de femmes concernées par ce commerce ; stimuler l'industrialisation ; et favoriser la coopération régionale sur de multiples autres questions. La Politique et stratégie d'intégration régionale du Groupe de la Banque 2014-2023 constituait le principal document régissant les interventions d'intégration régionale de la Banque en 2016. Toutefois, la Banque est en train de préparer une nouvelle stratégie.

En collaboration avec l'Union africaine et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, le Groupe de la Banque a lancé deux instruments destinés à suivre les progrès de l'intégration régionale : l'Indice d'ouverture sur les visas et l'Indice d'intégration régionale. Le premier mesure la facilité ou la difficulté de circulation des citoyens africains entre les pays du continent. L'édition de 2016 montre que la majorité des pays africains (55 %) exige un visa des ressortissants africains d'autres pays et que 25 % d'entre eux délivrent ce visa à l'arrivée. Le lancement par l'Union africaine du Passeport africain en 2016 marque une étape importante dans la transition de l'Afrique vers l'intégration continentale (encadré 4).

Le deuxième – l'Indice d'intégration régionale en Afrique – est une mesure composite fondée sur des indicateurs tels que l'infrastructure régionale, les échanges commerciaux intra-africains, l'intégration productive, la libre circulation des personnes et l'intégration macroéconomique. L'indice fait apparaître aussi la performance de chaque bloc régional en matière d'intégration régionale. Le rapport 2016 a mis en évidence les meilleures pratiques, les enseignements à retenir et les défis à relever pour favoriser l'intégration.

Le Groupe de la Banque continue d'aider les Communautés économiques régionales (CER) à répondre à leurs aspirations d'intégration. Elle a lancé des projets visant à faciliter le commerce (notamment sous forme d'aides nationales et régionales aux stratégies commerciales, aux stratégies d'exportation, aux réformes douanières et à l'harmonisation des normes et des politiques) par un financement du Fonds africain pour le commerce.

En 2016, la Banque a approuvé un projet de renforcement des capacités à hauteur de 8,3 millions d'UC pour le réseau de centres d'excellence en électricité, afin d'améliorer les performances du secteur et stimuler les échanges régionaux, en renforçant les compétences de base. Elle a également approuvé, cette

ENCADRÉ 4

Exemption de visa pour les citoyens africains partout sur le continent

La libre circulation des personnes est un domaine de l'intégration régionale africaine où les progrès ont été particulièrement lents et inégaux. Néanmoins, diverses initiatives visant à faciliter la circulation des citoyens africains à travers le continent sont en cours. La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est l'une des rares communautés économiques régionales en Afrique à disposer d'un Protocole sur la libre circulation des personnes, le droit de résidence et d'établissement. La première des trois phases prévues par le Protocole – entrée sans visa pour un séjour de 90 jours – a été mise en œuvre par tous les pays de la CEDEAO et la proposition de passeport commun a été adoptée par environ la moitié des membres.

Au niveau continental, l'Union africaine s'est rapprochée de son objectif de permettre, d'ici à 2020, aux citoyens africains de voyager sans visa partout sur le continent, quand elle a lancé le Passeport africain en 2016. Recevant son exemplaire du passeport africain en octobre 2016, le Président de la Banque africaine de développement a déclaré que le document « réduira le coût de transaction des affaires sur le continent » et a dit espérer que « tous les murs qui nous séparent vont tomber ».





Le corridor Mombasa-Nairobi-Addis-Abeba, qui fait partie du réseau autoroutier transafricain, a bénéficié d'un soutien de la Banque à hauteur de 241,6 millions d'UC.

Intégrer l'Afrique (2014–2016)

Plus de 1 500 km de routes
construits ou réhabilités

Transports

Les transports sont essentiels pour toutes les priorités du Top 5 et, en particulier, les priorités « Intégrer l'Afrique » et « Industrialiser l'Afrique ». La mauvaise qualité des réseaux routiers et l'inefficacité des systèmes de transport renchérissent

même année, un projet, évalué à 4,6 millions d'UC, visant à faciliter l'intégration financière dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

Les approbations pour la priorité « Intégrer l'Afrique » ont atteint 492,4 millions d'UC en 2016, soit une baisse d'environ 18 % par rapport à 2015 (597,9 millions d'UC). Il s'agissait principalement de projets multinationaux du secteur des transports et de la communication (représentant respectivement 54,3 % et 12,5 % des approbations) et d'opérations importantes du secteur financier (33,2 % des approbations). Les approbations pour cette priorité devraient croître, à mesure que la méthodologie de leur répartition sera affinée et lorsque le Groupe de la Banque adoptera, en 2017, une stratégie actualisée pour avancer dans ce domaine.

le coût des échanges commerciaux et constituent l'un des principaux obstacles à la compétitivité des entreprises africaines sur les marchés régionaux et mondiaux. Pour les pays enclavés, les coûts des échanges commerciaux sont environ 1,5 fois plus élevés que pour les pays côtiers. L'amélioration des infrastructures, associée à des politiques de transport renforcées et mieux appliquées, favorisera directement (et indirectement) le commerce intra-africain, la circulation de la main-d'œuvre, les emplois et la croissance. Elle peut également contribuer à réduire l'empreinte carbone de l'Afrique.

Parmi les 11 opérations approuvées dans le secteur des transports pour un montant total de 1,24 milliard d'UC en 2016, figuraient quatre projets multinationaux de corridors, évalués à 267,2 millions d'UC, et une étude importante pour la

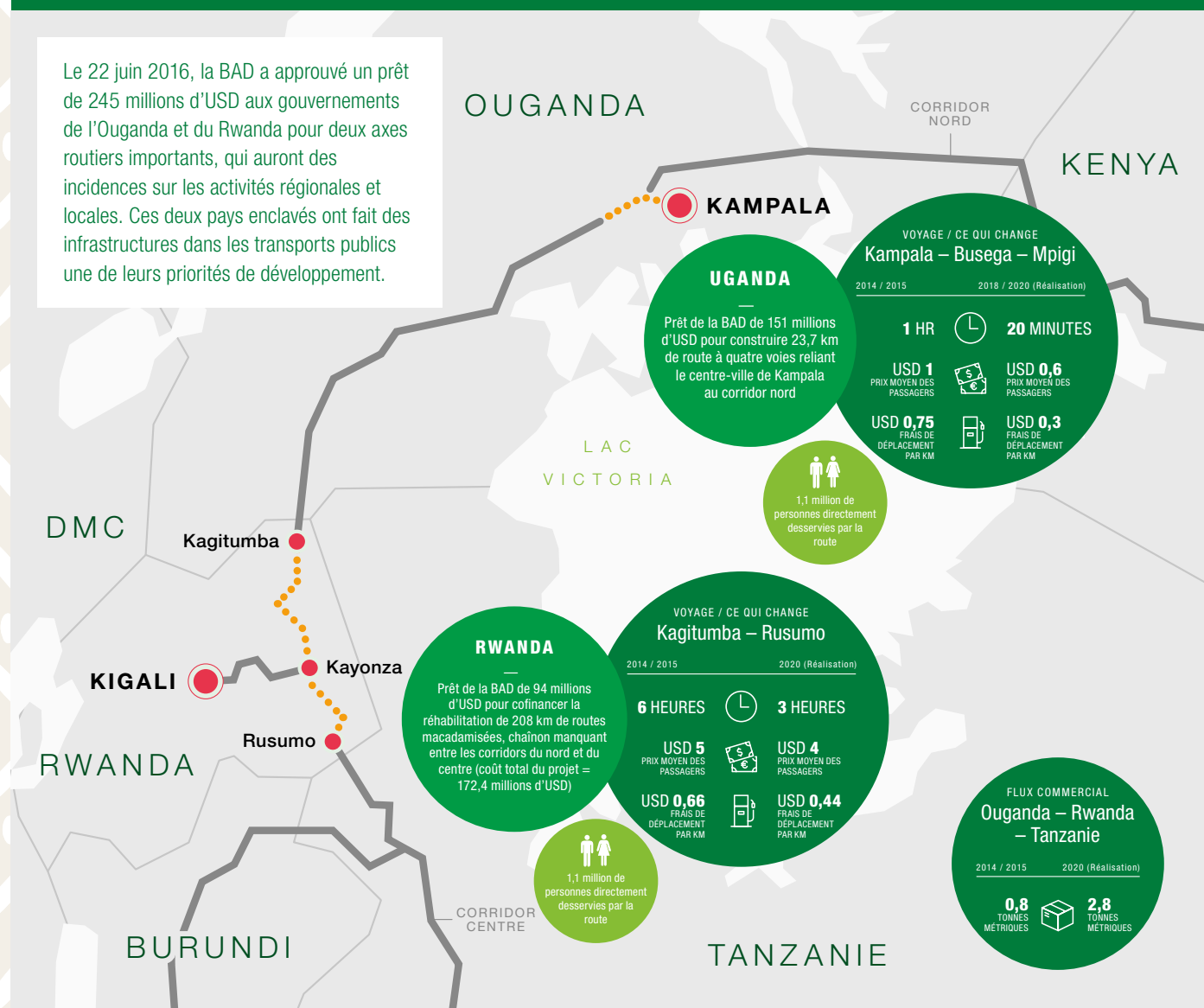


Port Tassili n'Ajjer, Algérie

FIGURE 7

Projet de transport Ouganda–Rwanda

Le 22 juin 2016, la BAD a approuvé un prêt de 245 millions d'USD aux gouvernements de l'Ouganda et du Rwanda pour deux axes routiers importants, qui auront des incidences sur les activités régionales et locales. Ces deux pays enclavés ont fait des infrastructures dans les transports publics une de leurs priorités de développement.



construction d'une liaison routière sur le corridor Abidjan-Lagos (9 millions d'UC). Ces projets impliquent la construction ou la réhabilitation de plus de 260 km de routes reliant le Rwanda et l'Ouganda (figure 7), les capitales Lomé et Cotonou, et la construction d'un pont sur le fleuve Sénégal entre le Sénégal et la Mauritanie. En outre, un prêt de 165 millions d'UC, accordé au Gouvernement kenyan pour la réhabilitation d'une route stratégique de 172 km reliant la ville intérieure d'Ahero à Isebania, à la frontière entre le Kenya et la Tanzanie, facilitera les échanges entre les deux pays.

Parmi les autres approbations dans le secteur des transports, figurent un investissement majeur dans les chemins de fer au Maroc, le financement de 100 km de routes urbaines et d'autoroutes à Abidjan, Accra et Kampala, et la construction ou l'amélioration des routes au Cameroun, en Éthiopie et au

Mozambique. Dans l'ensemble, les approbations de la Banque en 2016 aideront à construire ou à réhabiliter 1 120 km de routes, qui bénéficieront à environ 17 millions de personnes.

La Banque a également poursuivi sa collaboration stratégique avec plusieurs partenaires clés, dont le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) et l'Initiative présidentielle pour la promotion de l'infrastructure (PICI). Le plan d'action prioritaire du PIDA comprend 51 programmes et 433 projets (principalement dans le secteur des transports), et nécessite des investissements cumulés s'élevant à 68 milliards d'USD, dont la plus grande partie dans le secteur de l'énergie (59 %). Le PICI traduit la volonté des chefs d'État et de gouvernement de soutenir des projets d'infrastructures prioritaires régionaux et continentaux sous l'égide du PIDA. En 2016, le Groupe de la Banque a engagé 250 000 USD en faveur des activités de

coordination et de secrétariat de l'Agence du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

Technologies de l'information et de la communication

Une meilleure connectivité régionale entre les pays africains peut stimuler le commerce et l'intégration régionale. En effet, une infrastructure et des services d'information et de communication de qualité favorisent l'accès à l'information et sont essentiels au développement des compétences, à l'innovation, à la création d'emplois et, en fin de compte, à la croissance économique et à la qualité de vie. La Banque appuie traditionnellement le développement des TIC par le biais d'initiatives régionales (telles que *Connect Africa*) et nationales ; en 2016, elle a continué de le faire grâce à ses activités de prêt.

Dans le secteur des TIC, quatre opérations ont été approuvées pour un total de 103,26 millions d'UC, soit une hausse de 19 % par rapport à 2015, dont trois projets multinationaux s'élevant à 61,4 millions d'UC et incluant le projet de dorsale transsaharienne à fibre optique. Ce projet vise à étendre l'accès à la large bande à haut débit aux habitants du Niger et du Tchad, grâce à la création de liaisons et à la consolidation des interconnexions avec les pays voisins. Il renforcera la capacité d'échange de données et réduira le coût de la large bande, ce qui aura des répercussions importantes sur le développement de l'économie numérique dans la sous-région. On estime, à la fin du projet en 2020, que le taux de pénétration des services Internet au Niger aura doublé pour passer à 30 %. La contribution du secteur des TIC au PIB du Niger devrait également doubler pour passer de 2,5 % à 5 %, et contribuer ainsi à la diversification économique et à l'emploi, en particulier pour les jeunes diplômés.

Améliorer la qualité de vie des populations africaines

Malgré des taux élevés de croissance économique au cours de la dernière décennie, la pauvreté et les inégalités demeurent omniprésentes en Afrique, et particulièrement chez les femmes. Le chômage, notamment chez les jeunes, reste une grande cause de pauvreté, les marchés du travail africains se caractérisant par une inadaptation des compétences, une faible productivité de la main-d'œuvre, le sous-emploi, le travail informel et l'insécurité de l'emploi. Si l'on y ajoute l'accès limité aux services de base, le chômage nuit particulièrement à la qualité de vie des populations africaines.

L'amélioration de la qualité de vie passe aussi par les services sociaux, l'eau et l'assainissement, le développement urbain, le transport (local) et la communication, les

finances, l'environnement et des opérations multisectorielles. Le total des approbations dans ce domaine a atteint 4,2 milliards d'UC en 2016, soit une hausse de 14,5 % par rapport à l'année précédente.

Conformément à la Stratégie décennale et à la Stratégie du capital humain 2014-2018, le Groupe de la Banque soutient le développement humain dans toutes ses dimensions fondamentales, et notamment dans l'éducation, la santé et la nutrition. En mai 2016, il a approuvé la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique, qui vise à tirer parti du dividende démographique du continent pour favoriser une croissance économique solide et inclusive. Mobilisant 3,5 milliards d'UC au cours des dix prochaines années, la stratégie contribuera à la création d'environ 25 millions d'emplois et touchera 50 millions de jeunes, renforçant ainsi le capital humain, créant des liens durables avec le marché du travail et offrant de meilleures opportunités pour le travail indépendant et l'entrepreneuriat.

Eau et assainissement

La sécurité de l'eau, telle que définie dans la Vision africaine de l'eau 2025, est un objectif primordial des activités de la Banque.

Les opérations approuvées en 2016 représentent un total de 877,1 millions d'UC, une forte augmentation de 120 % par rapport au niveau de 2015, et dépassant de loin la cible de l'année, qui était de 525 millions d'UC. Parmi les trois opérations les plus importantes, figurent le programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement urbain durable au Kenya (284,3 millions d'UC), la mise en place de services de base inclusifs au Nigeria



Souk At-Tanmia, une initiative d'entrepreneuriat de la BAD en Tunisie. « Je ne pouvais pas m'installer à mon propre compte parce que je manquais de financement. Je préférerais que la coopérative continue d'être soutenue par le programme afin que nous puissions continuer à travailler ici », un membre de la coopérative de tissage de tapis Andi Sanaa. « Andi Sanaa » signifie « J'ai un emploi ».

ENCADRÉ 5**L'eau pour une vie meilleure : projet d'alimentation en eau et d'assainissement de la ville provinciale de Niassa au Mozambique.**

La nouvelle usine de traitement de l'eau de Cuamba, sur le corridor commercial stratégique de Nacala, dans le nord du Mozambique, financée par un prêt du FAD de 18 millions d'UC, a été mise en service en avril 2016. Le projet a amélioré la qualité de l'approvisionnement en eau et réduit de 30 % l'incidence des maladies diarrhéiques. Autres retombées bénéfiques :

- Extension de la couverture de la population locale de 10 % à 70 %.
- Réduction du temps passé à aller chercher l'eau de 1,5 heure par jour en moyenne en 2009 à 0,5 heure.
- Réduction des pertes d'eau (fuites, vol), qui passent de plus de 50 % en 2009 à 25 %.
- Augmentation de la durée quotidienne d'approvisionnement en eau de 1,5 heure en 2009 à 24 heures.

Maria Semoko, habitante de Cuamba qui devrait bénéficier du projet, a déclaré : « Notre situation est difficile. Ma sœur et moi allons chercher de l'eau trois fois par jour. Marcher 2 km avec plus de huit litres d'eau est fatigant ... Dans un mois, nous aurons de l'eau au robinet ! Notre vie sera plus facile et nos enfants seront plus propres. »

(114,73 millions d'UC), et le projet d'approvisionnement en eau potable en milieu rural en Tunisie, phase II (99,56 millions d'UC). Neuf projets ont été mis en œuvre dans le cadre de la Facilité africaine de l'eau, dont cinq concernaient la préparation de projets d'alimentation en eau dans l'agriculture.

La réhabilitation d'une usine de traitement de l'eau au Mozambique, achevée en avril 2016 grâce à un prêt du FAD de 18 millions d'UC, a immédiatement bénéficié à plus de 250 000 personnes, contribuant ainsi à l'amélioration de leur santé et de leur qualité de vie (encadré 5).

Une nouvelle Stratégie africaine de l'eau pour 2017-2025, approuvée par le Conseil d'administration de la Facilité en décembre 2016, orientera les gouvernements dans la mise en place des politiques et des cadres institutionnels et réglementaires en matière de partenariat public-privé (PPP). Elle lancera également des transactions de type PPP et encouragera le rôle des petites entreprises comme prestataires de services.

Développement humain et social

La Banque a poursuivi la mise en œuvre de la Stratégie de développement du capital humain, qui vise à exploiter le potentiel d'un milliard d'Africains en renforçant leurs compétences, en créant des emplois et en promouvant l'égalité des chances. Les activités de la Banque dans ce domaine ont été guidées par l'importance qu'accorde la Stratégie décennale aux compétences et à la technologie et par la stratégie du Top 5 pour l'emploi des jeunes en Afrique.

Améliorer la qualité de vie (2014-16)

Création estimée de 630 000 emplois pour la seule année 2016

Accès de 11 millions de personnes à une alimentation en eau et un assainissement améliorés

Accès amélioré de 1,1 million de personnes à l'éducation

Accès de 28 millions de personnes à des services de santé améliorés

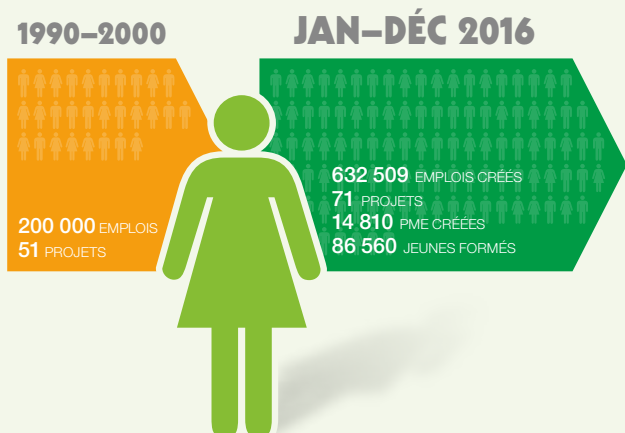
Les activités de 2016 ont surtout porté sur le renforcement des compétences en vue de favoriser la productivité, la compétitivité et l'innovation ; sur la promotion de la santé publique, de la nutrition et de l'efficacité des services sociaux, mais aussi sur la lutte contre la fragilité ; sur le développement de l'esprit d'entreprise et sur la mise en place de filets de sécurité sociale.

Les approbations totales dans le secteur social, d'un montant de 535,6 millions d'UC, ont dépassé l'objectif de l'année 2016, pourtant de 10 % inférieur au niveau de l'année précédente. Sur les 23 opérations approuvées en 2016, 13 ont porté sur la transformation de l'éducation (enseignement supérieur, recherche et enseignement technique et professionnel) pour favoriser la création d'emplois, dont deux sont des opérations régionales destinées à encourager le développement de la science et de la technologie dans trois CER. En Zambie, par exemple, le projet de développement des compétences et de l'entrepreneuriat approuvé par la Banque (30 millions d'USD) soutiendra l'emploi des jeunes et des femmes, en développant des chaînes de valeur commerciale pour le manioc. Le projet devrait bénéficier à quelque 17 000 producteurs de manioc, et notamment à des coopératives de femmes. Il contribuera également à améliorer les rendements et à ajouter de la valeur grâce à l'agrotransformation.

Les 10 autres projets portaient sur des filets de sécurité sociale et sur des interventions d'urgence pour répondre à des préoccupations en matière de santé, de nutrition ou

FIGURE 8

Création de 9 000 emplois par projet en 2016



d'environnement. Citons notamment le soutien continu apporté par la Banque en 2016 aux pays touchés par Ebola et Zika, qui bénéficie à plus de 320 millions de personnes dans la sous-région de la CEDEAO ; l'appui à l'investissement dans la nutrition par l'intermédiaire du forum *African Leaders for Nutrition* ; et les aides d'urgence s'élevant à un million d'USD chacune pour endiguer la malnutrition à Madagascar et dans l'État du Borno, au nord-est du Nigeria.

Après la mise en œuvre de la stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique, les projets approuvés par la Banque en 2016 devraient créer en moyenne 9 000 emplois par projet pour l'année, contre 4 000 en 1990-2000 (figure 8). La Banque intègre la création d'emplois dans ses projets. En 2016, sur les 19 documents de stratégie pays approuvés, 16 étaient alignés sur l'initiative pour l'emploi des jeunes en Afrique, et 48 % des investissements de la Banque comprenaient un volet emploi. Les premiers signes indiquent que l'objectif de 2,5 millions d'emplois par an au cours des 10 prochaines années pourrait être atteint, car la Banque se positionne pour mettre pleinement en œuvre l'initiative.

Un programme financé par la Banque en Côte d'Ivoire, achevé en 2016, a porté sur les besoins d'emploi à court terme des jeunes vulnérables après la crise politique de 2010-2011 et sur les réformes structurelles visant à améliorer la compétitivité de la future main-d'œuvre. Dans le cadre d'une opération d'appui budgétaire, le projet a démontré qu'un dialogue efficace avec le gouvernement pouvait donner des résultats immédiats en stimulant les possibilités d'emploi (encadré 6).

ENCADRÉ 6

Succès en Côte d'Ivoire— Employabilité des jeunes et appui à l'insertion

Approuvé en décembre 2013 et achevé en juin 2016 pour un coût de 18,8 millions d'UC, le projet a :

- renforcé le système éducatif pour l'employabilité des jeunes sur un marché concurrentiel ;
- créé et mis en place une plateforme de dialogue public-privé pour l'employabilité des jeunes ;
- renforcé la culture du suivi et de l'évaluation en ce qui concerne la pertinence de la formation pour le marché du travail.

Au total, 998 jeunes, dont près de la moitié des femmes, ont été formés à l'entrepreneuriat et 134 d'entre eux ont conçu des plans d'activité qui ont bénéficié d'un financement de banques commerciales. En outre, 120 jeunes vulnérables ont suivi un apprentissage et reçu des boîtes à outils qui les aideront à se lancer dans l'auto-emploi productif. Le projet a créé 1 500 emplois, dont près de la moitié pour les femmes.



Bénéficiaires du programme d'employabilité des jeunes et d'appui à l'insertion en Côte d'Ivoire

Questions transversales

Pays en situation de fragilité

L'Afrique est le continent le plus touché par la fragilité. Quelque 250 millions de personnes vivent dans des situations fragiles et environ 19 millions de personnes ont été déplacées en raison de la recrudescence de conflits violents depuis 2010. La fragilité menace de ralentir ou d'inverser les perspectives de développement de pays ou de régions entières, ce qui rend difficile, pour l'Afrique, l'atteinte de l'objectif du développement durable qui consiste à « ne laisser personne derrière ». Reconnaissant que la fragilité n'est liée ni au temps ni aux frontières nationales, la Banque a adopté une perspective de risques multidimensionnelle et applique à son intervention dans de tels environnements un « prisme de fragilité ». Il défend des interventions « à l'épreuve de la fragilité » qui visent à renforcer la résilience et à promouvoir le développement inclusif.

Au cours du cycle FAD-13 (2014-2016), 18 pays ont bénéficié d'une augmentation de l'allocation des ressources au titre du soutien supplémentaire du pilier 1 de la Facilité d'appui à la transition (FAT). En 2016, la Banque a approuvé 28 opérations d'une valeur de 174,8 millions d'UC, dont 14 (134,7 millions d'UC) financés par le pilier 1 de la FAT et le reste par le pilier 3 de la FAT. Ces projets du pilier 1 ont surtout porté sur la gouvernance (44 %), les secteurs sociaux (24 %), les transports (13 %), l'énergie (11 %) et l'eau et l'assainissement (5 %). Le Fonds d'infrastructure multipartenaires de la BAD pour la Somalie est une parfaite illustration de la coopération internationale, dont l'objet est d'aider un pays en situation de fragilité à se reconstruire, après une guerre civile dévastatrice qui a duré plus de 25 ans (encadré 7).

Au titre du pilier 3 de la FAT (renforcement des capacités et assistance technique) du cycle FAD-13, 40,1 millions d'UC ont été approuvés à la fin de 2016, avec des ressources supplémentaires de 16,47 millions d'UC engagées. Il n'y avait aucune activité au titre du pilier 2 pour aider les PMR éligibles à régler leurs arriérés de dettes, en raison de la lenteur des négociations avec la Somalie, le Soudan du Sud et le Zimbabwe.

En 2016, la Banque a réalisé huit évaluations complètes de la fragilité – en République centrafricaine, République démocratique du Congo, Djibouti, Érythrée, Madagascar, Soudan, Togo et Zimbabwe – et élaboré un rapport régional d'évaluation de la fragilité pour l'Afrique australe. Parmi douze autres rapports sur la fragilité, deux sont des études thématiques sur la jeunesse et les systèmes pays. De plus, la Banque a mis au point deux outils distincts d'évaluation de la fragilité : l'évaluation de la résilience et de la fragilité des pays et l'indice de vulnérabilité.

ENCADRÉ 7

Le Fonds d'infrastructure pour la Somalie

En octobre 2016, le Groupe de la Banque a approuvé un document-cadre sur la création du Fonds d'infrastructure pour la Somalie (SIF). Le SIF s'inscrit dans une initiative multilatérale, cohérente et coordonnée regroupant des partenaires stratégiques, qui vise à aider à la consolidation de la paix et au développement à long terme de la Somalie, pour la période d'après-guerre. Le Fonds mobilisera, sur les cinq années à venir, 350 millions d'USD d'investissement dans les infrastructures (notamment l'énergie, l'eau et l'assainissement, les transports et les communications) et l'appui au renforcement des capacités institutionnelles. Outre l'aide à la reconstruction de l'infrastructure de la Somalie détruite par la guerre, le fonds contribuera à la création d'emplois. Les fonds initiaux seront fournis par le Département du développement international du Royaume-Uni (1,5 million de GBP), la Banque islamique de développement (10 millions d'USD), et le Gouvernement fédéral de la Somalie grâce à un don de l'Arabie Saoudite (1 million d'USD). L'allocation de la Somalie au titre du FAD-14 et d'autres ressources de fonds fiduciaires gérés par la Banque seront disponibles pour cofinancer une réserve d'activités, qui constituent les principaux projets du pilier « infrastructure » du nouveau Plan national de développement de la Somalie 2017-2019.

Les leçons tirées de ces analyses ont renforcé l'attention portée par la Banque aux situations fragiles, et lui ont permis de mieux intégrer la résilience dans ses activités de programmation pour les pays en situation de fragilité. Au cours de l'année, tous les nouveaux documents de stratégie pays ont pris en compte une analyse de la fragilité, qui figure également dans leurs annexes.

Promouvoir l'égalité homme-femme

En 2016, le Groupe de la Banque a poursuivi l'alignement, sur le Top 5, des trois piliers de la Stratégie pour l'égalité homme-femme, à savoir le renforcement des droits juridiques et des droits de propriété des femmes, la promotion de leur autonomisation économique et le renforcement de leur gestion des connaissances et de leurs capacités, en privilégiant les actions suivantes :

- Faire en sorte que les femmes entrepreneurs aient accès à des financements à des conditions abordables.
- Veiller à ce que les opérations de la Banque dans l'agriculture et les domaines connexes profitent aux femmes petites exploitantes agricoles.
- Investir dans l'éducation des femmes et des filles pour renforcer leurs compétences, encourager leur esprit d'entreprise et améliorer leur qualité de vie.
- Assurer l'accès à l'énergie pour les femmes, en mettant l'accent sur les énergies renouvelables et propres pour la cuisine.
- Instaurer un cadre juridique et réglementaire propre à promouvoir la voix et le rôle des femmes.

Le Groupe de la Banque a également continué d'intégrer dans ses opérations les questions de genre, notamment en évaluant plus systématiquement cet aspect dans les documents de stratégie pays et les stratégies sectorielles. Le programme AFAWA catalyse les services financiers et non financiers destinés à soutenir les femmes chefs d'entreprise (encadré 8). L'*African Women in Business Trust Fund* donne une autonomie aux femmes touchées par l'épidémie Ébola en Sierra Leone

ENCADRÉ 8

Action positive pour le financement des femmes en Afrique (AFAWA)

Sur la base d'un modèle de partenariat, l'AFAWA vise à réunir 300 millions d'USD dans la phase I du programme et à mobiliser jusqu'à 3 milliards d'USD pour des services financiers et non financiers à destination des femmes chefs d'entreprise d'ici à 2025. Le programme comprendra un guichet de financement offrant divers instruments, notamment des garanties et des prêts par le biais d'institutions principalement financières, une assistance technique, un soutien aux PMR par le biais du guichet souverain de la Banque pour améliorer l'accès au financement des femmes chefs d'entreprise, et une plateforme de connaissances numériques offrant des services de renforcement des capacités, de mentorat et autres.

1,84 milliard d'UC consacré à la gouvernance et la responsabilité en 2016

(encadré 9). La plateforme en ligne de la Communauté de pratiques sur le genre permet aux points focaux de la Banque de partager des informations et de se soutenir mutuellement dans la promotion de l'égalité homme-femme au sein de leurs départements respectifs. Le système de marqueurs de genre, achevé en 2016, suit et évalue la façon dont les projets contribuent à réduire les écarts entre homme et femme.

Appuyer la gouvernance et la responsabilité

Le programme de travail de gouvernance de la Banque s'articule autour de trois piliers, définis dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance 2014-2018 : gestion du secteur public et de l'économie ; gouvernance sectorielle ; et amélioration du climat des affaires et des investissements. En 2016, la Banque est allée dans le sens d'une intégration de la gouvernance dans toutes ses priorités stratégiques, considérant la gouvernance comme une question transversale dans ses opérations de prêt et hors prêt.

Répondant à la demande des PMR pour une amélioration de la gouvernance et des services de base, la Banque a continué d'aider les institutions qui favorisent la bonne gouvernance, la responsabilité et l'inclusion. Vingt-deux opérations ont été approuvées pour un montant de 1,84 milliard d'UC, dont 14 fondées sur des programmes (pour 1,8 milliard d'UC) et 8 concernant le soutien institutionnel (pour 47 millions d'UC). La majeure partie du financement provenait de la BAD (83,4 %), avec 14,2 % du FAD et quelques contributions plus modestes de la FAT et du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire.

Les opérations menées par le Groupe de la Banque pour soutenir la gestion des finances publiques, faire face aux faiblesses de la gouvernance et favoriser un environnement commercial favorable contribuent simultanément à plusieurs des priorités du Top 5. Prenons pour exemple le Programme d'appui à la réforme du secteur de l'énergie et à la gouvernance de la Tanzanie, qui renforce la viabilité économique et financière du secteur tanzanien de l'énergie et encourage la participation du secteur privé. Ce programme répond directement à la priorité « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie » ainsi qu'à la priorité « Industrialiser l'Afrique », tout en contribuant indirectement à d'autres priorités, notamment « Améliorer la qualité de vie des populations africaines ».

Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, le Partenariat sur le financement illicite et l'Initiative conjointe BAD-OCDE pour

ENCADRÉ 9

Autonomiser les femmes touchées par Ebola en Sierra Leone

La Banque a financé trois opérations (d'un montant total de 300 000 UC) pour soutenir les femmes économiquement touchées par l'épidémie Ebola. Parmi les bénéficiaires, se trouvaient deux groupes de femmes exerçant des activités dans la production alimentaire et 12 groupes de femmes-entrepreneurs de la région de l'Union du fleuve Mano. La Banque a apporté son soutien au Barefoot Solar Women's Group :

- En élargissant l'accès au financement et aux intrants pour stimuler les activités agricoles et le petit commerce après la fin de l'épidémie Ebola, bénéficiant ainsi à 250 membres et à environ 1 250 ménages.
- En augmentant la production de riz de 5 à 15 tonnes et de manioc de 2 à 7 tonnes.
- En offrant de nouvelles compétences en technologie et en gestion des entreprises.
- En améliorant l'accès des entreprises aux services.

soutenir l'intégrité des entreprises et les efforts de lutte contre la corruption en Afrique sont des activités, des partenariats et des initiatives non financières de la Banque qui visent à promouvoir la bonne gouvernance et une culture de la responsabilité. La Banque a organisé un séminaire sur les flux financiers illicites pour informer et sensibiliser diverses parties prenantes aux questions clés du commerce illicite et de la corruption revêtant de l'intérêt pour le continent africain.

Changement climatique

L'Afrique est le continent qui contribue le moins aux émissions de gaz à effet de serre, mais elle n'en souffre pas moins de l'impact du changement climatique, qui risque d'aggraver l'insécurité alimentaire, de provoquer des déplacements de populations et de menacer les moyens de subsistance. Les pays africains les plus pauvres, les pays en situation de fragilité, les femmes et les enfants sont particulièrement vulnérables au changement climatique.

Les effets néfastes du changement climatique continuent de se faire ressentir sur le continent en 2016, à l'image de la récente sécheresse en Afrique australe, qui a forcé le Lesotho, le Mozambique et l'Afrique du Sud à réaffecter des sommes considérables aux programmes de lutte contre la sécheresse.

L'adaptation au changement climatique reste une priorité cruciale pour de nombreux pays africains, et les considérations relatives au changement climatique et à l'environnement ont une place importante dans le portefeuille de la Banque. Par conséquent, tous les projets financés par la Banque sont systématiquement examinés sous l'angle des risques climatiques, et la résilience climatique est intégrée dans les projets liés à la vulnérabilité au stade de la conception, grâce au système de sauvegardes de la Banque sur les conditions climatiques. La Banque a également

Tripler le financement du climat à 5 milliards d'USD par an à l'horizon 2020

adopté un outil de comptabilisation des gaz à effet de serre, pour aider à la transition de l'Afrique vers un développement sobre en carbone, conformément à la Stratégie décennale et à ses objectifs de promotion d'une croissance verte.

Dans le cadre des efforts déployés par les banques multilatérales de développement (BMD) visant à respecter l'agenda de la Conférence des Parties (COP21) à Paris, le Groupe de la Banque s'est engagé à tripler son financement du climat pour le porter à 5 milliards d'USD par an d'ici à 2020, soit 40 % des approbations totales, dans tous les secteurs clés. La réalisation de cette cible devra passer par la mobilisation de fonds supplémentaires provenant de sources publiques et privées, ainsi que par le renforcement des capacités des PMR à capter les financements climatiques mondiaux.

En mars 2016, la Banque a été accréditée en tant qu'organisme international d'exécution du Fonds vert pour le climat. Au cours de l'année, des ressources financières ont été mobilisées auprès du Fonds pour l'environnement mondial, des Fonds d'investissement pour le climat et du Fonds spécial ClimDev Afrique. En 2016, le Groupe de la Banque a approuvé 60 projets comportant des composantes d'atténuation des effets du changement climatique ou d'adaptation au changement climatique, pour un montant de 1 061 millions d'USD, et elle a mobilisé environ 700 millions d'USD en cofinancement.

En 2016, la Banque s'est engagée auprès des principales parties prenantes à promouvoir son programme sur le changement climatique et à mobiliser des fonds pour répondre aux besoins d'adaptation de l'Afrique. Le temps fort de l'année a été la 22^e Conférence des Parties (COP 22), du 7 au 18 novembre 2016 au Maroc. La Banque a joué un rôle actif dans l'organisation et la réussite de la Conférence. Elle a mis à la disposition du gouvernement marocain des experts en climat pour préparer

l'événement et elle a co-organisé (avec la Commission de l'Union africaine, le NEPAD et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique) le Pavillon de l'Afrique – plateforme pour des interventions climatiques axées sur l'Afrique, notamment l'Initiative africaine pour les énergies renouvelables – qui est devenu un événement régulier depuis la COP 17 à Durban.

Les autres activités hors prêt en 2016 englobent l'aide apportée aux PMR dans la mise en œuvre de leurs contributions à l'échelon national et dans l'élaboration et l'application des politiques de croissance verte. La Banque collabore avec la Banque mondiale et la Commission de l'Union africaine à la conception d'une Facilité d'investissement pour la résilience au climat en Afrique, qui mobilisera des ressources destinées à renforcer la résilience des infrastructures africaines. Des travaux sont également en cours pour créer un outil novateur, appelé Mécanisme des avantages-adaptation, qui vise à fournir un signal par les prix pour encourager le secteur privé à s'investir dans des initiatives d'adaptation au changement climatique.

Les opérations du Groupe de la Banque par entité de financement

Le Groupe de la Banque dispose de trois entités de financement : la Banque africaine de développement, le Fonds africain de développement et le Fonds spécial du Nigeria. En 2016, les approbations totales pour les trois guichets (y compris les fonds spéciaux) se sont élevées à 8,04 milliards d'UC, soit une augmentation de 27 % par rapport à 2015 (figure 9).

Les approbations totales pour le guichet de la BAD ont augmenté de 40,2 % pour s'établir à 6,34 milliards d'UC en



Projet d'énergie éolienne financé par la BAD.

2. Aligner les opérations du Groupe de la Banque sur le Top 5

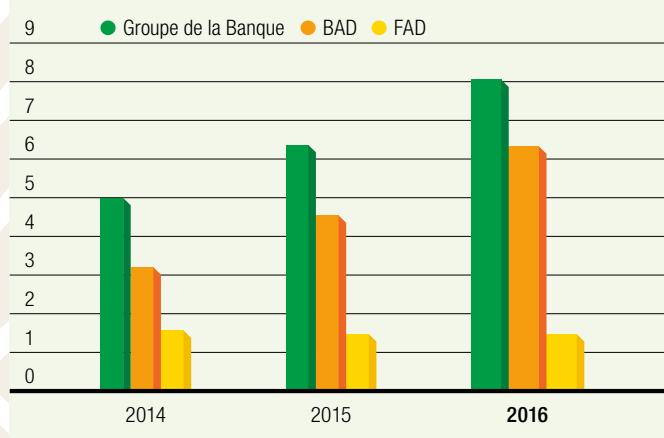
2016, principalement sous l'effet des opérations du secteur public (4,42 milliards d'UC), environ 50 % de plus qu'en 2015 et 19,4 % de plus que l'objectif de l'année (tableau 2). Cette augmentation illustre en partie la modification de la politique de crédit de la Banque depuis mai 2014, qui ne permet qu'aux pays exclusivement FAD d'augmenter leur niveau de financement public en accédant aux ressources du guichet non concessionnel de la BAD. En outre, quelques pays exclusivement FAD sont passés dans la catégorie « mixte » (Cameroun et Zambie) ou « BAD » (Congo) (voir en deuxième de couverture).

Les opérations du secteur privé ont atteint 1,92 milliard d'UC, soit 24 % de plus que l'année précédente, mais 15 % en dessous de la cible.

Les approbations pour le guichet du FAD ont légèrement augmenté, pour se situer à 1,52 milliard d'UC en 2016, dépassant la cible de 7,3 %. Trois opérations ont été approuvées au titre du Fonds spécial du Nigeria pour un montant de 18,46 millions d'UC. Les approbations des Fonds spéciaux ont atteint 160,32 millions d'UC en 2016, soit moins de la moitié qu'en 2015, ce qui représente 2 % des approbations du Groupe de la Banque (tableau 3).

FIGURE 9

Augmentation de 27 % du total des approbations du Groupe de la Banque, 2014-2016 (en milliards d'UC)



Source : Département des statistiques de la BAD.

Notes :

1. Les approbations au titre du FSN ne sont pas représentées car leur valeur en UC est très faible par rapport aux approbations BAD et FAD. Les approbations au titre du FSN pour 2014, 2015 et 2016 étaient respectivement de 11,49 millions d'UC, 12,50 millions d'UC et 18,46 millions d'UC.
2. Les approbations totales du Groupe de la Banque comprennent les fonds spéciaux (non affichés) pour un montant de 244,22 millions d'UC (2014), 288,85 millions d'UC (2015) et 160,32 millions d'UC (2016).

TABLEAU 2

Total des approbations du Groupe de la Banque par entité, 2015-2016 (en millions d'UC)

Entité	Opérations 2016			Variation (%)	
	Opérations 2015	Chiffres réels	Cible	Par rapport aux opérations de 2015	Par rapport à la cible de 2016
BAD privé*	1 549,54	1 918,47	2 250,00	23,8	-14,7
BAD public	2 968,68	4 416,86	3 700,00	48,8	19,4
Total BAD*	4 518,23	6 335,32	5 950,00	40,2	6,5
FAD	1 515,12	1 521,24	1 418,00	0,4	7,3
FSN	12,50	18,46	18,00	47,7	2,6
Fonds spéciaux (SF)	288,85	160,32		-44,5	
Groupe de la Banque	6 334,69	8 035,34	7 386,00	26,8	8,8

Source : Département des statistiques de la BAD

*Note : Non compris les fonds spéciaux

Le montant total du guichet de la BAD étant arrondi, il peut ne pas correspondre à la somme exacte.

TABLEAU 3

Approbations du Groupe de la Banque par instrument de financement en 2016 (en millions d'UC)

	BAD	FAD	FSN	Groupe de la Banque
Total des prêts et des dons	5 981,49	1 401,50	18,46	7 401,45
Autres approbations	353,83	119,73		633,89
Dont :				
Participation au capital	205,43			205,43
Garanties	148,40	119,73		268,13
Fonds spéciaux				160,32
Total des approbations	6 335,32	1 521,24	18,46	8 035,34

Source : Département des statistiques de la BAD

Opérations du secteur privé du Groupe de la Banque

Par ses opérations du secteur privé en 2016 – qui privilégiaient le cofinancement, la syndication et les partenariats stratégiques avec le secteur privé – la Banque a renforcé sa capacité à mobiliser et à attirer des tiers investisseurs. Ces interventions ont porté le ratio cofinancement privé/financement de la Banque à 6:1, par rapport à un objectif de 5:1, ce qui est de bon augure pour l'engagement futur de la Banque avec le secteur privé.

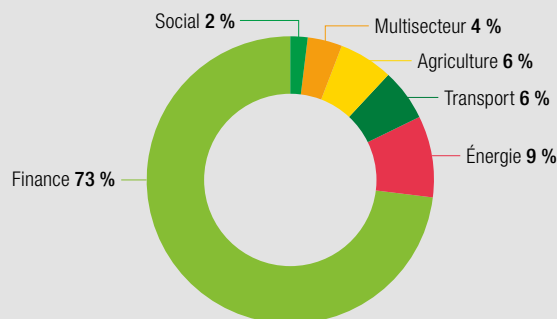
Pour l'année 2016, les approbations totales de la Banque pour les opérations du secteur privé se sont élevées à 1,93 milliard d'UC, soit 24 % de plus qu'en 2015. Les projets du secteur financier représentent la plus grande part des approbations (73,5 %), suivis de l'énergie (8,8 %), des transports (6,1 %) et de l'agriculture (5,7 %). Les opérations du secteur social et des autres domaines multisectoriels ont représenté chacun moins de 5 % des approbations du secteur privé (figure de l'encadré 2).

Les opérations du secteur privé contribuent à l'industrialisation de l'Afrique, mais aussi à d'autres priorités du Top 5 :

- **Énergie** : Quatre projets ont été approuvés (169 millions d'UC) : un projet photovoltaïque au Mali, des projets hydroélectriques en Ouganda et au Nigeria et un mécanisme panafricain pour l'inclusion énergétique.
- **Transports** : un projet a été approuvé sous forme de prêt (117,5 millions d'UC) à Ethiopian Airlines pour soutenir son expansion et renforcer les liaisons régionales.
- **Agro-industrie** : quatre projets ont été approuvés (107,6 millions d'UC), dont un pour la culture du riz blanc au Sénégal, un autre pour la préservation des réserves forestières au Ghana, une participation au Fonds de financement agricole au Nigeria et un prêt à *Export Trading Company Group* pour financer une partie du programme quinquennal d'investissement agricole en Afrique. Ces projets sont conformes à la stratégie de la Banque visant à promouvoir une croissance verte et inclusive, à renforcer l'agriculture et la sécurité alimentaire et à améliorer l'accès au financement des petites et moyennes entreprises.
- **Secteur social** : Trois projets ont été approuvés dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie des populations africaines : deux investissements en équipement dans le domaine de la santé et un prêt privilégié à l'Université Babalola au Nigeria (première intervention privée de la Banque dans le domaine de l'éducation).

FIGURE DE L'ENCADRÉ 2

Opérations du secteur privé par secteur, 2016



Source : Département des statistiques de la BAD.

Opérations du secteur financier du Groupe de la Banque

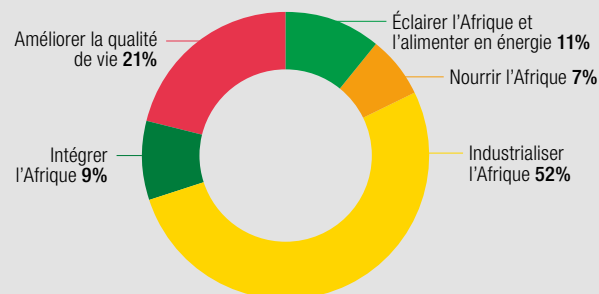
L'innovation et l'inclusivité sont au cœur des opérations du secteur financier. En réponse à la demande des clients et conformément à ses Politique et Stratégie de développement du secteur financier, la Banque a renforcé son utilisation d'instruments financiers innovants et élargi sa boîte à outils en utilisant, de façon stratégique, des instruments de garantie conditionnelle tels que des garanties partielles de crédit. Le financement du logement est un autre domaine d'intervention nouveau de la Banque, qui présente un potentiel de croissance considérable. Par exemple, la Banque a approuvé un prêt de premier rang de 570 millions de rands (environ 38 millions d'USD) à *Vulumnyango Trust* en Afrique du Sud, pour financer des programmes de logements sociaux dans le pays. En finançant 4 386 logements, le projet aidera à transformer 2 500 à 6 500 établissements informels en logements convenables et créera plus de 10 000 emplois, dont environ 3 250 emplois permanents pour les jeunes et 1 300 emplois directs pour les femmes. En fournissant aux PMR un accès abordable au financement du logement, la Banque contribue non seulement à l'Objectif 11 du développement durable en faveur de villes et d'établissements humains résilients et durables, mais également à l'une de ses priorités du Top 5, à savoir « Améliorer la qualité de vie des populations africaines ».

La Banque continue d'investir dans des solutions financières et des modèles opérationnels inclusifs susceptibles de favoriser l'accès universel aux services financiers. En 2016, elle a pris une participation de 22 millions d'UC dans deux fonds investissant dans les technologies financières (fintech), notamment le fonds TIDE (Technology and Innovation in Developing Economies), qui investira dans des sociétés qui tirent parti des nouvelles technologies pour réduire le coût de ses services, allant de l'agro-industrie aux services financiers et sociaux, élargissant ainsi l'accès à ces services pour les ménages et les entreprises. La Banque a également organisé la première Semaine des services financiers numériques, réunissant des experts du secteur, des sociétés de financement et des organismes de réglementation pour étudier les possibilités de renforcer l'accès au financement. Une assistance technique de 7 millions d'UC a été approuvée pour mettre en œuvre l'interopérabilité des services financiers numériques dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine.

Tout au long de l'année 2016, la Banque a accordé des fonds à des secteurs de transformation – contribuant ainsi à tous les domaines du Top 5 – par le biais d'un ensemble d'instruments. Le total des approbations pour les activités du secteur financier s'est élevé à 1,87 milliard d'UC en 2016, soit 38,5 % de plus que l'année précédente. Plus de la moitié de ce montant a été consacré à la priorité « Industrialiser l'Afrique (figure de l'encadré).

FIGURE DE L'ENCADRÉ 3

Répartition des opérations du secteur financier par domaine du Top 5



Source : Département des statistiques de la BAD.

Six dollars de cofinancement de tiers mobilisés pour chaque dollar investi par la Banque dans le développement du secteur privé

Points saillants dans les régions

En 2016, Les opérations du Groupe de la Banque ont reposé sur le double objectif que représente la réalisation d'une croissance inclusive et verte, sur un continent où la pauvreté continue de sévir dans toutes les régions. La lutte contre la pauvreté est devenue d'autant plus difficile que la population africaine ne cesse de croître rapidement, engendrant ainsi une augmentation du chômage chez les jeunes. En effet, bien que le taux de pauvreté absolue ait baissé de manière constante, le nombre de personnes vivant dans la pauvreté a augmenté en revanche (encadré 10). La persistance de la pauvreté en Afrique nécessite des interventions plus audacieuses et plus ciblées de la part du Groupe de la Banque et des pouvoirs publics des PMR. L'accent que le Groupe de la Banque a mis sur le Top 5 et, en particulier, sur l'emploi, est une réponse appropriée.

La Banque a poursuivi sa stratégie de décentralisation conformément à son nouveau modèle opérationnel. La volonté de la Banque de se rapprocher de ses clients a rapidement conduit à la création et à la dotation en personnel de cinq plateformes régionales de développement, d'intégration et de prestation de services, qui sont maintenant chargées de l'exécution des opérations de la Banque dans chaque région.

En 2016, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Nord ont représenté chacune un peu plus du quart de l'ensemble des approbations. L'Afrique australe a reçu la part la plus faible (6,3 %), ce qui marque un changement majeur par rapport à 2015, et les opérations multinationales ont représenté 17,4 % (figure 10). La forte diminution des approbations concernant l'Afrique australe s'explique par une combinaison de facteurs, et notamment le fait que la plupart des pays FAD ont utilisé leurs allocations FAD en 2015, gardant peu de marge pour 2016, et que certains pays ont retardé leur calendrier pour le traitement des documents de stratégie pays (à cause de la mise à l'essai d'un nouveau format), d'où un financement de 992 millions d'UC reporté à 2017.

ENCADRÉ 10

La pauvreté en Afrique

Les données les plus récentes sur 50 pays africains font ressortir que la prévalence de la pauvreté (en termes monétaires) a affiché une baisse constante, passant de 56 % de la population en 1990 à 41,5 % en 2015. Toutefois, pendant la même période, le nombre de pauvres en Afrique a augmenté, passant de 350 millions à 400 millions environ, dont près de trois quarts (73,5 %) vivant en milieu rural. Les inégalités de revenu ont également persisté, 7 des pays où il existe le plus d'inégalités se trouvant en Afrique.

En Afrique subsaharienne, un habitant du monde rural sur deux est pauvre et incapable de satisfaire ses besoins de base (tableau de l'encadré). Un tiers de la population urbaine vit en deçà du seuil de pauvreté.

Les indicateurs non monétaires du niveau de vie de la population africaine se sont également améliorés de manière constante depuis 1990, mais seuls 12 % de la population rurale avaient accès à l'eau courante en 2015, contre 4 % en 2001. La grande majorité de la population continue de se servir des puits et des eaux de surface comme source principale d'eau potable. Entre 1990 et 2015, le taux d'alphabétisation des adultes s'est amélioré et les disparités homme-femme ont diminué, selon des données de l'UNICEF. Cependant, la qualité de l'éducation est souvent médiocre et 38 % des Africains adultes restent analphabètes.

TABLEAU DE L'ENCADRÉ

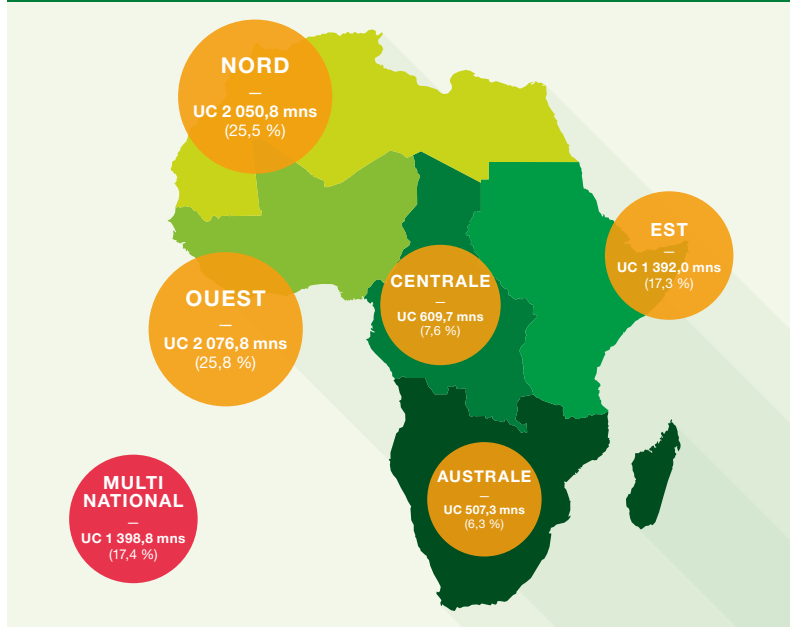
Population au-dessous du seuil de pauvreté monétaire en Afrique (%)

	Afrique	
	Afrique	subsaharienne
Zone urbaine	29,5	33,0
Zone rurale	48,5	50,7
Population totale	41,5	44,4

Source : Banque africaine de développement – Département des statistiques

FIGURE 10

Approbations des prêts du Groupe de la Banque par région, 2016



Source : Département des statistiques de la BAD.



Afrique centrale

La région de l'Afrique centrale a enregistré une croissance du PIB réel de 0,8 % en 2016, soit une baisse par rapport à l'année précédente. La croissance en Guinée équatoriale s'est améliorée mais est restée négative. Plusieurs exportateurs de produits de base ont souffert de termes de l'échange défavorables en 2016. D'autres (comme le Cameroun) se sont montrés assez résistants ; la République centrafricaine et São Tomé et Príncipe ont amélioré leurs performances économiques.

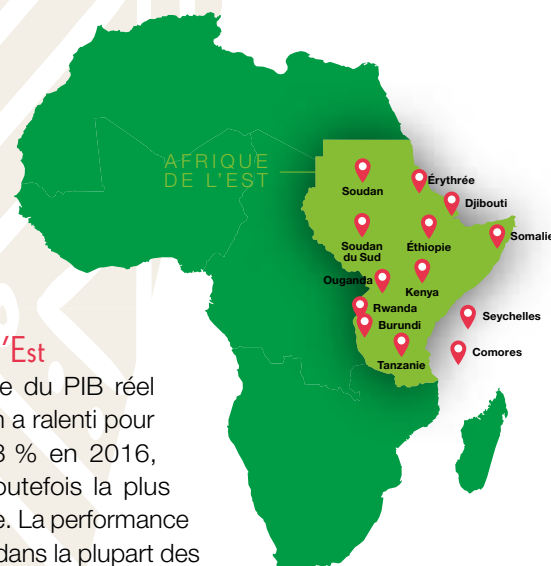
Le portefeuille de l'Afrique centrale à la fin de 2016 comprenait 138 projets, dont la valeur nette engagée était de 2 887,2 millions d'UC. Ensemble, le Cameroun et la République démocratique du Congo représentent les deux tiers du portefeuille de la région, les cinq pays restants absorbant moins de 10 % chacun. Les projets multinationaux, qui représentent 13,1 % du portefeuille actif, sont dominés par les opérations du secteur des transports (32 %).



Route Ketta-Sembé, Congo « Nos activités se limitaient aux petites activités de consommation individuelle. Maintenant, avec la nouvelle route, nous pouvons vendre facilement nos produits de la chasse, de la pêche et de l'agriculture ». Paul Nguia, chef de village.

En 2016, les ressources accordées par le Groupe de la Banque dans la région ont atteint 609,7 millions d'UC avec un montant supplémentaire de 192,71 millions d'UC de cofinancement mobilisé. Le plus grand projet financé en 2016 a été la phase II du programme national de soutien au secteur des transports au Cameroun, pour un total de 228,1 millions d'UC, soit 36,4 % du financement mobilisé au cours de l'année. Les autres approbations concernent des projets contribuant à la priorité « Nourrir l'Afrique » comme le développement des chaînes de valeur agricoles au Cameroun et au Gabon, ou l'appui à l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-industrie en République démocratique du Congo. Une opération de TIC financée par la Banque en République du Congo aidera à briser l'isolement numérique du pays, en particulier dans les zones rurales, en le reliant au Cameroun et à la République centrafricaine. Le projet devrait réduire les coûts du haut débit international de plus de 60 % ; il améliorera significativement la communication interne et externe, stimulera l'intégration régionale et contribuera à diversifier l'économie de la République du Congo (figure 11).

Plusieurs opérations ont favorisé la bonne gouvernance, et notamment les réformes politiques et institutionnelles et l'appui aux budgets des États. En République démocratique du Congo, les réformes s'inscrivent dans un projet plus vaste, d'une valeur de 96,1 millions d'UC, financé par un panachage de ressources de la Banque et du Fonds, qui vise à améliorer l'efficacité du secteur de l'électricité. Le Cameroun a reçu 12,1 millions d'UC pour soutenir les réformes du secteur public et améliorer l'efficacité budgétaire.



Afrique de l'Est

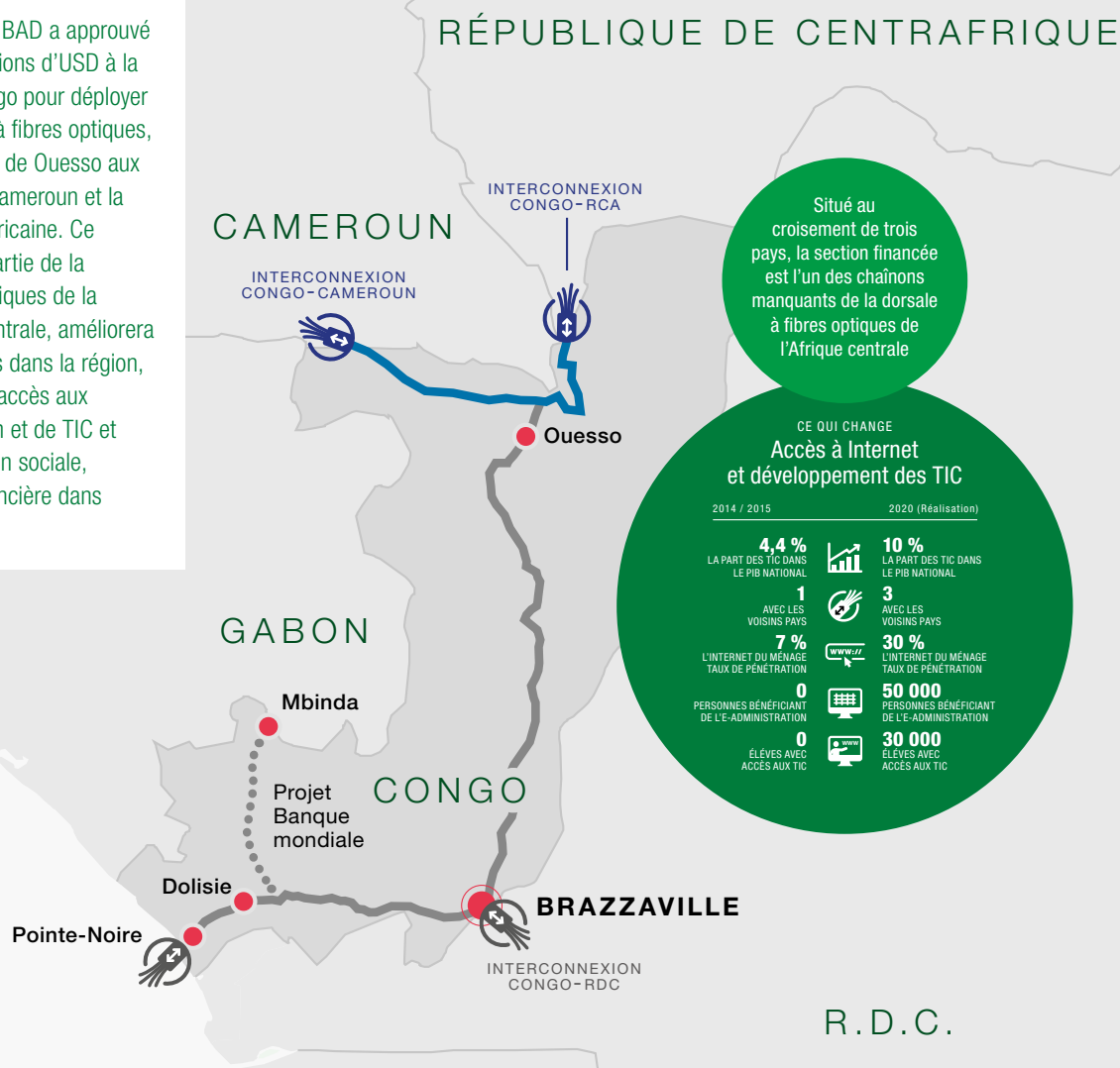
La croissance du PIB réel dans la région a ralenti pour passer à 5,3 % en 2016, mais reste toutefois la plus forte d'Afrique. La performance économique dans la plupart des pays a été moyenne. En Éthiopie, la croissance est tombée à 8 % en 2016, contre 10,4 % l'année précédente. Le pays est toutefois resté l'économie affichant la croissance la plus rapide de la région, devant la Tanzanie (7,2 %).

Les approbations en 2016 ont atteint 1 392 millions d'UC pour 37 projets, dépassant ainsi l'objectif de 1 244 millions d'UC. Les approbations du guichet de la Banque se sont élevées à

FIGURE 11

Développement du haut débit et des e-services en République du Congo

Le 17 mai 2016, la BAD a approuvé un prêt de 57,1 millions d'USD à la République du Congo pour déployer 550 km de câbles à fibres optiques, afin de relier la ville de Ouessou aux frontières avec le Cameroun et la République Centrafricaine. Ce segment, qui fait partie de la dorsale à fibres optiques de la région d'Afrique centrale, améliorera les communications dans la région, réduira les coûts d'accès aux services de télécom et de TIC et renforcera l'inclusion sociale, économique et financière dans le pays.



1 202 millions d'UC (environ 68 % du total), dont 788 millions d'UC (45 %) pour des opérations à garantie souveraine. Les approbations de fonds (y compris de la FAT) s'élèvent à 511 millions d'UC (29 %).

Les approbations de la BAD ont augmenté de 120 % par rapport aux 545 millions d'UC de 2015 ; elles traduisent la volonté de la Banque de développer ses activités en Afrique de l'Est, qui accueille aujourd'hui des projets de grande envergure (encadré 11). À la fin de 2016, le portefeuille de la Banque pour la région était constitué de 217 projets correspondant à un engagement total de 7,12 milliards d'UC. L'infrastructure domine le portefeuille, avec 69 % des approbations.

Le secteur privé étant le moteur de la croissance en Afrique de l'Est, les activités de la Banque ont mis l'accent sur l'amélioration du climat des affaires et des investissements pour soutenir le

développement du secteur en 2016. La Banque a approuvé 545 millions d'UC (31 % des approbations totales) pour des opérations non souveraines aux niveaux régional et national dans des secteurs comme la finance, les transports et l'énergie. Les facilités comprennent la participation au capital, les lignes de crédit, les garanties de crédit partielles et deux prêts de premier rang (pour le projet hydroélectrique d'Achwa 2 en Ouganda et pour Ethiopian Airlines). Le projet énergétique en Ouganda fournira une puissance de base fiable, à faible coût et durable, capable de remédier aux pénuries actuelles. Les lignes de crédit de la Banque ont aidé des entreprises établies à se développer, et des banques commerciales à augmenter leurs prêts aux PME.

Une garantie de crédit partielle de 4 millions d'USD à la *Tanzanian Mortgage Refinance Company* – institution financière non bancaire ayant pour seul objectif d'étendre le marché

ENCADRÉ 11

Kenya – Alimentation en eau et assainissement durables dans les villes

Le gouvernement du Kenya a choisi la Banque comme partenaire privilégié pour financer le programme de 284,3 millions d'UC visant à améliorer l'accès et la qualité des services d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées dans 28 villes. L'objectif du projet est de catalyser les activités commerciales, de stimuler la croissance économique, de créer des emplois, de renforcer la résilience face à la variabilité et au changement climatiques et, à terme, d'améliorer la qualité de vie des populations. Plus de 15 000 nouveaux emplois devraient être créés pendant et après les opérations de construction. Les principaux bénéficiaires seront huit conseils de gestion des services des eaux, plus de 15 fournisseurs d'eau et les citoyens eux-mêmes : ils seront plus de 2,1 millions à bénéficier d'une meilleure alimentation en eau dans 19 villes, et plus de 1,3 million à disposer de meilleurs services d'assainissement dans 17 villes.

hypothécaire tanzanien et de soutenir ainsi le lancement d'émissions obligataires – devrait créer des emplois et améliorer l'accès à des logements abordables.



Afrique du Nord

Après le printemps arabe de 2011, la région est en transition politique, économique et sociale. La croissance du PIB réel en 2016 a été de 3 %, contre 3,3 % l'année précédente. La croissance a été plus faible dans trois des six pays, et la Libye continue d'afficher une croissance négative. Seule la Mauritanie a connu une amélioration significative (3,1 %), contre un faible taux de 2 % en 2015.

En 2016, les principales activités opérationnelles de la Banque ont permis d'aider les six pays à faire face à leurs grandes priorités en matière de développement, tout en restant dans la ligne de la Stratégie décennale et du Top 5.

En décembre 2016, le portefeuille pour l'Afrique du Nord s'élevait à 6,82 milliards d'UC pour 156 projets et dons. Le Maroc bénéficie de la plus grande partie des approbations (34,7 %), suivi de l'Égypte (28,4 %) et de la Tunisie (23,1 %). L'Algérie, qui a fait son retour au guichet d'emprunt de la Banque après plus de dix années d'absence, a compté pour 11 % du portefeuille actif, la Mauritanie recevant les 2,8 % restants.

Les approbations en 2016 se sont élevées à 2,05 milliards d'UC, soit une hausse de 82,9 % par rapport à 2015, du fait d'opérations d'appui budgétaire importantes dans la région.

Parmi les autres opérations, il convient de citer deux grands projets de réforme énergétique, l'un en Algérie dans le cadre du programme d'appui à la compétitivité industrielle et énergétique (700 millions d'UC), l'autre en Égypte au titre d'un programme plus vaste d'appui à la gouvernance (375 millions d'UC). Ces projets, classés comme multisectoriels, ont représenté 53,3 % des approbations de la région en 2016. Parmi les autres opérations multisectorielles, figurent la réforme économique et la diversification en Mauritanie ainsi que le développement des exportations au Maroc. La principale approbation pour le secteur financier, d'un montant total de 341,4 millions d'UC, a été un prêt de 208,3 millions d'UC à la Tunisie pour la modernisation de son secteur financier. La Tunisie figure également en bonne place dans le secteur social, avec un projet de développement régional inclusif évalué à 140 millions d'UC. Une autre approbation dans le secteur social concerne un projet visant à promouvoir le développement des PME en Mauritanie. L'agriculture a représenté 8,5 % des approbations en 2016 ; l'eau et l'assainissement, 5,2 %.

L'appui du Groupe de la Banque à la région, par le biais du Fonds de transition de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord), a aidé les TPE et les PME, surtout dans le secteur informel, à développer leurs activités, contribuant ainsi à la croissance économique et à l'emploi (encadré 12).



Projet d'eau potable en Tunisie, province de Mornag, Tunisie
« Ce n'était jamais très propre. C'était dur, même juste pour prendre une douche », Issam Benkarim, un agriculteur aveugle de 32 ans. La détermination d'Issam à réussir a été stimulée par l'approvisionnement en eau douce et propre de sa ferme isolée dans la zone rurale de Ben Arous.

ENCADRÉ 12

Tisser un réseau de fabricants de tapis faits main

Mosaad Omran est président fondateur d'une association cherchant à développer un réseau de fabricants de tapis de qualité faits main dans le village de Saayet Abou Shaara, au nord du Caire. Il a toujours travaillé dans le secteur du tapis. Aujourd'hui, il est même membre actif du Conseil égyptien pour l'exportation de l'artisanat. L'association qu'il préside, la Handmade Carpets Manufacturers Development Association, réunit aujourd'hui 86 tisserands dans le village et ses environs.

« Avec de l'argent, de la qualité et de l'invention, je suis sûr que nous pouvons vendre nos tapis », a déclaré Omran. « Il nous faut aussi lancer de nouveaux motifs et apprendre à confectionner de nouveaux types de tapis : iraniens, etc. ». Il a également des idées pour investir dans les tapis de qualité faits main, renouveler et moderniser les modèles, attirer des personnes capables d'enseigner de nouvelles techniques, et prendre contact avec des créateurs.

L'association d'Omran est l'une des organisations non gouvernementales qui bénéficient du soutien de 2 millions d'USD accordé aux TPE et PME du projet Organic Clusters, financé par le Fonds de transition de la région MENA avec l'aide de la Banque. Le Fonds social égyptien pour le développement, partenaire de longue date de la Banque, en assure la mise en œuvre. L'objectif est de soutenir des entreprises qui travaillent principalement de manière informelle et d'accroître leur contribution à la croissance économique et au développement de l'emploi en Égypte.

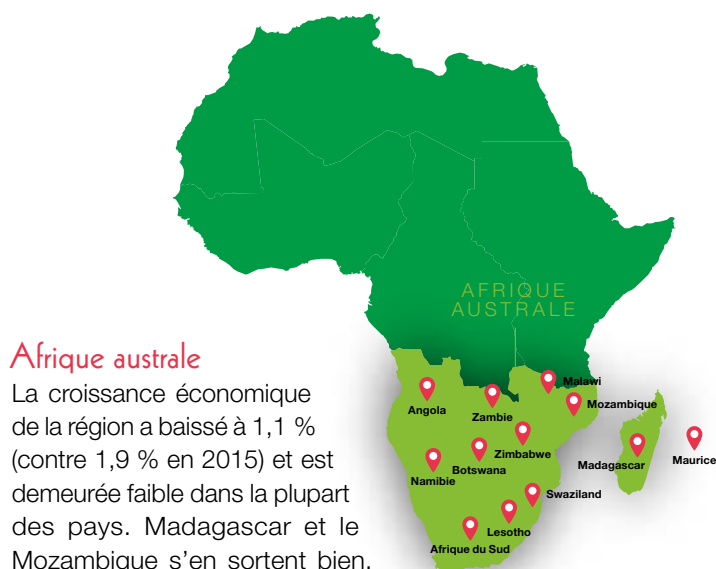


Dans le cadre de la stratégie de promotion des PPP de la Banque, il a été créé une plateforme de PPP pour l'Afrique du Nord qui travaille avec les gouvernements à identifier les domaines possibles de renforcement des capacités et des cadres de PPP pour l'Algérie, l'Égypte, la Mauritanie, le Maroc et la Tunisie.

croissance du PIB réel de 2,9 %, après être descendu à 0,3 % en 2015. La mauvaise situation économique générale de la région est due principalement à une croissance quasi nulle en Afrique du Sud (0,4 %) et un recul en Angola (1,1 % contre 3 % en 2015), deux grands exportateurs de produits de base touchés par la sécheresse, les coupures d'électricité persistantes et les chocs liés à des termes de l'échange défavorables.

L'engagement total de la Banque en Afrique australe à la fin de 2016 était de 7,32 milliards d'UC, soit 22 % du total des engagements de la Banque dans les PMR. Avec 35,2 % de l'ensemble des approbations, le secteur de l'énergie domine le portefeuille, suivi des finances (23 %) et des transports (18,7 %).

Les approbations totales en 2016 se sont élevées à 507,3 millions d'UC, principalement dans le secteur des finances (27,3 %), l'agriculture (21,6 %) et l'eau et l'assainissement (20 %). Parmi les plus importantes opérations approuvées en 2016, figurent les lignes de crédit à la Banque de développement de la Namibie (240 millions d'UC) et à la Botswana Development Corporation (55,6 millions d'UC), des prêts du FAD pour le Programme intégré d'alimentation en eau et d'assainissement des petites villes en Zambie (98,5 millions d'UC), la phase I du projet routier Mueda-Negomano au Mozambique (53,5 millions d'UC) et la deuxième phase du Projet d'irrigation des petites exploitations dans le bassin inférieur de l'Usuthu au Swaziland (42,6 millions d'UC).



Afrique australe

La croissance économique de la région a baissé à 1,1 % (contre 1,9 % en 2015) et est demeurée faible dans la plupart des pays. Madagascar et le Mozambique s'en sortent bien, avec des taux supérieurs à 4 %, même si celui du Mozambique a enregistré un recul (6,6 % en 2015). Le Botswana est de retour sur la bonne voie avec une



Pont ferroviaire et routier Kazungula de 923 mètres entre la Zambie et le Botswana.

ENCADRÉ 13

Appui au développement économique local du Malawi

Sur un montant total du projet de 18,66 millions d'UC, le Groupe de la Banque a contribué à hauteur de 14 millions d'UC au moyen d'un prêt du FAD, le reste étant réparti entre la Banque mondiale (3,04 millions d'UC) et le Gouvernement du Malawi (1,62 million d'UC).

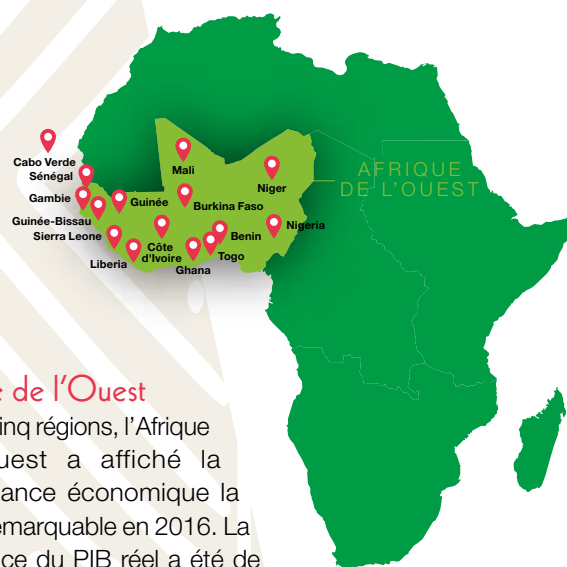
Lancé en mars 2009 et achevé en décembre 2016, le projet visait à développer et à maintenir une culture de l'entrepreneuriat chez les personnes et les groupes impliqués dans les activités économiques liées à l'agriculture et aux microentreprises. Il a abouti aux résultats suivants :

- Une augmentation des revenus pour 12 748 ménages.
- L'enregistrement de 3 693 créations d'entreprises.
- Le renforcement de 10 coopératives, 300 groupes d'entreprises et 6 000 entrepreneurs individuels.
- La transmission de nouvelles compétences en technologie et en gestion des entreprises à 3 325 entrepreneurs.
- Une amélioration de l'accès aux services de l'Institut de développement des PME au Malawi.

L'appui de la Banque aux CER a porté sur le renforcement des capacités et le soutien aux projets d'infrastructure régionaux mis en œuvre par les CER pour le compte de pays membres. En 2016, la Banque a approuvé deux projets régionaux d'appui institutionnel visant à renforcer les capacités en matière de gestion des finances publiques. Pour les infrastructures régionales, la Banque a soutenu les institutions de financement du développement régional de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), des projets du secteur social et des projets de transport, y compris le projet multinational de

Nacala au Malawi, au Mozambique et en Zambie. La Banque a également financé des projets d'alimentation en eau et d'assainissement de la SADC et, en janvier 2016, a apporté un soutien financier au secrétariat de la SADC pour la conception de son Fonds de développement régional.

Un projet de développement économique local, cofinancé par le FAD au Malawi et visant à contribuer à une croissance favorable aux pauvres et à la réduction de la pauvreté dans quatre districts, a été achevé en 2016, avec quelques réalisations notables (encadré 13).



Afrique de l'Ouest

Sur les cinq régions, l'Afrique de l'Ouest a affiché la performance économique la moins remarquable en 2016. La croissance du PIB réel a été de 0,4 %, principalement en raison de la contraction économique au Nigeria (-1,5 %), la plus grande économie d'Afrique. Cependant, d'autres pays exportateurs de produits de base, comme le

ENCADRÉ 14

Croissance rurale au Ghana

Approuvé en décembre 2007, le Programme de croissance des zones rurales du nord devait contribuer à réduire la pauvreté de façon équitable et durable et à renforcer la sécurité alimentaire des ménages ruraux. Il a permis de développer des chaînes de produits, de créer des infrastructures rurales et d'améliorer l'accès à la finance. L'objectif spécifique était d'accroître durablement les revenus des ménages ruraux dans le nord du Ghana.

La Banque a contribué à hauteur de 40 millions d'UC sur un coût total de 68,4 millions d'UC (soit 60 % environ), le reste provenant du Fonds international de développement agricole (24 %), du Gouvernement du Ghana (10 %), du secteur privé (5 %) et des bénéficiaires du projet (1 %).

Le projet a mis en place des acteurs dans chaque chaîne de valeur de produits de base et facilité les financements, les intrants, la vulgarisation et la commercialisation par des opérateurs privés. L'infrastructure de ces chaînes de valeur comprend une soixantaine de routes de desserte longues de 646 km au total, 13 lieux de conditionnement et entrepôts et plus de 3 000 hectares de réseaux de gestion des eaux agricoles.

Grâce au projet, la productivité du maïs a augmenté de 338 %, celle du soja de 240 % et celle du sorgho de 280 %. Le volume des produits vendus a également augmenté de manière significative, grâce à l'amélioration de l'accès aux routes et aux chaînes de valeur. Le pourcentage des ménages approvisionnés en aliments tout au long de l'année est passé de 50 % à 63 %.

Ghana, ont été moins touchés par la baisse des cours. La Guinée et la Sierra Leone se sont relevées des effets directs et indirects de l'épidémie Ébola de 2015 en Afrique de l'Ouest, mais la performance du Liberia s'est détériorée (-0,5 % contre 0 % en 2015). En revanche, la Côte d'Ivoire et le Sénégal ont maintenu leur forte performance économique en 2016.

Fin 2016, le portefeuille actif de la Banque pour la région comprenait 214 opérations pour un montant de 3,34 milliards d'UC. En 2016, les approbations s'élevaient à 2 076,8 millions d'UC, soit trois fois plus qu'en 2015 (686,6 millions d'UC). Il y

ENCADRÉ 15

Accès rural et mobilité à Cross River

Une opération de réhabilitation de 474 kilomètres de routes rurales dans l'État de Cross River au Nigeria a été achevée en 2016 avec un prêt de la Banque de 39,4 millions d'UC. Le projet a permis :

- de réduire jusqu'à 3 heures le temps de déplacement aller-retour vers les principaux marchés.
- de réduire le temps passé pour accéder aux routes de 7 jours à 1 jour ; les produits agricoles arrivent donc sur les marchés dans un meilleur état de fraîcheur et atteignent des prix plus élevés.
- d'éliminer pratiquement les pertes après récolte, estimées à 30 % en 2010.
- de réduire les coûts d'exploitation des véhicules, avec une économie moyenne de 5 000 NGN par mois et par véhicule.
- d'améliorer l'accès au matériel de traitement, qui concernait 91 % des résidents en 2015, contre 72 % en 2013.

Les avantages ont amélioré la compétitivité des agriculteurs, les revenus agricoles et la qualité de vie des résidents.

a plusieurs raisons à cette situation : les approbations pour les activités du secteur privé ont augmenté de 45 % par rapport à 2015, signe prometteur d'une plus grande activité du secteur privé. Le FAD a obtenu d'importants résultats avec le Programme de croissance des zones rurales du nord au Ghana (encadré 14).

Les approbations pour le Nigeria en 2016 se sont élevées à 1 310,4 millions d'UC, dont la moitié pour des opérations du secteur financier et des opérations multisectorielles (y compris celles liées à la gouvernance). Parmi les autres approbations, on compte un prêt du secteur public de 436,7 millions d'UC pour la gouvernance économique, la diversification et l'appui à la compétitivité, ainsi qu'un prêt de la Banque à l'Université Babalola du Nigeria (première intervention privée de la Banque dans le secteur de l'éducation). Un projet d'infrastructure visant à réhabiliter les routes dans l'État de Cross River, achevé en 2016, a donné de nombreux résultats (encadré 15).

Plusieurs pays développent une « économie bleue », qui comprend un large éventail d'activités basées sur la mer : développement portuaire et activités connexes, tourisme durable et énergies renouvelables, ressources marines (pêche et transformation des produits de la mer, aquaculture et services marins) et autres services (connaissances océaniques et planification spatiale marine). Ces activités, qui contribuent à diversifier l'économie, peuvent générer de la valeur ajoutée dans la pêche et le tourisme. Les pays qui s'inscrivent dans cette tendance mondiale sont Cabo Verde, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Nigeria et le Sénégal.



La Banque est déterminée à investir dans l'éducation pour donner plus d'espoir et de perspectives aux enfants.

3.

Renforcer la gouvernance institutionnelle

Membres du personnel de la BAD lors d'une réunion générale.

Le Groupe de la Banque ayant continué de se repositionner dans le cadre de la mise en œuvre de sa Stratégie décennale et du Top 5, la gestion institutionnelle a occupé une place centrale avec l'adoption du DBDM. Les réformes budgétaires ont été essentielles au réaligement de la comptabilité analytique sur le nouveau Top 5. Des technologies de l'information mises à niveau relient le siège, les centres régionaux de ressources et les bureaux extérieurs. Un nouveau cadre de résultats met désormais l'accent sur la gestion et non sur la mesure des résultats. De plus, le nouveau modèle opérationnel exige de veiller à ce que le Groupe de la Banque recrute et fidélise du personnel possédant des qualifications et des compétences appropriées.

L'une des raisons principales de l'adoption du nouveau DBDM était la reconnaissance du fait que la culture des processus de la Banque n'était pas nécessairement axée sur les résultats, ce qui affectait les activités de la Banque. La nécessité d'une culture de la performance plus forte pour améliorer l'efficacité organisationnelle est l'un des trois principes fondamentaux de la transformation de la Banque. Elle implique un changement au sein de la Banque, en inculquant une nouvelle culture de la responsabilité, guidée par les contrats de performance et l'orientation vers les résultats. Le renforcement de la culture de la Banque par l'exécution, la collaboration et l'impact sur le terrain, aboutira à une meilleure façon de réaliser ses activités.

Réformes et gestion budgétaires

La Banque a poursuivi la mise en œuvre de son programme de réforme budgétaire en 2016. En décembre 2016, le Manuel

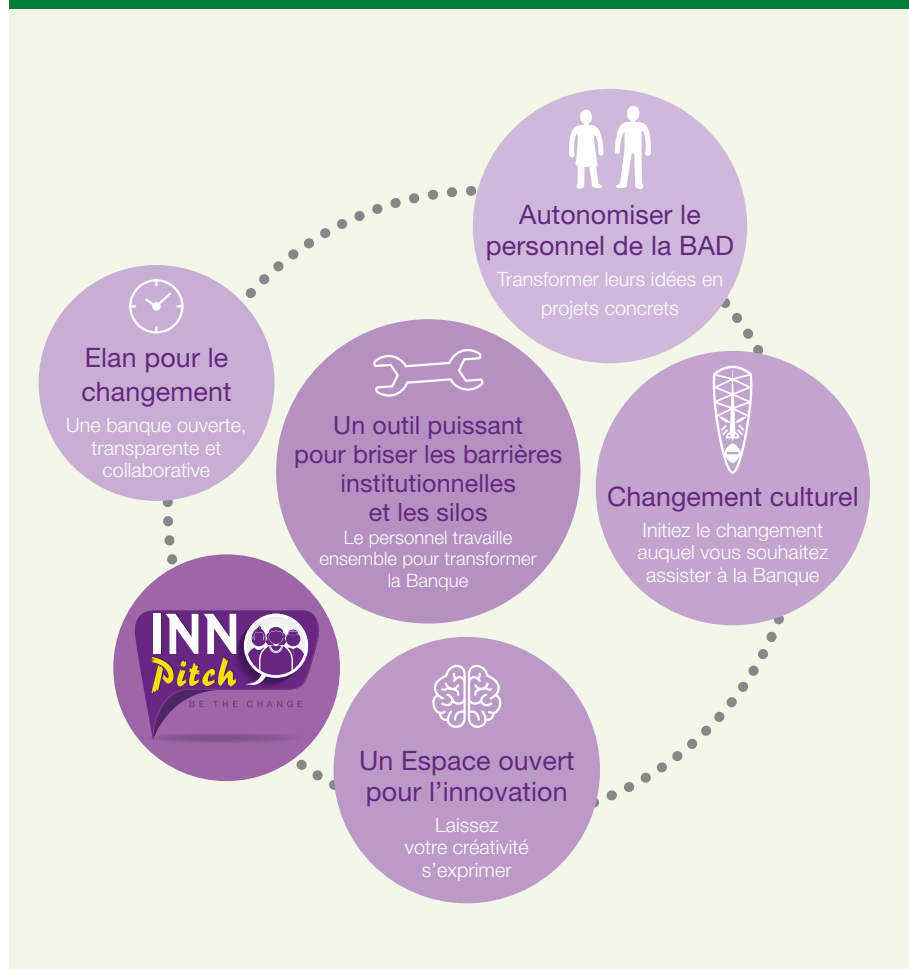
du budget avait été rédigé. Le système de comptabilité analytique, conçu en 2014, a produit ses premiers rapports globaux en mai 2016 pour faciliter la planification, le contrôle et la prise de décision. Dans le cadre d'initiatives connexes, une opération d'établissement de la portée du logiciel d'évaluation des ressources stratégiques — l'outil de planification et de budgétisation de la Banque — a permis de préparer sa refonte en 2017. Une modernisation des procédés lancée au courant de l'année (programmation continue) permettra aux centres de coût et au personnel de faire des propositions budgétaires à tout moment par le biais du logiciel d'évaluation des ressources stratégiques, contribuant ainsi à plus d'efficacité et d'efficience dans le processus de planification et de budgétisation.

La Banque a maintenu des mesures rigoureuses de maîtrise des coûts dans l'ensemble des unités organisationnelles et des bureaux extérieurs, notamment en recourant aux TIC pour réduire les frais de déplacement et de communication et les frais généraux. Suite au lancement du nouveau DBDM, la Banque a amorcé une revue exhaustive des processus, des programmes et des budgets, notamment les indicateurs clés de performance.

La Banque entend achever son programme de réforme budgétaire d'ici à 2018 — rationalisation des rapports du système de comptabilité analytique, accroissement de l'utilisation du système d'enregistrement des temps par activité, affinement de la budgétisation pays dans le cadre du DBDM, et amélioration des outils budgétaires.

FIGURE 12

À la pointe de l'innovation



personnel, en invitant les employés à « incarner le changement qu'ils souhaitent voir à la Banque ».

Viabilité sociale et environnementale

La Banque continue à mettre en œuvre des sauvegardes environnementales, sociales et liées au changement climatique, souvent par le biais de partenariats. Le Système de sauvegardes intégré, approuvé par le Conseil en 2013, contribue à protéger les activités de la Banque contre les perturbations climatiques. Toutes les opérations de la Banque de 2016 ont été évaluées et gérées conformément à des objectifs rigoureux en matière environnementale et de durabilité sociale, et le Système intégré de suivi des sauvegardes a pour la première fois été utilisé, de manière exclusive, pour recevoir les demandes de revue, les répartir et y répondre (à l'exception de la revue de l'état de préparation).

En 2016, la Banque a fourni une formation à quelque 200 employés de l'institution, responsables nationaux et décideurs du secteur privé de Cabo Verde, du Kenya, du Maroc et du Mozambique sur la manière de structurer, d'analyser, de protéger contre les perturbations climatiques et

Technologies de l'information

La Banque a lancé des projets d'infrastructures unifiées et des activités de communication pour étendre ou mettre à niveau l'infrastructure TIC au siège, aux centres de ressources régionaux et aux bureaux extérieurs — et pour améliorer l'interconnectivité entre Abidjan, les plateformes régionales, les bureaux extérieurs et le monde entier.

Ces mesures et autres activités TIC ont permis de réduire les coûts. Selon les estimations, une nouvelle solution de réseau étendu a réduit de 33 % les coûts de connectivité. Un nouvel accord-cadre conclu avec Cisco accorde à la Banque un rabais de 60 % sur tous les achats au cours des trois prochaines années. Par ailleurs, en 2016, la quasi-totalité des entretiens d'embauche avec des candidats résidant hors de la Côte d'Ivoire se sont déroulés par vidéoconférence.

La Banque a lancé *InnoPitch* (figure 12), une plateforme ouverte à tous ses employés, pour faire émerger des idées novatrices, dont les cinq meilleurs (parmi les centaines reçues) sont en cours de mise en œuvre. *InnoPitch* a contribué à lever des obstacles institutionnels et à instaurer un climat de confiance avec le

de financer des projets qui promeuvent la croissance verte. La Banque a aussi coordonné son action avec celle de la Banque mondiale, de la Commission économique pour l'Afrique et de la Commission de l'Union africaine pour intégrer les risques climatiques au stade de la conception des projets faisant l'objet d'une demande d'aide à la préparation. Ces demandes seront ensuite mises en rapport avec les ressources disponibles dans le réseau du Mécanisme de financement de la préparation des projets. La Banque a prévu une série d'activités dans le cadre de la mise en œuvre de son programme d'action pour la croissance verte — essentiellement la version africaine des Objectifs de développement durable — qui met l'accent sur la coopération stratégique, la mobilisation des ressources, le renforcement des capacités et la promotion des politiques publiques.

Gestion axée sur les résultats en matière de développement

Outre la revue annuelle classique de l'efficacité du développement, la Banque a élaboré un rapport thématique sur l'agriculture, publié 80 études de cas et entrepris un éventail d'activités de renforcement des capacités pour affiner sa culture axée sur les résultats. Un nouveau Cadre de mesure des résultats pour

TABLEAU 4

Effectifs et situation de l'emploi au Groupe de la Banque au 31 décembre 2016

	Siège					Bureaux extérieurs				
	VP & EL3	Directeurs & Chefs	Autres PL	GS	Conseillers administr.	Total	Res Rep	Autres PL	GS	Total
Total personnel	9	111	765	397	39	1 321	22	333	188	543
Hommes	8	79	520	142	29	778	15	272	106	393
Femmes	1	32	245	255	10	543	7	61	82	150
% Femmes	11,1	28,8	32,0	64,2	25,6	41,1	31,8	18,3	43,6	27,6

la période 2016–2025, préparé en 2016, déplace le centre d'intérêt de la Banque de la mesure vers la gestion axée sur les résultats et la réalisation effective de résultats.

La Banque prend actuellement des mesures à cinq niveaux pour accroître l'impact sur le développement :

- Refonte de l'architecture interne du Cadre de mesure des résultats (CMR) pour promouvoir la transformation dans les domaines du Top 5 ;
- Alignement du Cadre de mesure des résultats sur les priorités institutionnelles et le DBDM ;
- Introduction d'une nouvelle méthodologie pour mieux mesurer l'impact de la Banque ;
- Suivi systématique des résultats en matière de développement des opérations du secteur privé ; et
- Accent accru sur les résultats dans le domaine du genre.

La Banque a publié en 2016 un nouvel outil en ligne – MapAfrica 2.0 – qui permet à quiconque dans le monde d'avoir un aperçu de la manière dont ses projets stimulent les économies africaines et améliorent la vie des populations africaines (encadré 16)

ENCADRÉ 16

MapAfrica 2.0

MapAfrica 2.0, un outil interactif en ligne, montre les liens entre les projets de la Banque et le Top 5 et les domaines où la Banque produit de l'impact sur le continent. Ce portail aide les parties prenantes de la Banque à mieux comprendre la manière dont les activités de l'institution contribuent au développement à l'échelle locale, tout en permettant à la BAD de s'assurer que les ressources qu'elle alloue produisent le meilleur impact possible. La Banque entend utiliser MapAfrica 2.0 (mapafrica.afdb.org) pour mieux planifier ses projets sur le terrain et comprendre où les disparités se situent en matière de développement.

Réorganisation des ressources humaines

Le DBDM appelle une refonte majeure de la fonction des ressources humaines. Six axes de travail, mettant l'accent sur la communication et les aspects clés de la gestion des ressources humaines, notamment la recherche des talents et l'engagement du personnel, ont été créés pour appuyer la transition. Des processus ont été établis pour mettre à jour les descriptions de postes liées aux fonctions opérationnelles, afin que des membres du personnel possédant les qualifications et les compétences appropriées puissent être recrutés aux postes vacants dans la nouvelle structure organisationnelle. Les postes clés de la haute direction ont été pourvus au département des ressources humaines, dans les services institutionnels et dans les bureaux régionaux (notamment les postes de directeur général et de directeur pays). La deuxième phase du Plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2016-2017 a été révisée aux fins de réalignment sur les exigences opérationnelles en évolution et sur les travaux de conception de la nouvelle Stratégie de gestion des personnes 2018-2022.

À la fin de décembre 2016, l'effectif de la Banque s'élevait à 1 864 employés (ou 1 884 si l'on compte le Président et les



Stand d'exposition des jeunes à la CEA 2016, Abuja, Nigeria.

2016 KOAFEC Ministerial Conference *KOAFEC Night*

Conférence ministérielle
KOAFEC 2016.

administrateurs) — soit 23 de plus que 12 mois plus tôt —, dont 1 171 hommes (62,8 %) et 693 femmes (37,2 %), (tableau 4). Le nombre des membres du personnel de la catégorie professionnelle était de 1 240, dont 346 femmes (28 %). Le personnel de la catégorie des services généraux comptait 585 agents, dont 337 femmes (57,6 %). Le nombre des membres du personnel de direction était de 142, dont 40 femmes (28,2 %). Une partie importante du personnel est encore en poste au Siège. Dans l'ensemble, le nombre de femmes est plus élevé chez le personnel de la catégorie des services généraux du Siège (64,2 %).

Appui des donateurs et reconstitution des ressources

La Banque a intensifié sa collaboration avec des partenaires régionaux et mondiaux, notamment la communauté traditionnelle des donateurs, la Commission européenne, les chefs d'État africains, la Commission de l'Union africaine, la Commission économique pour l'Afrique, des fondations privées et d'autres organismes philanthropiques. Elle a organisé trois consultations en 2016 avec les donateurs en vue de la quatorzième reconstitution des ressources du FAD (FAD-14). Lors de la troisième et dernière consultation sur la reconstitution des ressources au Luxembourg, les donateurs ont convenu de fournir 4 224 millions d'UC pour la période 2017-2019, soit une baisse de 13 % par rapport au niveau de reconstitution du FAD-13. Ce résultat s'explique par le soutien très ferme de certains donateurs — soit sous forme de volume accru de dons, soit sous forme de prêts concessionnels innovants de donateur ou de prêts-relais — et par la baisse des contributions de certains donateurs faisant face à de sérieuses contraintes budgétaires et à des priorités concurrentes. La récente dépréciation de certaines monnaies par rapport à l'UC (notamment l'euro et la livre sterling) a entraîné une diminution du montant en UC des fonds libellés en ces devises, d'où une incidence négative sur la reconstitution.

Pour minimiser les effets néfastes du faible niveau de reconstitution sur les 38 pays éligibles au FAD, le Groupe de la Banque étudie

les voies et moyens de tirer parti de la capacité d'engagement du Fonds à travers d'autres instruments (par exemple, le guichet public de la BAD, le FSN et les fonds fiduciaires) et le cofinancement, tout en recherchant des solutions innovantes destinées à diversifier la base de financement du FAD. Un montant supplémentaire de 3,1 milliards d'UC sera nécessaire pour la mise en œuvre intégrale de la réserve de 178 opérations préparée pour le cycle du FAD-14.

Le Groupe de la Banque a mobilisé 93,8 millions d'UC en 2016 pour quatre fonds fiduciaires bilatéraux (30 % du total) et des fonds fiduciaires thématiques et multidonateurs (70 %). Ces ressources comprennent des contributions supplémentaires de la Fondation Bill et Melinda Gates à l'appui des Cinq grandes priorités. Les fonds fiduciaires multidonateurs sont notamment le Fonds d'infrastructure pour la Somalie et le Fonds africain pour l'intégrité, créés tous les deux en 2016. Le Groupe de la Banque a par ailleurs été le chef de file des efforts continuentaux à la COP21 tenue en décembre 2015 et durant laquelle les pays du G7 ont promis de contribuer à l'Initiative en faveur des énergies renouvelables en Afrique.

Un montant de 45 millions d'USD a été approuvé, au titre de l'*Africa Growing Together Fund*, en faveur de deux projets du Groupe de la Banque relevant de la grande priorité « Améliorer la qualité de la vie des populations africaines ». Dans le cadre de la Facilité d'investissement Union européenne-Afrique, neuf projets d'une valeur de 211 millions d'euros liés à la grande priorité « Intégrer l'Afrique » ont été approuvés en 2016. Le Groupe de la Banque a continué à négocier avec la Commission européenne l'accord-cadre global de gestion de la facilité.

La Banque comme courtier du savoir

Le programme de la Banque sur le savoir de 2016, au-delà des publications phares habituelles et des rencontres annuelles, comprenait une série d'activités d'information sur les politiques et de renforcement des capacités visant à consolider les capacités institutionnelles, humaines et statistiques des PMR, en vue d'une élaboration plus efficace de politiques.

Activités de recherche sur le développement

Le Groupe de la Banque a continué de mener des recherches sur les questions de développement du continent et d'offrir des solutions, par le biais notamment :

- de publications phares pertinentes, en l'occurrence les *Perspectives économiques en Afrique de 2016* sur les villes durables et la transformation structurelle, le *Rapport sur le développement en Afrique de 2015* sur le lien entre croissance, pauvreté et inégalités : lever les obstacles au développement durable et cinq éditions de la *Revue africaine de développement*, dont un numéro spécial sur l'aide et l'emploi ;
- d'autres publications, notamment 47 notes d'information, 38 documents de travail, 32 articles de revues et chapitres de livre, et 7 livres, dont *Made in Africa* : Apprendre à faire la concurrence dans l'industrie ; Croissance inclusive en Afrique : politiques, pratiques et enseignements tirés ; Transformation du secteur manufacturier ; Études comparatives du développement industriel en Afrique et dans les pays émergents d'Asie.
- d'ateliers et de conférences, y compris 57 communications présentées à des parties prenantes externes, et 52 séminaires de recherche à l'intérieur du Groupe de la Banque, mettant en valeur les travaux de recherche des employés de la Banque et d'autres conférenciers invités.

Un événement majeur a été la Conférence économique africaine de 2016, tenue du 5 au 7 décembre 2016 à Abuja (Nigeria) et dont la Banque était l'organisatrice principale. Cette rencontre ayant pour thème « Nourrir l'Afrique » : vers l'agro-industrialisation en vue d'une croissance inclusive » a attiré plus de 500 participants de tout le continent et au-delà. Auparavant, en octobre, en tant que co-organisatrice de la Conférence ministérielle de coopération économique Corée-Afrique de 2016 tenue à Séoul, en République de Corée, la Banque y a apporté une contribution technique et sous forme d'analyses (dont des documents de travail préparés dans le cadre du projet de transformation structurelle de l'agriculture et des espaces ruraux, qui ont servi de base de discussion à diverses tables rondes de haut niveau).

En réponse à la demande d'outils plus prospectifs d'analyse de viabilité de la dette, la Banque a élaboré un nouveau cadre pour tenir compte de la dynamique de la dette suivant plusieurs scénarios d'efficacité budgétaire et d'investissements publics. Suite à une demande du gouvernement du Malawi, qui sollicitait de la Banque une aide en matière d'élaboration d'un modèle macro-économique pour fournir des contributions à sa troisième stratégie de développement à moyen terme 2017–2022, la Banque a conçu un modèle dynamique d'équilibre général et stochastique en 2016, afin de stimuler des scénarios de politique pour la planification du développement dans ce pays.

L'Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) pour les opérations du secteur privé

contribue à déterminer la qualité à l'entrée des projets de la Banque. Un cadre révisé de l'ADOA qui vise, d'une part, à améliorer l'évaluation en alignant les opérations du secteur privé sur les objectifs stratégiques de base de la Banque et, d'autre part, à accroître la transparence grâce à une méthode d'agrégation des notes moyennes pondérées des résultats en matière de développement, a été mis en œuvre. Plus rigoureux et ciblant davantage le contrôle de la qualité, le cadre révisé a été utilisé dans toutes les opérations du secteur privé approuvées par le Conseil depuis 2008.

Au fil des ans, les fonctions de l'ADOA ont été élargies au-delà de l'évaluation et de la notation des projets, pour couvrir la fourniture de conseils d'experts ainsi que l'appui aux équipes et aux chargés d'investissement. L'ADOA aide à définir les résultats en matière de développement dans les opérations du secteur privé, et à concevoir ces dernières de façon à optimiser leurs impacts sur le développement. L'ADOA continue de jouer un rôle clé dans l'intégration d'une culture axée sur les résultats à la Banque et au-delà.

La performance de l'ADOA relativement aux opérations du secteur privé en 2016 a dépassé les attentes, car 66 projets ont été évalués et 149 notes d'ADOA publiées, un taux de réalisation de 213 % par rapport à la cible de l'année. À l'avenir, l'ADOA sera étendue aux opérations du secteur public dans les domaines du développement humain, des infrastructures et de l'agriculture.

Produits et activités en matière de connaissances statistiques

La Banque est le partenaire de choix des PMR pour les questions liées aux données et au développement statistiques en Afrique. En 2016, les interventions du Département des statistiques ont renforcé la capacité des PMR à produire en temps utile des données fiables pour la surveillance macroéconomique et la gestion des politiques publiques, ainsi que pour le suivi des progrès accomplis par rapport aux Objectifs de développement durable (ODD) et aux Cinq grandes priorités de la Banque. Son initiative relative à l'Autoroute de l'information en Afrique a été reconnue par le consortium OCDE–Paris21 en 2015 comme « un des systèmes les plus innovants de gestion et de diffusion des données permettant de guider le programme des Objectifs de développement durable ».

En outre, à la suite de la décision du Conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) de 2015 recommandant de commencer à utiliser le système de données de la BAD pour ses propres activités de gestion et de diffusion des données en Afrique, la collaboration avec le Département des statistiques du FMI a été renforcée et s'est traduite par l'organisation de missions conjointes d'assistance technique dans 12 pays africains. Ces missions visaient à aider les pays à adopter les meilleures pratiques et normes internationales en matière de gestion des données et d'établissement de rapports. La

Banque a également élargi cette collaboration pour promouvoir l'utilisation de son système de données dans le cadre des activités du FMI en Afrique.

Le Centre africain des ressources naturelles

Depuis sa création en 2013, le Centre a fourni aux PMR des connaissances, des conseils stratégiques et de l'assistance technique pour les aider à mettre en valeur leurs ressources naturelles, d'une manière qui contribue à la croissance inclusive et verte, conformément à la Stratégie décennale de la Banque. En 2016, le Centre a mis en œuvre trois axes de travail — programmes pays, renforcement des capacités et action de sensibilisation — qui ont contribué à faire avancer les Cinq grandes priorités de la Banque. Il a fourni un appui sous forme de renforcement des capacités aux secteurs minier de la Guinée et gazier de la Tanzanie, qui sont à même de doubler le PIB de ces pays et de créer des milliers d'emplois. Le Centre a aussi apporté un concours en matière de gouvernance et de renforcement des capacités au secteur forestier du Soudan du Sud et de la République du Congo, et aidé les pays membres du Comité des pêches du centre-ouest du golfe de Guinée à ratifier l'Accord sur les mesures du ressort de l'État du port, qui concerne la pêche illicite, non réglementée et non déclarée, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Ses activités de création du savoir ont notamment consisté à organiser des ateliers sur les politiques relatives au contenu local et à mener des négociations dans le secteur des industries extractives.

Autres activités de formation, de gestion du savoir et de renforcement des capacités

Les activités de base ont notamment porté sur l'organisation de séminaires et d'ateliers à l'intention du personnel de la Banque et des fonctionnaires des PMR, ainsi que sur des initiatives spéciales d'appui institutionnel.

Au cours de l'année écoulée, la Banque a organisé 14 ateliers, dont ceux de formation des formateurs, sur le suivi et la gestion de projet visant à diagnostiquer les contraintes et à concevoir des solutions destinées à améliorer l'efficacité des résultats. S'agissant de l'élaboration des programmes, les activités de renforcement des capacités de la Banque ont cherché à intégrer

le renforcement de capacités et l'entrepreneuriat innovants dans les processus et les opérations de la Banque autour des Cinq grandes priorités. La Banque a facilité trois ateliers sur les PPP pour des projets hydroélectriques en Afrique. D'autres ateliers ont été organisés avec des partenaires régionaux et internationaux dans des domaines comme la mobilisation des ressources intérieures, la gestion des finances publiques et la responsabilité, les évaluations des politiques et des institutions des pays et les mécanismes d'allocation basée sur la performance, à l'intention des hauts responsables de la gestion des finances publiques.

Ces activités de formation permettront d'amplifier la sensibilisation et d'encourager le recours aux systèmes de passation des marchés concurrentiels, équitables et transparents fondés sur les principes fondamentaux d'économie, d'efficience, d'efficacité et d'équité, ce qui favorisera la réduction des délais d'obtention de biens et services, une meilleure optimisation des ressources et un recul de la corruption. Les ateliers sur les évaluations des politiques et des institutions des pays et les mécanismes d'allocation basée sur la performance permettront d'identifier et de traiter rapidement les questions clés et les lacunes dans les rapports de revue de la performance du portefeuille pays. La qualité de l'information financière devrait également s'améliorer et les erreurs dans les demandes de décaissement réduites au minimum.

Dans sa contribution à la gestion des politiques, la Banque, en collaboration avec le FMI, a organisé neuf séminaires sur les prévisions macroéconomiques et la modélisation. Ces séminaires visent à renforcer la capacité des PMR à procéder à une analyse économique indépendante et saine.

Des initiatives spéciales d'appui institutionnel ont été mises en œuvre de concert avec la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique dans le domaine de la gestion financière et de l'intégration régionale, et avec le Consortium pour la recherche économique en Afrique en matière de gestion de la politique agricole. La Banque a aidé des fonctionnaires de la Guinée, du Malawi, du Rwanda et du Togo à participer à des ateliers de formation sur les politiques de développement des PME en République de Corée. Ces ateliers ont permis aux participants d'en apprendre davantage sur la culture des PME de ce pays et d'échanger leurs points de vue et leurs pratiques optimales.



4.

Points saillants des activités de supervision des Conseils

Mission des administrateurs sur le terrain en Égypte

Conseils des gouverneurs

En tant qu'organes de décision suprêmes de la Banque et du Fonds, les Conseils des gouverneurs ont entrepris bon nombre d'activités dans le cadre de l'exécution de leurs missions. Parmi ces activités figurent la 51^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement et la 42^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs du Fonds africain de développement, tenues conjointement du 23 au 27 mai 2016 à Lusaka (Zambie). Lors de ces assemblées, les gouverneurs ont mené des discussions avec la Direction du Groupe de la Banque sur la santé financière et la performance opérationnelle du Groupe. Ils ont par ailleurs approuvé des politiques importantes et adopté des résolutions sur d'autres décisions clés et les conclusions des Assemblées annuelles. Dans l'exercice de leurs fonctions statutaires, les Conseils des gouverneurs ont adopté des résolutions concernant les dates et les lieux des Assemblées annuelles de 2017 à 2021 des Conseils des gouverneurs de la Banque et du Fonds ; l'élection partielle des administrateurs de la Banque africaine de développement ; l'élection générale des administrateurs de la Banque africaine de développement ; le choix des administrateurs du Fonds africain de développement ; le rapport annuel et les états financiers audités de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; l'affectation et la distribution du revenu disponible de la Banque africaine de développement au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; la distribution d'une partie du revenu du Fonds spécial du Nigeria au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; le rapport annuel et les états financiers à vocation spéciale audités de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; et la rémunération du personnel élu.

D'autres événements et activités ont été organisés sur le thème « Énergie et changement climatique », notamment la

Table ronde des dirigeants africains, le Dialogue du président du Groupe de la Banque avec les gouverneurs, et d'autres séminaires de haut niveau.

Le Dialogue a donné l'occasion aux gouverneurs et à la Direction d'examiner la réponse à apporter par le Groupe de la Banque au défi de l'appui à la croissance inclusive et au passage à la croissance verte, en augmentant les investissements et en renforçant la mise en œuvre de la Stratégie décennale du Groupe de la Banque, avec un accent sur les Cinq grandes priorités. Les gouverneurs ont approuvé, à une écrasante majorité, les Cinq grandes priorités et félicité les Conseils d'administration et la Direction pour les progrès accomplis en vue de les opérationnaliser. Ils ont également pris acte de l'approbation des stratégies du Nouveau pacte pour l'énergie et de l'initiative « Emploi pour les jeunes en Afrique ». En outre, ils ont lancé un appel en faveur d'un achèvement précoce et d'une mise en œuvre rapide des autres stratégies pour accélérer la réalisation des ODD et de l'Agenda 2063.

Lors du Dialogue, les gouverneurs ont exprimé leur soutien aux notions de codéveloppement et de cofinancement préconisées par le Groupe de la Banque. Ils ont recommandé des domaines précis d'intervention prioritaire, notamment un appui soutenu au secteur privé ; l'augmentation des investissements dans l'agriculture ; le maintien de l'accent mis sur les investissements dans le secteur des infrastructures, en ce qui concerne en particulier l'énergie, les routes et l'eau ; le développement du capital humain ; et la promotion d'un développement à faible intensité de carbone et à l'épreuve du climat en Afrique.

Les gouverneurs ont également noté, avec satisfaction, le dépassement par le Groupe de la Banque de sa cible de prêt

de 2015, en dépit des difficultés liées à la réinstallation au Siège. Il s'agit d'une performance qui a clairement mis en évidence la résilience constante de la Banque. Les gouverneurs ont félicité les Conseils d'administration, la Direction et le personnel pour cette réussite. Ils ont aussi salué les réformes institutionnelles actuellement en cours, notamment l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services. Ils ont en outre souligné qu'il importe d'attirer et de fidéliser en permanence les meilleurs talents, grâce à un système incitatif bien géré.

Conseils d'administration

En 2016, les Conseils d'administration respectifs, épaulés par leurs organes subsidiaires, ont contribué à faire avancer le programme de transformation de la Banque. Ils ont donné des orientations stratégiques en vue de la réalisation des cibles de performance annuelle du Groupe de la Banque, ainsi que d'une réorganisation importante de la Banque. Les Conseils ont approuvé le DBDM et le plan d'action actualisé pour la décentralisation. Ils ont également approuvé des stratégies de mise en œuvre de quatre des Cinq grandes priorités : la transformation agricole, l'énergie, l'emploi des jeunes et l'industrialisation. En outre, ils ont approuvé un important régime de rémunération du personnel afin de faire de la Banque l'employeur de choix sur le continent.

Les Conseils et leurs organes subsidiaires ont participé à 145 réunions et séminaires. De plus, les Conseils ont effectué des missions de consultation en Égypte, en Éthiopie et au Malawi, ainsi qu'au Centre de ressources régional de l'Afrique de l'Est et au Centre de ressources régional de l'Afrique australe. Ces visites leur ont permis d'évaluer l'état d'avancement des projets financés par le Groupe de la Banque et de dialoguer avec les autorités nationales, les partenaires au développement, le secteur privé et les acteurs de la société civile sur la pertinence et l'efficacité de la stratégie et de la présence de la Banque.

Évaluation indépendante du Groupe de la Banque

L'unité d'évaluation indépendante du développement (IDEV) a mené à bien 11 évaluations de haut niveau et 2 évaluations d'impact en 2016, un volume supérieur à sa cible de l'année. Au nombre des évaluations de haut niveau figuraient les premières évaluations globales des résultats en matière de développement de la Banque, sept évaluations de programmes et de stratégies pays, et l'évaluation de la stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Est. Toutes ces évaluations ont fourni des informations crédibles permettant de définir les stratégies, programmes et politiques actuelles et futures ainsi que l'orientation globale de la Banque. Elles ont aussi permis à la Banque de faire preuve de responsabilité envers ses parties prenantes et de prendre des décisions fondées sur des données factuelles.

Les sept évaluations de programmes et stratégies pays effectuées (au Burundi, en République démocratique du Congo, au Ghana, au Maroc, en Afrique du Sud, en Tunisie et en Zambie) ont évalué les résultats en matière de développement de l'aide fournie par la Banque à ces pays entre 2004 et 2013, pour produire des éléments probants sur l'impact et les enseignements tirés en vue de la conception de futurs programmes et documents de stratégie pays. L'évaluation de la stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Est couvrant la période 2011-2015 visait principalement à guider la nouvelle stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'Est, dont l'examen par le Conseil est prévu en 2017. IDEV a aussi effectué en 2016 une synthèse de l'évaluation du développement du secteur privé, qui éclairera les futures interventions stratégiques et opérationnelles de la Banque.

L'évaluation globale des résultats en matière de développement (figure 13) était destinée à fournir une évaluation crédible des résultats obtenus par l'aide de la Banque aux PMR entre 2004 et 2013, pour jeter les bases de la comptabilisation des investissements de la Banque et dégager des enseignements permettant d'éclairer la conception et la mise en œuvre d'interventions qui appuient le Top 5.

Cette évaluation visait à déterminer si le Groupe de la Banque avait atteint ses objectifs, si elle avait proposé des stratégies et programmes axés sur les résultats, et si elle s'était imposée comme un partenaire apprécié de ses PMR. Elle reposait sur les interventions de la Banque approuvées pour la période 2004-2013 dans 14 pays et représentant près de 60 % du portefeuille de prêt de la Banque.

L'évaluation a formulé des recommandations pour améliorer le positionnement du Groupe de la Banque dans ses PMR, affiner les services institutionnels de la

Domaines d'évaluation clés d'IDEV

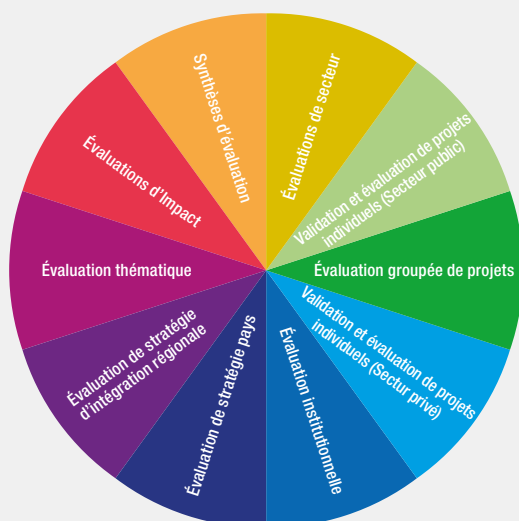


FIGURE 13

Évaluation globale des résultats en matière de développement

L'EGRD en bref

L'Évaluation globale des résultats en matière de développement (EGRD) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou Banque) a pour objet de procéder à une évaluation indépendante, crédible et fondée sur des données avérées des résultats obtenus par la Banque en matière de développement. En outre, elle contribue à renforcer la

transparence.

Elle identifie les enseignements à retenir et formule des recommandations pour améliorer les résultats en matière de développement ; elle a aussi pour but d'orienter la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques de la Banque.



Ce que l'EGRD a examiné

Un échantillon de 14 pays



Les prêts de la Banque aux 14 pays se sont élevés à

23,3 milliards d'USD

soit près de 60% des approbations pour la période 2004-2013.

2004

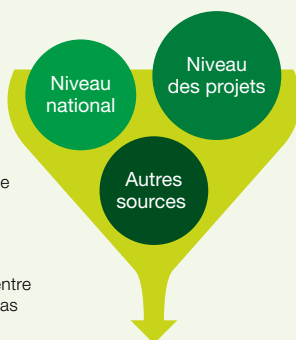
2013

Le processus

14

études de cas sur la performance

Analyse qualitative comparée entre études de cas



169

Évaluation des résultats de 169 projets dans les 14 pays

Rapport de revue du portefeuille

10

études d'évaluation effectuées

Synthèse de l'EGRD

Principaux constats

La Banque a obtenu des résultats, mais n'a pas donné toute sa mesure en matière de produits durables

Plus de la moitié des projets financés par la Banque

64%

ont produit ou ont des chances de produire des résultats positifs pour les groupes cibles.

Moins d'un tiers

27%

des interventions examinées de la Banque ont produit ou ont des chances de produire les résultats intermédiaires prévus.



L'ambitieux programme de réformes dans lequel la Banque s'est engagée pour devenir une institution du savoir orientée sur les résultats place l'institution sur la

bonne voie

Mais l'agenda des réformes n'a pas encore donné tous ses résultats.

La Banque entretient

des relations solides

Avec ses clients et partenaires, et certains pays lui font confiance dans ses fonctions de conseiller.

La Banque a trouvé des niches où le bon mélange de dialogue, de connaissances et de prêts donne des résultats probants.

Banque et renforcer l'exécution des activités de la BAD. Toutes ces recommandations ont été acceptées par la Direction de la Banque, qui les a jugées susceptibles d'être traduites en actes et appropriées pour la mise en œuvre du Top 5.

IDEV a rempli un engagement de longue date, à savoir mener des évaluations d'impact des programmes et projets de développement de la Banque. Elle a commencé par une évaluation de l'impact de deux programmes d'eau et d'assainissement en milieu rural

— dont l'un en Éthiopie et l'autre en Tanzanie. Ces évaluations ont jaugé les effets nets des programmes, en mettant l'accent sur l'accès à une source d'eau améliorée, l'incidence de la diarrhée et le temps consacré à la recherche de l'eau chez les bénéficiaires ruraux ciblés. Elles ont aussi jaugé la probabilité de la pérennisation des avantages des programmes. Les deux gouvernements et la Banque ont estimé que les conclusions et les recommandations de l'évaluation étaient utiles pour guider leurs programmes d'eau et d'assainissement en milieu rural, et élaborer des stratégies.

Conformité, responsabilité et mécanismes de recours intermédiaire

Conformité

Vérification de la conformité et médiation. L'unité est chargée de l'administration du Mécanisme indépendant d'inspection — mécanisme pour des personnes qui sont affectées par des projets financés par la Banque ou qui sont susceptibles de l'être. En 2016, elle a été saisie de quatre nouvelles requêtes, a résolu et clos deux affaires à la satisfaction des plaignants, et a continué de suivre cinq requêtes. Le mécanisme a partagé avec la Direction les enseignements tirés de la gestion des plaintes et a formulé des recommandations. Parmi ces recommandations, les plus importantes concernent des propositions selon lesquelles la Banque devrait envisager de financer le coût des réinstallations occasionnées par ses projets, et de renforcer les orientations techniques données aux emprunteurs pour la mise en œuvre des politiques de sauvegarde institutionnelles.

Les unités chargées des mécanismes de recours intermédiaire du Groupe de la Banque jouent le rôle d'organes de limitation des pouvoirs et de responsabilité au sein de l'institution, en facilitant le règlement des différends et la résolution des conflits et en œuvrant à l'amélioration des relations de travail entre le personnel et la Direction. En 2016, plusieurs de ces unités ont été réorganisées, en conformité avec le nouveau modèle opérationnel de la Banque, de manière à pouvoir réaliser plus efficacement les priorités de la Banque.

Éthique. En 2016, le Bureau de l'éthique a fait l'objet d'une réorganisation en conformité avec le nouveau modèle susmentionné. La fonction d'enquête a été transférée au Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, ce qui permet au Bureau de se concentrer sur la fonction d'éthique.

La responsabilité clé du Bureau demeure la même : protéger et sauvegarder la réputation, le nom et l'image de la Banque ainsi que du personnel. Le Bureau a continué à donner des conseils et des orientations éthiques au personnel et à la Direction sur toutes les questions de conduite et de comportement, notamment les dilemmes moraux et les conflits d'intérêts. Il a élaboré un nouveau Code d'éthique, en consultation avec le personnel et la Direction et en s'inspirant des pratiques optimales établies à l'échelle internationale.

Responsabilité et contrôle

Audit. Le Bureau de l'auditeur général a dépensé 93,1 % de ses ressources pour couvrir 11 missions dans le Complexe des opérations, dont 7 missions relatives aux portefeuilles pays et 4 à d'autres activités ; 23 missions auprès du Conseil, de la présidence, des finances et des complexes institutionnels ; et 5 audits de bureaux extérieurs. Une évaluation externe de la qualité du Bureau de l'auditeur général, réalisée par l'Institut des auditeurs internes en 2016, a abouti à l'attribution de la plus forte note, ce qui confirme l'indépendance et l'objectivité du Bureau dans l'exercice de ses fonctions.

Intégrité et lutte contre la corruption. En 2016, le Conseil d'administration a approuvé une politique relative aux obligations de vigilance en matière d'intégrité pour les opérations non souveraines, qui vise à réduire au minimum les risques de corruption et de réputation dans les opérations de la Banque. La création du Fonds africain pour l'intégrité a également été approuvée. Autofinancé par les amendes et les pénalités imposées aux entreprises jugées passibles de sanctions à l'issue des enquêtes de la Banque, ce fonds appuiera en outre les mesures de lutte contre la corruption et renforcera la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques des PMR.



Au cours de l'année écoulée, 86 allégations de pratiques répréhensibles ont été reçues (contre 66 en 2015), dont 41 (38 en 2015) ont été soumises au processus d'enquête. Les enquêtes ont mené à la clôture de 21 cas, et trois rapports sur le constat de l'existence de pratiques passibles de sanctions ont été soumis au commissaire aux sanctions. Les enquêtes relatives à 26 sur 30 plaintes pour mauvaise conduite de la part du personnel ont été menées à bien et les rapports y afférents soumis à la Direction pour décision.

Mécanismes de recours

En réponse à la décentralisation en cours, le Bureau de l'éthique a élaboré des outils TIC pour aider les membres du personnel des plateformes régionales et des bureaux pays à mieux gérer leurs dilemmes et conflits d'intérêt. Dans le cadre de sa fonction d'enquête, le Bureau de l'éthique a mené 20 enquêtes liées à la conduite du personnel au cours de 2016 et pour la première fois, il a fourni des informations pour l'évaluation relative à la notation de la Banque.

Médiateur. En 2016, le Bureau du médiateur a reçu 110 cas, dont 99 ont été gérés et clôturés en quatre semaines en moyenne, conformément aux indicateurs clés de performance. La majorité

des cas, soit 60 %, concernait le déroulement de la carrière et la sécurité de l'emploi. Des missions de sensibilisation et de résolution de problèmes ont été effectuées au Bureau national du Zimbabwe et au Centre de ressources régional de l'Afrique australe. En collaboration avec des personnes-ressources internes, les capacités de 19 champions de la promotion des valeurs désignés ont été renforcées en Afrique du Sud, afin d'accroître les prestations de services dans les bureaux régionaux et nationaux.

Tribunal administratif et Comité d'appel du personnel. Le Tribunal administratif a tenu la 26^e session judiciaire en 2016, prononçant cinq décisions. En outre, le Comité d'appel du personnel a tenu huit sessions, examinant quinze appels dont six ont fait l'objet de rapports soumis au Président.

Conseil d'appel des sanctions. Le Conseil d'appel des sanctions a rendu des décisions finales dans deux affaires en 2016, et ouvert une nouvelle affaire en décembre 2016. Entre autres activités, notamment la création de réseaux avec des contreparties d'autres BMD, le Conseil d'appel des sanctions a organisé au siège à Abidjan un séminaire visant à former les employés sur le système de sanctions de la Banque et à les sensibiliser à ce sujet.

5.

Situation financière et états financiers abrégés

Un expert financier de la Trésorerie de la BAD au travail dans la salle des marchés du siège du Groupe de la Banque.

En 2016, le Groupe de la Banque a continué à faire preuve de résilience dans un contexte de baisse des taux d'intérêt à l'échelle mondiale, et a enregistré une amélioration de revenu par rapport à 2015 pour ses trois entités de prêt. La Banque a consolidé sa note AAA et maintenu sa place de première institution financière d'Afrique.

Résultats financiers

En 2016, les entités du Groupe de la Banque — BAD, FAD et FSN — ont réalisé un résultat net avant distributions supérieur à celui de 2015 (tableau 5). Cette performance était largement attribuable à l'accroissement des intérêts créditeurs lié à l'augmentation du volume des prêts et des investissements et aux gains réalisés sur les placements de trésorerie.

Un rapport financier distinct de 2016 donne de plus amples informations sur les résultats financiers des entités du Groupe de la Banque.

Banque africaine de développement

En 2016, le résultat de la Banque avant affectation et distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs s'est établi à 120,07 millions d'UC, contre 93,16 millions d'UC en 2015. Cette hausse tient principalement à l'effet combiné de l'augmentation des intérêts réalisés sur des volumes accrus de prêts et de placements et des gains réalisés sur les placements de trésorerie. Les gains sur les placements de trésorerie découlaient de la cession de placements de trésorerie détenus jusque-là au coût amorti, en raison de la nécessité pour la Banque de rééquilibrer la composition monétaire de ses actifs en 2016, à la suite de

l'inclusion du yuan renminbi chinois (RMB) dans le panier des devises, avec effet à compter du 1^{er} octobre 2016.

En 2016, la marge nette d'intérêts a diminué, principalement en raison d'une baisse de la performance des placements de trésorerie. Le revenu tiré des prêts a augmenté de 16,4 % du fait de la moyenne plus élevée de l'encours des prêts. Le portefeuille de trésorerie a continué d'afficher une performance supérieure à celle de son indice de référence. Dans l'ensemble, le revenu d'intérêts net a augmenté de 5,91 % durant l'exercice, du fait de l'augmentation de 14,36 % des actifs productifs moyens bruts.

Les dépenses administratives totales du Groupe de la Banque ont augmenté de 5,86 %, surtout en raison de l'accroissement des dépenses de fonctionnement. La part de la BAD dans les dépenses administratives totales du Groupe de la Banque, y compris les « dépenses diverses », s'est chiffrée à 130 millions d'UC en 2016, contre 122 millions d'UC l'exercice précédent.

Les réserves de la Banque, auxquelles s'ajoutent les provisions cumulées pour pertes sur prêts, ont légèrement reculé, s'élevant à 3,26 milliards d'UC à la fin de 2016, contre 3,35 milliards d'UC à la fin de 2015.

Distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs

En 2016, le Conseil des gouverneurs a approuvé des distributions sur le résultat de 2015 en faveur de diverses initiatives de développement en Afrique, pour un montant de 95 millions d'UC. Les bénéficiaires de ces distributions sont recensés dans la note N des états financiers figurant dans le rapport financier de 2016. Conformément aux politiques comptables

de la Banque, ces distributions sont comptabilisées dans les charges de l'exercice durant lequel elles sont approuvées par le Conseil des gouverneurs. Les Conseils d'administration ont également décidé de recommander au Conseil des gouverneurs, à son assemblée annuelle de mai 2017, des distributions d'un montant total de 82 millions d'UC sur le résultat net de 2016, au profit d'initiatives de développement dans les PMR. En cas d'approbation par le Conseil des gouverneurs, ces distributions et toute autre distribution qui serait approuvée par le Conseil des gouverneurs en 2017, seront comptabilisées comme charges dans les états financiers de 2016, conformément aux pratiques comptables en vigueur.

Maîtrise des dépenses administratives

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour le financement du développement et les activités d'assistance technique dans ses pays membres, la Banque continue à appliquer une discipline budgétaire rigoureuse, des contrôles efficaces des coûts et des programmes proactifs de recouvrement des coûts dans la gestion de ses dépenses administratives et d'équipement. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, les dépenses administratives générales du Groupe de la Banque, hormis les charges d'amortissement, se sont élevées à 342,26 millions d'UC, en hausse par rapport aux 323,30 millions d'UC enregistrés en 2015. Pour l'exercice 2017, le budget des dépenses administratives du Groupe de la Banque est arrêté à 368,35 millions d'UC.

Politiques et processus de gestion des risques

Les activités de développement de la Banque sont menées dans un cadre de gestion des risques, qui comprend une déclaration clairement définie de l'appétit pour le risque, une politique en matière d'adéquation des fonds propres et de gestion de l'exposition aux risques, une politique du crédit assortie de directives, un cadre de gouvernance pour la gestion

des risques, une autorisation de gestion actif-passif assortie de directives, et un processus de crédit de bout en bout.

La Banque s'emploie à réduire au minimum son exposition aux risques non essentiels à son activité principale, qui consiste à fournir des financements pour le développement et l'assistance connexe. À cet effet, elle a adapté ses politiques, directives et processus de gestion des risques de manière à limiter son exposition au risque de taux d'intérêt, de change, de liquidité, de contrepartie, d'ordre juridique et opérationnel, tout en maximisant sa capacité à assumer les risques inhérents à l'octroi de crédit à ses clients du secteur public et du secteur privé, dans les limites de risque autorisées.

Ces dernières années, la Banque a amélioré son cadre de gestion des risques et ses processus de crédit de bout en bout. Quelques-unes de ces améliorations ont porté sur la création d'un bureau indépendant chargé de la gestion du risque à la Banque, placé sous l'autorité directe du Président de la Banque ; la création d'un solide Comité du risque de crédit ; le renforcement de la formation du personnel de la Banque en matière d'analyse du risque de crédit ; le recrutement de gestionnaires de crédit compétents et expérimentés ; et la mise en œuvre de modèles optimisés d'évaluation du risque de crédit. La Banque a par ailleurs renforcé le suivi de son portefeuille actuel et continue à prendre des mesures proactives de restructuration, y compris l'annulation des prêts « signés mais non décaissés » depuis une longue période, afin de libérer des ressources pour de nouveaux prêts. Parallèlement, les efforts se poursuivent pour mettre intégralement en œuvre le cadre de gestion des risques opérationnels récemment approuvé par le Conseil. Il en va de même de la mise en œuvre d'une plateforme logicielle intégrée et axée sur le flux des tâches, qui devrait permettre à toutes les parties prenantes participant à l'évaluation du risque de crédit de rationaliser leur travail et gagner en efficience.

TABLEAU 5

États financiers abrégés des entités du Groupe de la Banque pour 2016

Millions d'UC	BAD		FAD		FSN	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Revenu des prêts et des placements	563,47	455,77	178,58	151,29	2,35	1,82
Charges financières et produits dérivés	(244,84)	(178,03)	-	-	-	-
Charge de dépréciation des prêts et placements	(67,81)	(65,43)	-	-	-	0,02
Écarts de conversion et autres revenus	10,67	17,34	(4,17)	(5,15)	-	-
Résultat net des opérations	261,49	229,65	174,41	146,14	2,35	1,84
Autres Dépenses	(141,42)	(136,49)	(241,67)	(229,39)	(0,45)	(0,45)
Résultat avant les distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs	120,07	93,16	(67,26)	(83,25)	1,90	1,39
Distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs	(95,00)	(124,00)	-	-	(0,14)	(0,15)
RÉSULTAT/PERTE (en valeur nette) DE L'EXERCICE	25,07	(30,84)	(67,26)	(83,25)	1,76	1,24

En 2015, la Banque a conclu des accords d'échange d'expositions (AEE) avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) en vue d'optimiser son bilan, de gérer les risques afférents à son portefeuille de prêts, de réduire le risque de concentration des prêts souverains et d'augmenter sa marge de manœuvre pour l'octroi de prêts. Les AEE prévoient un échange simultané de risques de crédit équivalents sur des portefeuilles de référence définis constitués d'engagements souverains, à condition que chaque BMD participante conserve au moins 50 % de l'exposition totale à chaque pays faisant partie d'un AEE. Les BMD participantes n'ont pas payé de frais de protection de crédit (c'est-à-dire de prime de garantie), étant donné que le montant notionnel de l'exposition échangée — achetée et vendue — est théoriquement le même au départ.

En vertu d'un AEE, la BMD qui a octroyé le prêt souverain et qui achète une protection continue à être le prêteur en titre. L'échange d'expositions n'a aucune incidence sur l'application des procédures normales de sanctions souveraines par l'acheteur de la protection. Les AEE arriveront à échéance finale en 2030, avec une réduction annuelle linéaire des montants notionnels à partir de 2025. Au 31 décembre 2016, le total du montant notionnel en cours des protections de crédit achetées ou vendues sur les entités de référence sous-jacentes concernées, qui est resté inchangé par rapport à celui de l'exercice précédent, s'élevait à 4,47 milliards d'USD (3,33 milliards d'UC). Aucun cas de défaut n'a été constaté sur les expositions couvertes par ces échanges d'exposition et la Banque s'attend toujours à un recouvrement total de ses expositions souveraines et des garanties souveraines.

La Banque reste bien capitalisée. Les tests de résistance sur l'adéquation de ses fonds propres montrent qu'elle est en mesure de résister de manière adéquate à un certain nombre de scénarios de chocs extrêmes. Les risques pour le bilan de la Banque font l'objet d'une surveillance active, grâce à un tableau de bord des risques élaboré en 2012 et régulièrement mis à jour sur la base de l'évolution du profil de risque des opérations de la Banque.

Les politiques et processus de gestion des risques mis en œuvre par la Banque sont décrits en détail dans la note D des états financiers figurant dans le rapport financier de 2016.

Notation de la Banque

Les quatre principales agences de notation internationales — Standard and Poor's, Fitch, Moody's et Japan Credit Rating Agency — ont confirmé leurs notes AAA/Aaa et AA+/Aa1 respectivement pour la dette privilégiée et la dette subordonnée de la Banque africaine de développement, avec une perspective stable. Ces notes élevées témoignent de la solidité de la situation financière de la Banque, notamment en termes d'adéquation des fonds propres et de liquidité. En 2016, dans le cadre de ses fonctions de gestion des risques, la Banque s'est attachée à renforcer la note de crédit AAA de l'institution, en mettant l'accent sur la

solidité des décisions prises en matière de gestion des risques à l'échelle du Groupe, en conformité avec la transformation et les changements institutionnels en cours qui visent la réalisation du programme du Top 5. La Banque a en outre continué à tirer parti de l'accord d'échange d'expositions souveraines des BMD conclu avec la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement, et dont la première année complète de mise en œuvre a été achevée. Ainsi, Standard and Poor's a confirmé, dans le cadre de son opération annuelle de notation, que l'échange d'expositions des BMD est efficace, pour améliorer l'adéquation des fonds propres corrigée du risque de la Banque. Cette amélioration correspond à l'augmentation de la capacité de prêt à hauteur de 10 milliards d'USD.

Fonds africain de développement

Le Fonds a enregistré une réduction de son déficit, établi à 67,26 millions d'UC en 2016 contre 83,25 millions d'UC en 2015, ce qui s'explique principalement par l'augmentation du revenu des placements de 60,97 millions d'UC en 2015 à 82,01 millions d'UC en 2016. En raison d'un environnement marqué par des taux d'intérêt bas qui continuent de faire baisser le revenu des placements, cette augmentation est due, en grande partie, aux gains réalisés sur les placements de trésorerie antérieurement détenus au coût amorti. Cette situation s'explique par la nécessité pour le Fonds de rééquilibrer la composition monétaire de ses actifs en 2016, à la suite de l'inclusion du yuan renminbi chinois (RMB) dans le panier des devises, avec effet à compter du 1^{er} octobre 2016.

Les déficits persistants enregistrés ces dernières années tiennent surtout à des changements structurels intervenus au Fonds, dont les annulations de prêts de certains bénéficiaires au titre de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (décrite à la note F des états financiers) et à l'augmentation de la part des dons dans l'allocation récente des ressources du FAD.

Le revenu des prêts a augmenté de 90,32 millions d'UC en 2015 à 96,57 millions d'UC en 2016, principalement sous l'effet d'un accroissement des activités de prêts en 2016.

La part du Fonds dans le total des dépenses administratives répartissables du Groupe de la Banque a augmenté de 5,37 %, en raison de l'accroissement général des dépenses de fonctionnement. Toutefois, sa part dans ces dépenses de fonctionnement a légèrement baissé, passant de 63,14 % en 2015 à 62,14 % en 2016.

Le Fonds continue d'annuler les dettes admissibles à l'IADM, pour des pays ayant atteint le point d'achèvement de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Aucun nouveau pays n'a atteint ce point en 2016. Un résumé des annulations cumulées de prêts au titre de l'IADM et l'Initiative PPTE est présenté à la note F des états financiers à vocation spéciale du FAD figurant dans le rapport financier de 2016.

Fonds spécial du Nigeria

Le résultat du FSN avant les distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs a augmenté de 0,51 million d'UC pour s'établir à 1,90 million d'UC en 2016, contre 1,39 million d'UC en 2015, principalement en raison d'un accroissement du revenu des placements.

La part du FSN dans les dépenses administratives du Groupe de la Banque est passée de 0,36 million d'UC en 2015 à 0,47 million d'UC en 2016.

Les réserves du FSN, déduction faite des ajustements de conversion cumulés, ont augmenté de 16,76 %, passant de 41,29 millions d'UC à la fin de 2015 à 48,21 millions d'UC au 31 décembre 2016.

Le tableau 6 présente un résumé de certains paramètres financiers des entités du Groupe de la Banque (BAD, FAD et FSN) pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Conclusion

De toute évidence, le Groupe de la Banque est resté solide en 2016, malgré une conjoncture défavorable due à la faiblesse des taux d'intérêt à l'échelon mondial, et toutes ses trois entités de prêt ont enregistré des résultats record. En 2017, le Groupe de la Banque devrait consolider davantage sa position et maintenir sa place de première institution financière du continent.

TABEAU 6

Quelques paramètres financiers des entités du Groupe de la Banque pour 2016 (millions d'UC)

	2016	2015
BAD		
Actif	29 727,08	25 346,74
Résultat net/ (perte)	25,07	(30,84)
Résultat global/ (perte)	(174,41)	105,93
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 035,87	2 403,88
FAD		
Ressources nettes de développement	5 457,84	5 931,89
Déficit	(67,26)	(83,25)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	874,80	475,59
FSN		
Actifs	192,43	170,52
Résultat net	1,76	1,24
Résultat global total	1,76	1,24
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21,57	22,54

Note : le rapport complet sur les états financiers audités ainsi que l'opinion d'audit y afférente sont disponibles séparément dans le rapport financier 2016.

Appendice 1.

Récapitulatif des opérations, ressources et moyens de financement du Groupe de la Banque, 2007-2016 (millions d'UC)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total cumulé ^{a)}
OPÉRATIONS											
Approbations du Groupe de la Banque ^{b)}											
Nombre	100	133	181	139	184	199	317	232	241	305	5 279
Montant	3 097,64	3 528,73	8 064,49	4 099,75	5 720,29	4 253,75	4 385,78	5 049,92	6 334,69	8 035,34	96 008,49
dont PPTE	153,17	159,87	372,56	202,95	1 350,85	248,00	22,32	-	46,96	-	6 158,28
Décassements	1 615,68	1 860,91	4 083,59	2 510,70	3 174,11	3 379,53	3 133,95	3 156,96	3 025,00	4 680,15	56 120,21
Approbations de la BAD ^{b)}											
Nombre	29	58	84	59	59	48	65	79	99	114	1 723
Montant	1 670,06	1 807,01	5 604,07	2 581,13	3 689,43	2 080,46	1 831,70	3 201,30	4 518,23	6 335,32	57 664,50
dont PPTE	-	113,75	112,77	144,14	1 178,04	134,58	9,64	-	-	-	3 158,22
Décassements	884,75	727,53	2 352,29	1 339,85	1 868,79	2 208,17	1 430,78	1 938,53	1 619,17	3 221,75	32 828,78
Approbations du FAD ^{b)}											
Nombre	54	62	77	65	87	98	156	112	98	133	3 071
Montant	1 381,75	1 665,34	2 426,96	1 456,72	1 831,86	1 890,17	2 269,55	1 592,91	1 515,12	1 521,24	36 329,03
dont PPTE	153,17	17,95	259,09	29,99	171,93	112,21	12,68	-	46,96	-	2 936,91
Décassements	725,00	1 124,92	1 726,43	1 165,84	1 296,65	1 169,60	1 702,21	1 215,30	1 398,36	1 447,41	23 031,39
Approbations du FSN											
Nombre	-	2	3	2	3	3	5	2	2	3	100
Montant	-	28,16	5,70	29,53	10,88	14,10	31,17	11,49	12,50	18,46	469,93
dont PPTE	-	28,16	0,70	28,83	0,88	1,20	-	-	-	-	63,15
Décassements	5,94	8,45	4,87	5,02	8,67	1,76	0,96	3,13	7,47	10,98	260,04
Approbations des fonds spéciaux ^{c)}											
Nombre	17	11	17	13	35	50	91	39	42	55	385
Montant	45,83	28,21	27,76	32,38	188,12	269,03	253,36	244,22	288,85	160,32	1 545,02
Ressources et moyens de financements (en fin d'exercice)											
BAD											
Capital autorisé	21 870,00	21 870,00	22 120,00	67 687,46	66 054,50	66 975,05	66 975,05	66 975,05	66 975,05	66 975,05	66 975,05
Capital souscrit ^{d)}	21 693,16	21 765,14	21 817,58	23 924,62	37 322,00	65 215,04	65 210,13	65 133,22	65 482,51	65 486,15	65 486,15
Portion libérée ^{d)}	2 351,53	2 356,01	2 359,32	2 375,63	3 289,06	4 962,68	4 962,34	4 864,52	4 884,41	4 897,37	4 897,37
Portion appelable	19 341,63	19 409,14	19 458,25	21 548,99	34 032,95	60 252,36	60 247,80	60 268,70	60 598,10	60 588,78	60 588,78
Encours de la dette	6 198,87	6 707,28	10 580,64	11 980,57	12 902,96	13 278,80	12 947,44	14 375,95	16 449,27	20 644,15	20 644,15
Différences de conversion cumulée											
des souscriptions	(160,08)	(161,03)	(161,97)	(162,57)	(160,63)	(166,83)	(172,65)	(173,54)	(168,84)	(161,04)	(161,04)
Réserves	2531,8	2 475,47	2 552,96	2 627,28	2 536,18	2 667,44	2 856,88	2 815,32	2 921,25	2 746,84	2 746,84
Revenu brut ^{e)}	578,62	564,45	518,88	519,32	489,18	553,64	479,64	484,73	455,77	536,02	536,02
Revenu Net ^{f)}	323,67	304,66	231,16	213,66	164,51	198,62	180,33	151,69	93,16	120,07	120,07
FAD											
Souscriptions	15 218,76	16 566,02	17 854,02	19 030,32	20 428,32	21 622,28	23 084,05	24 921,04	26 122,31	27 226,94	27 226,94
Autres ressources	171,27	280,27	305,27	355,27	390,27	425,27	509,96	551,96	602,96	645,96	645,96
FSN											
Ressources (brutes)	273,47	286,78	156,73	160,86	162,74	164,62	165,77	168,28	169,88	176,79	176,79

Sources : Département des statistiques de la BAD pour les données sur les opérations ; Département du contrôle financier de la BAD pour les données sur les ressources et les moyens de financement.

Notes :

- a) Les chiffres cumulés remontent au début des opérations des trois institutions (1967 pour la BAD, 1974 pour le FAD et 1976 pour le FSN)
- b) Les approbations comprennent les prêts et les dons, les prises de participation dans les secteurs public et privé, les opérations d'urgence, l'allègement de dette PPTE, les réaffectations de prêts, les garanties et les concours du Mécanisme en faveur des pays sortant d'un conflit.
- c) Il s'agit d'approbations relatives aux opérations du Fonds AGTF, de la Facilité africaine de l'eau, de l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural, du Fonds pour l'environnement mondial, du Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, du Fonds d'investissement climatique, du Fonds pour les forêts du bassin du Congo, du Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique, du Fonds fiduciaire multinationaux pour le Zimbabwe et du Fonds fiduciaire Migration et développement, du Fonds pour le renforcement des capacités en microfinance, du Fonds de coopération technique du Nigeria, du Fonds pour la gouvernance, du Fonds pour l'énergie durable en Afrique, du Fonds pour la transition au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, du Fonds spécial pour le changement climatique, et du Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole.
- d) Le capital souscrit et le capital libéré de 2005 ont été retraités en excluant les actions à émettre contre paiement des tranches ultérieures.
- e) À partir de 2013, le dividende des participations a été reclassé et inclus dans le résultat brut. À partir de 2015, le revenu brut est net d'intérêts sur les swaps de prêts.
- f) Le revenu net a été calculé avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs.

Les taux de conversion utilisés sont ceux du 31 décembre de chaque année.

Les taux de conversion de l'unité de compte (UC) de la BAD, du FAD et du FSN en dollar des États-Unis (USD) pour les différentes années sont les suivants.

2007	1 UC = 1,58025 USD	2012	1 UC = 1,53692 USD
2008	1 UC = 1,54027 USD	2013	1 UC = 1,54000 USD
2009	1 UC = 1,56769 USD	2014	1 UC = 1,44881 USD
2010	1 UC = 1,54003 USD	2015	1 UC = 1,38573 USD
2011	1 UC = 1,53527 USD	2016	1 UC = 1,34433 USD

Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages dans les graphiques et les tableaux peut ne pas correspondre à 100 %.

Appendice 2A.

Approbations du Groupe de la Banque par domaine du Top 5 – 2016 (millions d'UC)

Secteur	BAD		FAD		FSN		FS		Groupe de la Banque	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	13	1 171,31	19	296,34	2	14,46	16	23,55	50	1 505,66
Fourniture d'énergie	12	957,46	19	296,34	2	14,46	16	23,55	49	1 291,81
Finance	1	213,85	-	-	-	-	-	-	1	213,85
Nourrir l'Afrique	25	616,82	13	209,57	1	4,00	8	37,94	47	868,33
Agriculture et développement rural	24	561,19	12	142,30	1	4,00	8	37,94	45	745,43
Finance	1	55,63	1	67,27	-	-	-	-	2	122,90
Industrialiser l'Afrique	23	909,35	6	52,63	-	-	1	6,88	30	968,86
Industrie, mines et carrières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finance	23	909,35	6	52,63	-	-	1	6,88	30	968,86
Intégrer l'Afrique	4	228,61	23	241,26	-	-	2	22,50	29	492,36
Multinational										
Communication	-	-	8	61,39	-	-	-	-	8	61,39
Transport	1	64,87	15	179,87	-	-	2	22,50	18	267,24
Finance	3	163,74	-	-	-	-	-	-	3	163,74
Améliorer la qualité de vie des populations africaines	49	3 409,24	72	721,43	-	-	28	69,46	149	4 200,13
Éducation	7	31,1	4	12,82	-	-	3	1,64	14	45,58
Santé	4	16,49	2	6,31	-	-	-	-	6	22,80
Parité homme-femme, Population & Nutrition	1	0,71	2	2,00	-	-	1	2,45	4	5,16
Lutte contre la pauvreté & Microfinance	-	-	4	13,15			1	1,26	5	14,41
Autres aspects sociaux	5	306,98	12	137,63			2	3,06	19	447,67
Eau et assainissement	9	746,05	9	94,06	-	-	15	36,98	33	877,09
Communication (National)	1	41,87	-	-	-	-	-	-	1	41,87
Transport (National)	6	765,39	6	193,61	-	-	2	13,13	14	972,12
Multisecteur	12	1 098,30	33	261,87	-	-	1	1,36	46	1 361,53
Développement urbain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Environnement	-	-	-	-	-	-	3	9,58	3	9,58
Finance	4	402,32	-	-	-	-	-	-	4	402,32
Total des approbations	114	6 335,32	133	1 521,24	3	18,46	55	160,32	305	8 035,34

Appendice 2B.

Approbations du Groupe de la Banque par instrument de financement, 2016 (millions d'UC)

Instrument de financement	BAD		FAD		FSN		Groupe de la Banque	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Prêts-projets	52	3 516,61	34	664,37	3	18,46	89	4 199,44
<i>publics et à garantie publique:</i>	<i>21</i>	<i>1 970,18</i>	<i>34</i>	<i>664,37</i>	<i>3</i>	<i>18,46</i>	<i>58</i>	<i>2 653,01</i>
Projets spécifiques	18	1 548,39	32	652,16	3	18,46	53	2 219,02
Investissement sectoriel et réhabilitation	3	421,8	2	12,20	-	-	5	433,99
Lignes de crédit	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Privés sans garantie publique :</i>	<i>31</i>	<i>1 546,44</i>	-	-	-	-	<i>31</i>	<i>1 546,44</i>
Projets spécifiques	12	387,45	-	-	-	-	12	387,45
Lignes de crédit	19	1 158,98	-	-	-	-	19	1 158,98
Facilité de financement des produits de base	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts d'appui programmatique	10	2 087,47	11	211,80	-	-	21	2 299,27
Ajustement sectoriel	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement structurel	-	-	-	-	-	-	-	-
Appui budgétaire	10	2 087,47	11	211,80	-	-	21	2 299,27
Dons	34	21,85	68	358,60	-	-	102	380,45
<i>Assistance technique</i>	<i>23</i>	<i>13,99</i>	<i>25</i>	<i>55,39</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>48</i>	<i>69,39</i>
Activités du cycle des projets	-	-	10	20,83	-	-	10	20,83
Appui institutionnel	-	-	15	34,57	-	-	15	34,57
dont secteur privé	-	-	-	-	-	-	-	-
Dons aux pays à revenu intermédiaire	23	13,99	-	-	-	-	23	13,99
<i>Dons-projets</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>11</i>	<i>125,47</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>11</i>	<i>125,47</i>
<i>Ajustement structurel</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Appui budgétaire</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>43,23</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>5</i>	<i>43,23</i>
<i>Réponse à la crise alimentaire en Afrique</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Facilité d'appui à la transition</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>27</i>	<i>134,50</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>27</i>	<i>134,50</i>
<i>Fonds spécial de secours</i>	<i>11</i>	<i>7,86</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>11</i>	<i>7,86</i>
Aide d'urgence	11	7,86	-	-	-	-	11	7,86
Urgence post-conflit	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Don spécial d'allègement de la dette</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Prêt de renforcement de la capacité institutionnelle	4	355,56	7	138,69	-	-	11	494,24
Prêts de la facilité d'appui à la transition	-	-	4	28,05	-	-	4	28,05
Mécanisme de financement de la préparation des projets	-	-	-	-	-	-	-	-
Réduction de la dette et de son service	-	-	-	-	-	-	-	-
Allègement de la dette MFS	-	-	-	-	-	-	-	-
Allègement de la dette PPTE	-	-	-	-	-	-	-	-
Mécanisme post-conflit	-	-	-	-	-	-	-	-
Prises de participation	12	205,43	-	-	-	-	12	205,43
Participations publiques	-	-	-	-	-	-	-	-
Participations privées	12	205,43	-	-	-	-	12	205,43
Garanties	2	148,40	9	119,73	-	-	11	268,13
Garanties publiques	-	-	9	119,73	-	-	9	119,73
Garanties partielles de risque	-	-	-	-	-	-	-	-
Garanties privées	2	148,40	-	-	-	-	2	148,40
Réaffectations de prêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds spéciaux	-	-	-	-	-	-	55	160,32
Total des approbations	114	6 335,32	133	1 521,24	3	18,46	305	8 035,34

Source : Département des statistiques de la BAD.

Note : le taux de conversion utilisé est celui du 31 décembre 2016 : 1 UC = 1,34433 USD

Appendice 2C.

Total des approbations du Groupe de la Banque par région (millions d'UC)

Région/Pays	2012	2013	2014	2015	2016	1967-2016
Afrique centrale						
Cameroun	47,3	45,5	143,8	447,9	323,0	2 308,7
Congo	10,6	3,2	7,5	15,1	41,9	556,1
Gabon	145,4	-	1,6	-	68,5	1 524,2
Guinée équatoriale	-	-	0,8	-	-	131,5
République centrafricaine	38,1	-	15,6	27,6	3,9	390,2
République démocratique du Congo	69,0	204,9	187,1	40,7	138,3	4 211,4
São Tomé & Príncipe	0,5	7,7	-	14,0	2,0	254,9
Tchad	24,0	6,4	14,9	60,9	32,1	640,1
Approbations Afrique centrale	335,0	267,7	371,3	606,2	609,7	10 017,1
Afrique de l'Est						
Burundi	17,8	17,6	41,8	-	0,5	844,2
Comores	2,6	35,9	4,0	8,0	-	174,6
Djibouti	8,4	5,6	-	8,2	6,3	210,9
Érythrée	-	-	-	13,5	5,5	124,7
Ethiopie	166,0	85,7	66,6	182,3	314,4	3 394,2
Kenya	28,8	275,5	208,4	201,3	612,4	2 725,3
Ouganda	67,6	73,8	127,5	89,4	138,0	2 229,6
Rwanda	-	54,6	99,4	20,2	43,8	1 175,9
Seychelles	-	14,3	2,2	23,8	-	160,0
Somalie	-	3,5	2,9	1,9	22,7	183,5
Soudan	4,3	25,6	-	58,9	24,5	474,8
Soudan du Sud	4,8	27,4	0,7	2,0	5,0	39,8
Tanzanie	154,6	42,1	98,7	549,2	219,1	3 005,8
Approbations Afrique de l'Est	454,9	661,7	652,1	1 158,7	1 392,0	14 743,2
Afrique du Nord						
Algérie	0,8	-	0,8	2,9	717,5	2 618,3
Égypte	-	3,7	4,6	512,8	370,7	4 675,4
Libye	-	2,5	-	-	-	3,1
Maroc	901,2	206,1	313,5	267,7	426,6	8 108,4
Mauritanie	9,1	1,7	4,5	-	26,5	612,9
Tunisie	354,6	28,6	67,8	337,9	509,5	6 307,3
Approbations Afrique du Nord	1 265,7	242,6	391,4	1 121,2	2 050,8	22 325,4
Afrique australe						
Afrique du Sud	273,1	-	264,8	274,5	30,3	4 751,3
Angola	-	22,9	662,1	385,7	-	1 444,9
Botswana	-	-	-	-	55,9	1 571,4
Lesotho	-	20,1	-	-	15,7	369,9
Madagascar	2,3	81,7	65,9	34,4	57,9	1 189,6
Malawi	52,6	59,0	23,1	35,1	38,4	1 219,8
Maurice	-	99,0	76,8	1,2	-	930,5
Mozambique	78,0	26,5	28,7	18,6	60,0	1 574,6
Namibie	0,5	199,4	-	263,1	0,4	637,8
Swaziland	0,5	-	45,8	0,9	43,3	392,2
Zambie	62,5	158,0	53,5	264,5	170,6	1 828,8
Zimbabwe	16,1	44,1	-	40,4	34,7	914,8
Approbations Afrique australe	485,6	710,7	1 220,7	1 318,3	507,3	16 825,7
Afrique de l'Ouest						
Bénin	31,2	46,4	26,4	34,6	-	773,8
Burkina Faso	-	86,9	32,2	41,0	58,9	1 158,5
Cabo Verde	1,2	67,1	12,7	13,2	3,2	365,2
Cote d'Ivoire	238,6	63,4	30,6	169,8	305,6	2 598,4
Gambie	6,9	18,3	6,3	2,0	6,7	319,1
Ghana	168,8	14,2	58,6	172,1	112,2	2 328,1
Guinea-Bissau	0,7	-	0,6	24,0	0,7	392,9
Guinée	113,6	22,4	13,1	-	16,5	1 005,2
Liberia	37,8	45,4	13,7	0,3	31,2	813,1
Mali	0,7	136,0	64,6	15,0	39,8	1 260,2
Niger	54,6	12,6	-	20,0	63,1	766,2
Nigeria	63,9	530,9	1 009,9	4,1	1 310,4	6 406,6
Sénégal	4,8	111,1	52,7	145,8	99,1	1 478,8
Sierra Leone	23,5	28,6	7,0	29,5	11,2	649,4
Togo	2,9	2,3	8,6	15,1	18,1	398,4
Approbations Afrique de l'Ouest	749,2	1 185,6	1 337,0	686,6	2 076,8	20 713,8
Multinational	963,3	1 317,5	1 077,4	1 443,6	1 398,8	11 383,2
Total des approbations	4 253,8	4 385,8	5 049,9	6 334,7	8 035,3	96 008,5

Source : Département des statistiques de la BAD.

Notes :

- Magnitude zero.

Appendice 3A.

Conseil des gouverneurs de la BAD : pouvoirs de vote des pays membres au 31 décembre 2016

Pays	Gouverneur	Suppléant	Nombre de voix	Pouvoirs de vote %
1 Afrique du Sud	Pravin Jandas Gordhan	Mcebisi Hubert Jonas	328 143	5,042
2 Algérie	Hadji Babaammi	Miloud Boutabba	274 084	4,211
3 Angola	Augusto De Sousa Archer Manguera	Job Graça	76 064	1,169
4 Bénin	Aaboulaye Bio Tchane	Romuald Wadagni	13 072	0,201
5 Botswana	Ontefetse Kenneth Matambo	Taufila Nyamadzabo	70 252	1,079
6 Burkina Faso	Hadizatou Rosine Coulibaly Sory	Ambroise Kafando	26 366	0,405
7 Burundi	Domitien Ndihekubwayo	Côme Manirakiza	15 992	0,246
8 Cabo Verde	Olavo Correia	*	5 569	0,086
9 Cameroun	Louis Paul Motaze	Charles Assamba Ongodo	70 472	1,083
10 Comores	Djaffar Ahmed Said Hassani	Fouady Goulame	1 167	0,018
11 Congo	Calixte Nganongo	Ingrid Olga Ghislaine Ebouka Babackas	29 934	0,460
12 Côte d'Ivoire	Niale Kaba	Adama Kone	241 966	3,718
13 Djibouti	Ilyas Moussa Dawaleh	Ahmed Osman Ali	1 838	0,028
14 Égypte	Tarek Amer	Sahar Nasr	358 641	5,510
15 Érythrée	Berhane Habtemariam	Martha Woldegiorgis	2 628	0,040
16 Éthiopie	Abraham Tekeste	*	102 606	1,576
17 Gabon	Regis Immongault	Christian Magnagna	71 397	1,097
18 Gambie	Abdou Kolley	Abdoullie Jallow	10 421	0,160
19 Ghana	Seth Terkper	Abdul-Nashiru Issahaku	138 326	2,125
20 Guinée	Kanny Diallo	Malado Kaba	26 630	0,409
21 Guinée équatoriale	Miguel Obiang Engonga	Valentin Ela Maye	10 056	0,154
22 Guinée-Bissau	Henrique Horta Dos Santos	Domenico Sanca	2 083	0,032
23 Kenya	Henry Kiplagat Rotich	Kamau Thugge	93 601	1,438
24 Lesotho	Tlohang Sekhamane	Tom Mpetla	4 349	0,067
25 Liberia	Boima Kamara	Mounir Siaplay	13 070	0,201
26 Libye	Osama S. Hamed SALAH	Ali Mohamed Salem	193 796	2,977
27 Madagascar	François Marie Maurice Gervais	Pierre-Jean Feno	42 037	0,646
28 Malawi	Rakotoarimanana	Ronald Mangani	17 437	0,268
29 Mali	Goodall Edward Gondwe	Konimba Sidibe	28 584	0,439
30 Maroc	Boubou Cisse	Driss El Azami El Idrissi	233 159	3,582
31 Maurice	Mohammed Boussaid	Dharam Dev Manraj	42 934	0,660
32 Mauritanie	Pravind Kumar Jugnauth	Cheikh El Kebir Ould Chbich	4 331	0,067
33 Mozambique	Mohamed Ould Kembou	Rogério Lucas Zandamela	38 846	0,597
34 Namibie	Adriano Afonso Maleiane	Ericah B. Shafudah	22 861	0,351
35 Niger	Carl Hermann Gustav Schlettwein	Ahmat Jidoud	15 966	0,245
36 Nigéria	Kane Aichatou Boulama	Mahmoud Isa-Dutse	577 802	8,877
37 Ouganda	Kemi Adeosun	Keith Muhakanizi	29 646	0,455
38 Rép. centrafricaine	Matia Kasajja	Henri Marie Dondra	3 345	0,051
39 Rép. dém. du Congo	Felix Moloua	Lamy Lamiel	84 177	1,293
40 Rwanda	Henri Yav Mulang	Uzziel Ndagijimana	9 134	0,140
	Claver Gatete	Maria Do Carmo Trovoada Pires De Carvalho		
41 São Tomé & Príncipe	Americo D'Oliveira Ramos	Silveira	4 990	0,077
42 Sénégal	Amadou Ba	Papa Amadou Sarr	68 199	1,048
43 Seychelles	Louise Rene Peter Larose	Caroline Abel	2 452	0,038
44 Sierra Leone	Momodou Lamina Kargbo	Edmund Koroma	19 273	0,296
45 Somalie	Mohamed Adam Ibrahim	Bashir Isse	2 566	0,039
46 Soudan	Badr Eldien Mahmoud Abbas	Magdi Hassan Yassin	22 075	0,339
47 Soudan du Sud	Stephen Dhieu Dau Ayik	Kornelio Kariom Mayiik	30 008	0,461
48 Swaziland	Martin Gobizandla Dlamini	Hlangusemphi Dlamini	8 013	0,123
49 Tanzanie	Philip Isdor Mpango	*	49 829	0,766
50 Tchad	Mariam Mahamat Nour	Mahamat Allamine Bourma Treye	4 903	0,075
51 Togo	Sani Yaya	Kossi Assimaïdou	10 747	0,165
52 Tunisie	Mohamed Fadhel Abdelkef	*	90 341	1,388
53 Zambie	Felix Mutati	Fredson Kango Yamba	76 558	1,176
54 Zimbabwe	Patrick Anthony Chinamasa	Willard L. Manungo	134 196	2,062
Total Régionaux			3 856 932	59,257
1 Allemagne	Thomas Silberhorn	Marianne Kothé	268 565	4,126
2 Arabie saoudite	Yousef Ibrahim Albassam	Ahmed Mohammed Al-Ghannam	13 108	0,201
3 Argentine	Alfonso De Prat Gay	Federico Sturzenegger	6 472	0,099
4 Autriche	Johann Georg Schelling	Edith Frauwallner	29 540	0,454
5 Belgique	Alexander De Croo	Johan Van Oovertveldt	41 992	0,645
6 Brésil	*	*	24 411	0,375
7 Canada	Stephane Dion	Rob Stewart	251 529	3,864
8 Chine	Zhou Xiaochuan	Yi Gang	76 784	1,180
9 Corée	Ilho Yoo	Juyeol Lee	31 778	0,488
10 Danemark	Martin Bille Hermann	Nathalia Feinberg	77 109	1,185
11 Espagne	Luis De Guindos Jurado	Irene Garrido	69 904	1,074
12 États-Unis d'Amérique	Jacob Joseph Lew	Catherine Novelli	425 657	6,540
13 Finlande	Elina Kalkku	Satu Santala	32 280	0,496
14 France	Odlie Renaud-Basso	Guillaume Chabert	243 836	3,746
15 Inde	Arun Jaitley	Shaktikanta Das	17 251	0,265
16 Italie	Pier Carlo Padoan	Filippo Giansante	157 792	2,424
17 Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda	356 292	5,474
18 Koweït	Anas Khalid Al-Saleh	Hesham Al-Waqayan	29 833	0,458
19 Luxembourg	Pierre Gramegna	Georges Heinen	13 637	0,210
20 Norvège	Tone Skogen	Henrik Harboe	76 663	1,178
21 Pays-Bas	Lilianne Ploumen	Christiaan Rebergen	57 209	0,879
22 Portugal	Mário Centeno	*	16 125	0,248
23 Royaume-Uni	Priti Patel	James Wharton	114 024	1,752
24 Suède	Ulrika Modéer	Magnus Lennartsson	102 336	1,572
25 Suisse	Raymund Furrer	Chantal Nicod	95 594	1,469
26 Turquie	Osman Çelik	Ahmet Genç	22 137	0,340
Total Non régionaux			2 651 858	40,743
TOTAL GÉNÉRAL			6 508 790	100,000

Source : Département de la trésorerie de la BAD.

Note : * Vacant

Appendice 3B.

Conseil des gouverneurs du FAD: pouvoirs de vote des États participants et de la BAD au 31 décembre 2016

Pays	Gouverneur	Suppléant	Nombre de voix	Pouvoirs de vote %
1 Banque africaine de développement			1 000,000	50,000
2 Allemagne	Thomas Silberhorn	Marianne Kothé	104,538	5,227
3 Angola	Augusto De Sousa Archer Mangueira	Job Graça	0,364	0,018
4 Arabie saoudite	Yousef Ibrahim Albassam	Ahmed Mohammed Al-Ghannam	10,894	0,544
5 Argentine	Alfonso De Prat Gay	Federico Sturzenegger	0,069	0,003
6 Autriche	Johann Georg Schelling	Edith Frauwallner	18,865	0,943
7 Belgique	Alexander De Croo	Johan Van Oovertveldt	20,875	1,044
8 Brésil	*	*	5,409	0,270
9 Canada	Stephane Dion	Rob Stewart	71,148	3,557
10 Chine	Zhou Xiaochuan	Yi Gang	20,339	1,017
11 Corée	Ilho Yoo	Juyeol Lee	10,365	0,518
12 Danemark	Martin Bille Hermann	Nathalia Feinberg	25,476	1,274
13 Émirats arabes unis	*	*	0,312	0,016
14 Espagne	Luis De Guindos Jurado	Irene Garrido	22,996	1,150
15 États-Unis d'Amérique	Jacob Joseph Lew	Catherine Novelli	105,352	5,268
16 Finlande	Elina Kalkku	Satu Santala	19,077	0,954
17 France	Odile Renaud-Basso	Guillaume Chabert	103,860	5,193
18 Inde	Arun Jaitley	Shakitikanta Das	3,541	0,177
19 Italie	Pier Carlo Padoan	Filippo Giansante	54,126	2,706
20 Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda	107,262	5,363
21 Koweït	Anas Khalid Al-Saleh	Hesham Al-Waqayan	7,263	0,363
22 Luxembourg	Pierre Gramegna	Georges Heinen	0,547	0,027
23 Norvège	Tone Skogen	Henrik Harboe	46,296	2,315
24 Pays-Bas	Lilianne Ploumen	Christiaan Rebergen	42,852	2,143
25 Portugal	Mário Centeno	*	5,951	0,298
26 Royaume-Uni	Priti Patel	James Wharton	101,905	5,095
27 Suède	Ulrika Modéer	Magnus Lennartsson	51,634	2,582
28 Suisse	Raymund Furrer	Chantal Nicod	37,150	1,858
29 Turquie	Osman Çelik	Ahmet Genç	1,533	0,077
TOTAL			2 000,000	100,000

Source : Département de la trésorerie de la BAD.

Note : * Vacant

Appendice 4. Composition des Conseils d'administration de la Banque et du Fonds

Le Conseil d'administration de la Banque africaine de développement

Président : Akinwumi Ayodeji ADESINA

Administrateurs	Administrateurs suppléants
Abdelmajid MELLOUKI (Maroc)	Yandja YENTCHABRE (Togo)
Hau Sing TSE (Canada)	Thamer M. ALFAILAKAWI (Koweït)
Karin ISAKSSON (Suède)	Vacant
Dominique LEBASTARD (France)	Cristina FRANCO-MARTIN (Espagne)
Soraya MELLALI (Algérie)	Alfredo Paulo MENDES (Guinée-Bissau)
Amadou KONE (Côte d'Ivoire)	Bernardo ABAGA NDONG MAYIE (Guinée équatoriale)
Heinrich Mihe GAOMAB (Namibie)	Judith KATEERA (Zimbabwe)
Martine MABIALA (Gabon)	Edith BELEM DAMIBA (Burkina Faso)
Mohamed ZAGHLOUL (Égypte)	Ali MOHAMED ALI (Djibouti)
Patrick Francis ZIMPITA (Malawi)	Boniface Godirafetse MPHETLHE (Botswana)
René OBAM NLONG (Cameroun)	Donatien MALEYOMBO (Rép. centrafricaine)
Vacant (États-Unis)	Vacant (États-Unis)
Ronald MEYER (Allemagne)	Vacant
Tarik AL-TASHANI (Libye)	Hussein Abdi HALANE (Somalie)
Kwabena Boadu OKU-AFARI (Ghana)	Patrick Saidu CONTEH (Sierra Leone)
Nyamajeje Calleb WEGGORO (Tanzanie)	Vacant
Bright Erakpoweri OKOGU (Nigeria)	Maria Das Neves C. BATISTA De SOUSA (São Tomé et Príncipe)
Hiromi OZAWA (Japon)	Saleh BARABBA (Arabie saoudite)
Mmakgoshi E.P. LEKHETHE (Afrique du Sud)	Bheki Sibongaye BHEMBE (Swaziland)
Domenico FANIZZA (Italie)	Eric HILBERINK (Pays-Bas)

Le Conseil d'administration du Fonds africain de développement

Président : Akinwumi Ayodeji ADESINA

Tarik AL-TASHANI (BAD)	Hussein Abdi HALANE (Somalie)
Hiromi OZAWA (Japon)	Saleh BARABBA (Arabie saoudite)
Nyamajeje Calleb WEGGORO (BAD)	Vacant
Mmakgoshi E.P. LEKHETHE (BAD)	Bheki Sibongaye BHEMBE (Swaziland)
Amadou KONE (BAD)	Bernardo ABAGA NDONG MAYIE (Guinée équatoriale)
Heinrich Mihe GAOMAB II (BAD)	Judith KATEERA (Zimbabwe)
Soraya MELLALI (BAD)	Alfredo MENDES (Guinée-Bissau)
Ronald MEYER (Allemagne)	Vacant
Martine MABIALA (BAD)	Edith BELEM DAMIBA (Burkina Faso)
Dominique LEBASTARD (France)	Cristina FRANCO-MARTIN (Espagne)
Domenico FANIZZA (Italie)	Eric HILBERINK (Pays-Bas)
Hau Sing TSE (Canada)	Thamer Mohammad ALFAILAKAWI (Koweït)
Karin ISAKSSON (Suède)	Vacant
Vacant (États-Unis)	Vacant (États-Unis)

Source : Bureau du Secrétaire général, BAD.

Appendice 5.

Cadres supérieurs du Groupe de la Banque au 31 décembre 2016

PRÉSIDENTE, UNITÉS RENDANT COMPTE AU PRÉSIDENT ET UNITÉS RENDANT COMPTE AUX CONSEILS

Président	ADESINA	Akinwumi Ayodeji
Directrice de cabinet	MOYO	Sipho
Secrétaire général	NMEHIELLE	Vincent Obisienunwo Orlu
Chef de la gestion des risques du Groupe	TURNER	Timothy
Envoyée spéciale pour les questions de genre	FRASER-MOLEKETI	Geraldine Joslyn
Conseillère juridique générale et Directrice	N'GARNIM-GANGA	Helene
Auditeur général	OKONKWO	Chukwuma
Directeur, Intégrité et lutte contre la corruption	BOSSMAN	Anna
Directeur, Vérification de la conformité et médiation	TOURE	Sekou
Évaluateur général	NANGIA	Rakesh

VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE

Vice-présidente principale	LEAUTIER	Frannie Ann Frances
----------------------------	----------	---------------------

BUREAU DU CHEF ÉCONOMISTE ET VICE-PRÉSIDENT, GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET GESTION DU SAVOIR

Chef économiste et Vice-président	MONGA	Célestin
-----------------------------------	-------	----------

SERVICES INSTITUTIONNELS ET RESSOURCES HUMAINES

Vice-président	KACOU	Albéric
----------------	-------	---------

FINANCES

Vice-président	BOAMAH	Charles Owusu
----------------	--------	---------------

SECTEUR PRIVÉ, INFRASTRUCTURE ET INDUSTRIALISATION

Vice-président	GUISLAIN	Pierre Albert L.
----------------	----------	------------------

ÉLECTRICITÉ, ÉNERGIE, CLIMAT ET CROISSANCE VERTE

Vice-président	HOTT	Amadou
----------------	------	--------

DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, INTÉGRATION, PRESTATION DE SERVICES

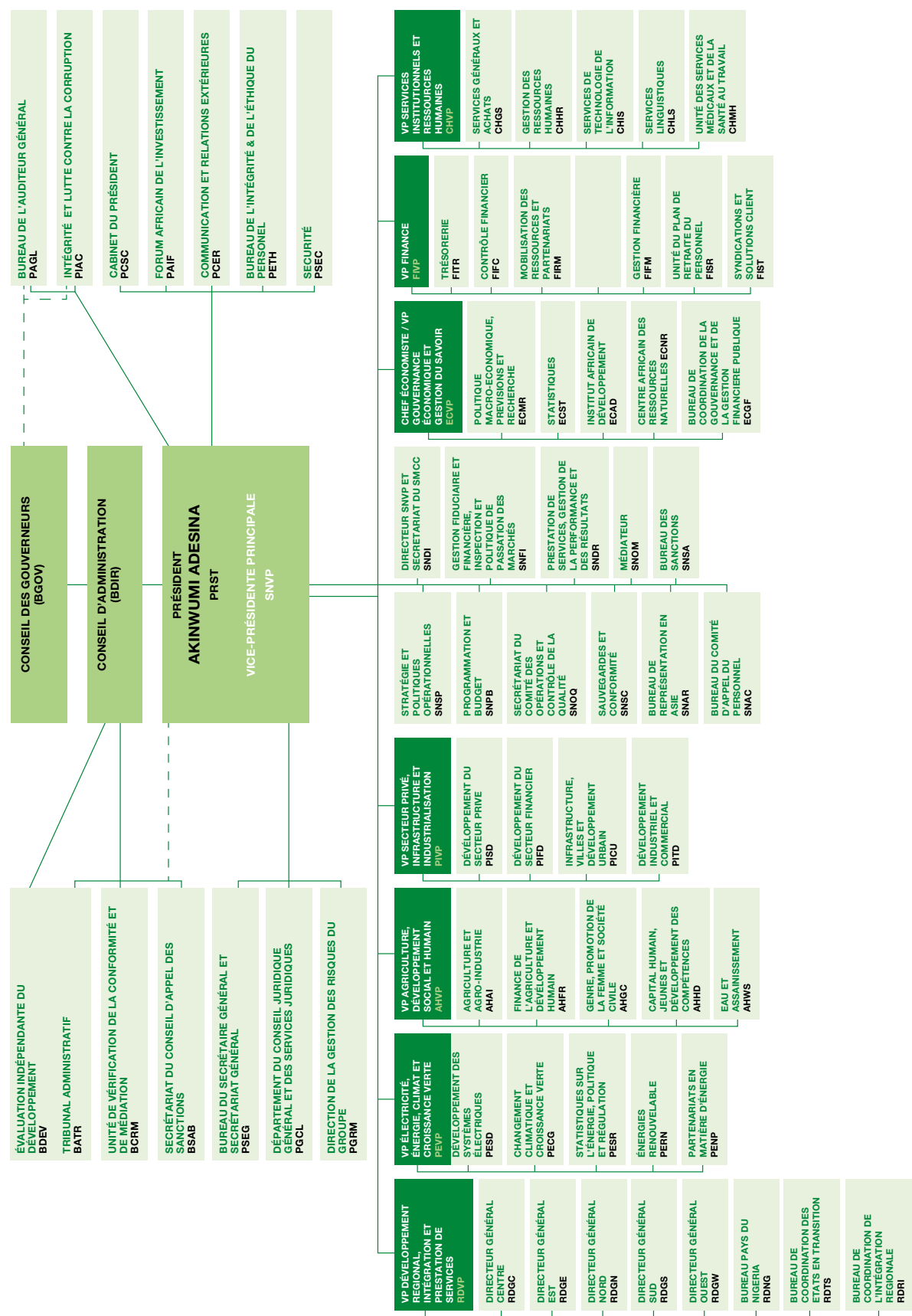
Vice-président	SHERIF	Khaled
Directeur général, Afrique centrale	DORE	Ousmane
Directeur général, Afrique de l'Est	NEGATU	Gabriel
Directeur général, Afrique du Nord	EL AZIZI	Mohamed
Directeur général, Afrique australe	KANDIERO	Tonia
Directeur général, Afrique de l'Ouest	LITSE	Janvier Kpourou

AGRICULTURE, DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL

Vice-président p.i	KAPOOR	Kapil
--------------------	--------	-------

Source : Département de la gestion des ressources humaines de la BAD.

Appendice 6. Organigramme de la BAD



Appendice 7. Sigles et abréviations

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement	FAT	Facilité d'appui à la transition
AEE	accord d'échange d'expositions	FEM	Fonds pour l'environnement mondial
AFAWA	Action positive pour le financement des femmes en Afrique	FIDA	Fonds international de développement agricole
AGTF	Africa Growing Together Fund	FSN	Fonds spécial du Nigeria
AMBD	Comité des affaires administratives concernant les Conseils d'administration	GBP	Livre sterling
ANRC	Centre africain des ressources naturelles	IACD	Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption
AUFI	Comité d'audit et des finances	IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
BAD	Banque africaine de développement	IDEV	Évaluation indépendante du développement
BMD	Banque multilatérale de développement	IPPF	Mécanisme de financement de la préparation de projets d'infrastructure (NEPAD)
CAHR	Comité des affaires administratives et des politiques en matière de ressources humaines	JPY	Yen japonais
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique	KOAFEC	Coopération économique Corée-Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
CER	Communauté économique régionale	NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
CMR	Cadre de mesure des résultats	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CNY/RMB	Yuan renminbi chinois	ODD	Objectif de développement durable
CODE	Comité des opérations et pour l'efficacité du développement	PBA	Allocation basée sur la performance
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe	PBO	Opération d'appui programmatique
CRM	Vérification de la conformité et médiation	PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique
CUA	Commission de l'Union africaine	PICI	Initiative présidentielle pour la promotion de l'infrastructure
CWHOLE	Comité plénier du budget	PIDA	Programme de développement des infrastructures en Afrique
DBDM	Modèle de développement et de prestation de services	PME	Petites et moyennes entreprises
DSP	Document de stratégie pays	PMR	Pays membre régional
EARC	Centre de ressources régional de l'Afrique de l'Est	PPP	Partenariat public-privé
ECAM	Comité des communications externes et de préparation des Assemblées annuelles du Groupe de la Banque	PPTE	Pays pauvre très endetté
EPIP	Évaluation des politiques et institutions pays	RCA	République centrafricaine
ESPP	Évaluation des stratégies et programmes pays	SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
EUR	Euro	SARC	Centre de ressources régional de l'Afrique australe
FAD	Fonds africain de développement	SEFA	Fonds pour l'énergie durable en Afrique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	TIDE	Technology and Innovation for Developing Economies
		TMT	Équipe de gestion de la transformation
		UC	Unité de compte
		USD	Dollar des États-Unis



Conception et mise en page : Phoenix Design Aid A/S Danemark.
Imprimé sur papier recyclé respectueux de l'environnement, avec des encres végétales.
Produit recyclable. Certifié ISO 14001/ISO 9001 et approuvé par EMAS.



Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma
01 BP 1387 Abidjan 01
Côte d'Ivoire
Tél. : +225 20 20 40 10
Courriel : afdb@afdb.org
Site internet : www.afdb.org

ISSN – 1737-8990