RAPPORT ANNUEL 2018

Groupe de la Banque Africaine de Développement



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Banque africaine de développment

PAYS MEMBRES

Régionaux

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

Non régionaux

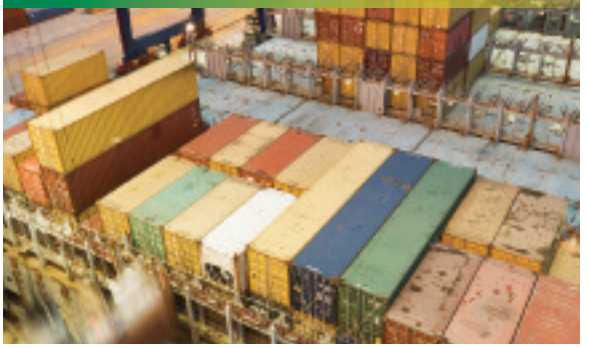
Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Danemark, Émirats arabes unis (membre du FAD uniquement), Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Koweït, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Turquie.

Message du Président ii

Le Président et
les Administrateurs iii

Lettre de transmission..... iii

1 La dynamique de développement de l'Afrique
Page 1



2 Les opérations du Groupe de la Banque sous le prisme des High 5
Page 5



RAPPORT ANNUEL 2018

Groupe de la Banque africaine de développement



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Banque africaine de développment

PAYS MEMBRES

Régionaux

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

Non régionaux

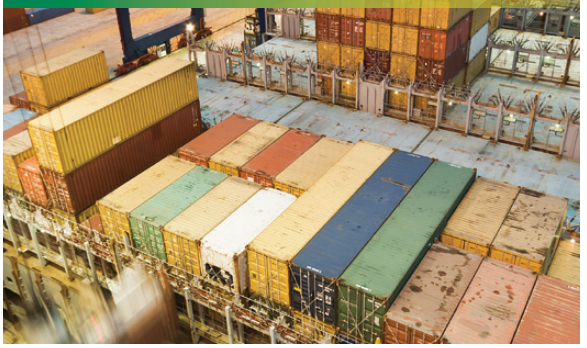
Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Danemark, Émirats arabes unis (membre du FAD uniquement), Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Inde, Italie, Japon, Koweït, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Turquie.

Message du Président ii

Le Président et
les Administrateurs iii

Lettre de transmission..... iii

1 La dynamique de développement de l'Afrique
Page 1



2 Les opérations du Groupe de la Banque sous le prisme des High 5
Page 5









ENCADRÉS

Encadré 2.1 Projet de centrale géothermique Quantum Power–Menengai de 35 MW au Kenya 9

Encadré 2.2 Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique 11

Encadré 2.3 Financement du commerce porteur de transformation pour soutenir les petites et moyennes entreprises libériennes 12

Encadré 2.4 Le projet d'engrais d'Indorama Eleme II au Nigeria 13

Encadré 2.5 Le pont reliant la Gambie et le Sénégal ouvre une nouvelle ère de connectivité 16

Encadré 2.6 Financement innovant pour l'autoroute Kampala-Jinja 23

Encadré 2.7 Programme axé sur les résultats pour améliorer l'accès à l'emploi au Maroc 24

Encadré 2.8 Atténuation des risques liés aux investissements privés dans le projet d'électrification rurale du Nigeria 25

Encadré 3.1 Le Forum pour l'investissement en Afrique 30

Encadré 5.1 Opérations sur les marchés financiers 43

GRAPHIQUES

Graphique 2.1 Approbations du Groupe de la Banque, 2016-2018 6

Graphique 2.2 Approbations du Groupe de la Banque par priorité des High 5, 2016–2018 6

Graphique 2.3 Décaissements du Groupe de la Banque, 2013–2018 7

Graphique 2.4 Répartition sectorielle du portefeuille du Groupe de la Banque en 2018 8

Graphique 2.5 Financement de la lutte contre le changement climatique en 2018 21

Graphique 2.6 Approbations du Groupe de la Banque par région en 2018 22

Graphique 3.1 Améliorations dans l'état d'avancement des actions de la Direction 28

Graphique 4.1 Structure de gouvernance du Groupe de la Banque 37

Graphique 4.2 Évaluation indépendante du développement en 2018 38

TABLEAUX

Tableau 2.1 Approbations du Groupe de la Banque par instrument de financement en 2018 7

Tableau 2.2 Résultats obtenus par les projets achevés 19

Tableau 2.3 Portefeuille du Groupe de la Banque par région en 2018 22

Tableau 3.1 Ressources mobilisées grâce aux fonds fiduciaires 29

Tableau 3.2 Effectif et situation de l'emploi du Groupe de la Banque au 31 décembre 2018 31

Tableau 5.1 Aperçu des résultats financiers du Groupe de la Banque en 2018 41

Tableau 5.2 Paramètres financiers choisis, 2014 à 2018 42

Tableau 5.3 Paramètres financiers choisis du Groupe de la Banque pour la période 2014–2018 44

Appendices 45

Message du Président



J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2018 du Groupe de la Banque africaine de développement. L'année a été exceptionnelle pour le continent africain. J'ajouterais même que l'avenir est de plus en plus prometteur. Globalement, la performance économique du continent a continué de se redresser en 2018, le taux de croissance du PIB réel étant estimé à 3,5 %. La croissance devrait se maintenir à 4 % en 2019 et à 4,1 % en 2020. Cette croissance s'inscrit dans une dynamique forte, alors qu'elle n'était que de 2,1 % en 2016.

En 2018, le volume total des approbations du Groupe de la Banque s'est établi à 7,28 milliards d'UC, et le montant total des décaissements à 4,37 milliards d'UC. Les efforts fournis par la Banque ont grandement contribué à la concrétisation des High 5. Pour Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, 2 430 km de lignes de distribution d'électricité nouvelles ou améliorées et 480 km de lignes de transport d'électricité nouvelles ou améliorées ont été raccordées – et 447 MW de nouvelle puissance ont été installés, dont 197 MW provenant de sources d'énergie renouvelable. Pour Nourrir l'Afrique, environ 19 millions de personnes ont eu accès à des technologies agricoles améliorées. Pour Industrialiser l'Afrique, 1,2 million de personnes ont bénéficié de projets d'investissement du secteur privé. Pour Intégrer l'Afrique, environ 14 millions de personnes ont eu accès à des services améliorés de transport. Enfin, pour Améliorer la qualité de vie des populations africaines, 8 millions de personnes bénéficient désormais d'un meilleur accès à l'eau et à l'assainissement.

Même si ces chiffres et impacts sont remarquables, les besoins de l'Afrique restent immenses. C'est pourquoi la Banque est engagée dans des discussions avec ses actionnaires en vue d'une augmentation générale de son capital, qui lui permettra de faire beaucoup plus pour l'Afrique et de concrétiser l'Agenda 2063. Une Banque africaine de développement plus forte et mieux capitalisée est un atout pour l'efficacité globale du système multilatéral de financement du développement, ainsi que pour le renforcement des partenariats, et aidera à faire davantage – et ensemble – pour l'Afrique. La revue à mi-parcours du FAD-14 a été une réussite éclatante. J'espère que la 15e reconstitution des ressources du FAD atteindra un niveau encore plus élevé.

La Banque a acquis une renommée mondiale à la faveur du lancement de son opération de titrisation synthétique pour un montant d'un milliard d'USD, qui lui a permis de renforcer sa capacité de prêt de plus de 700 millions d'USD pour le financement du secteur privé. Nous avons également lancé notre opération d'assurance-crédit de portefeuille avec 500 millions d'USD, dégageant ainsi une marge de manœuvre beaucoup plus large pour la Banque. Première banque multilatérale de développement à lancer de telles initiatives, nous sommes le fer de lance de l'innovation à l'échelle mondiale.

L'Afrique se développera non pas par l'aide, mais grâce à des investissements avisés. C'est pourquoi, avec ses partenaires, la Banque africaine de développement a lancé, en 2018, le Forum pour l'investissement en Afrique. Ce Forum a connu un succès inédit et suscité des manifestations d'intérêt d'un montant record de 38,7 milliards d'USD d'investissements concernant 49 projets. En effet, la Banque est aujourd'hui le chef de file de la mobilisation des financements du secteur privé en faveur du continent.

La Banque a obtenu des résultats financiers remarquables, conservant sa notation AAA avec une perspective stable auprès des quatre agences de notation mondiales. Mais nous voulons également la note AAA pour notre impact sur le développement de l'Afrique. Nous devons parvenir à l'accès universel à l'électricité en Afrique. Nous devons aider l'Afrique à devenir autosuffisante sur le plan alimentaire. Nous devons faire en sorte que l'intégration du continent soit complète. Nous devons industrialiser le continent. Et nous devons améliorer la qualité de vie des populations africaines.

Être une banque à la hauteur de ces enjeux dépend de l'environnement de travail que nous créons pour notre personnel – pour attirer et fidéliser les meilleurs talents et libérer leur potentiel. Nous avons accompli des progrès notables dans ce domaine. En effet, la Banque a été classée 4e meilleure entreprise pour laquelle il fait bon travailler en Afrique en 2018, un bond remarquable par rapport à sa 82e place de 2015. Nos réformes portent donc bien leurs fruits, car la Banque est désormais un lieu de travail très attrayant. En 2018, nous avons effectué 677 recrutements, dont environ 300 en interne, le nombre le plus élevé jamais atteint par la Banque. Le taux brut de vacance de postes du Groupe de la Banque a baissé, passant de 24 % en 2017 à 14 % en 2018.

Nous poursuivons la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services. Les résultats sur le terrain et nos trajectoires de croissance du revenu montrent que ce modèle fonctionne. Nous ne saurons fléchir dans notre engagement à corriger nos points faibles, en même temps que nous continuerons de consolider nos points forts. La matrice de délégation des pouvoirs a été révisée et approuvée. Elle confère des pouvoirs accrus aux bureaux pays et régionaux en matière de prise de décisions. Ce changement permet au Groupe de la Banque d'être davantage réactif aux besoins de ses clients. Grâce à 41 bureaux pays dotés d'un personnel qualifié et en nombre suffisant, le Groupe de la Banque a une présence plus forte dans les pays membres régionaux.

J'adresse des remerciements tout particuliers aux Conseils d'administration, à la Direction et au personnel pour le dévouement dont ils ont fait preuve et les efforts consentis en 2018. Je suis optimiste quant à l'avenir de l'Afrique. J'ai confiance en notre capacité, en tant que Banque, à avoir un impact plus significatif sur la vie de millions de personnes, sur ce cher continent que nous avons été appelés à servir.



Akinwumi Ayodeji Adesina
Président du Groupe de la Banque africaine de développement
Président du Conseil d'administration

Le Président et les Administrateurs



Assis, de gauche à droite : Mmakgoshi E.p. Lekhethe, Bright Erakpoweri Okogu, Soraya Mellali, Federica Diamanti, Abdelmajid Mellouki, President Akinwumi A. Adesina, Martine Mabiala, Catherine Cudre-Mauroux, Karin E. Isaksson, Dominique Lebastard, Ahmed Zayed.

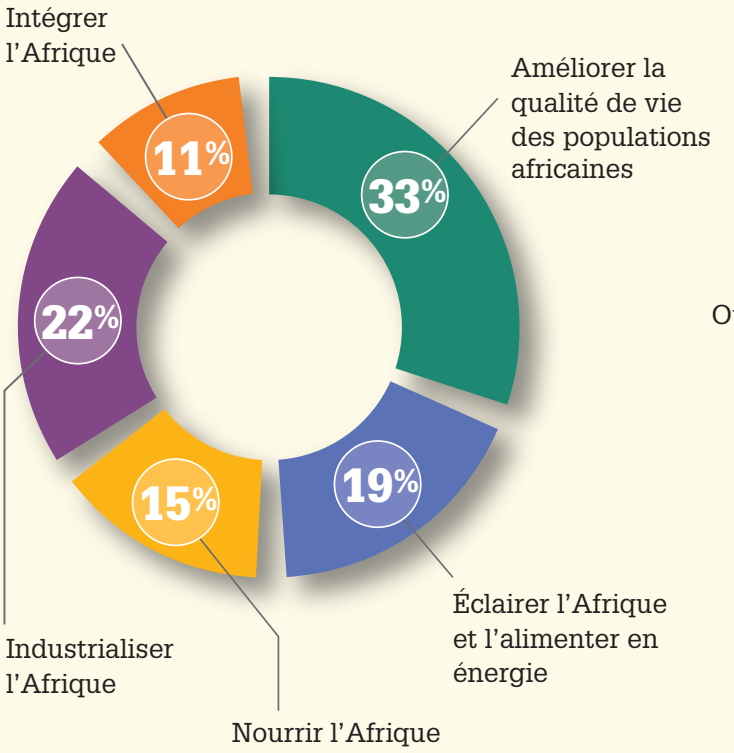
Debout, de gauche à droite : Secrétaire Général Vincent O. Nmehielle, René Obam Nlong, Steven Dowd, Moussa Dosso, Kwabena Boadu Oku-Afari, David Stevenson, Takuji Yano, Heinrich Mihe Gaomab Ii, Tariq Al-Tushani, Nyamajeje Calleb Weggoro, Patrick Francis Zimpita.

Lettre de transmission

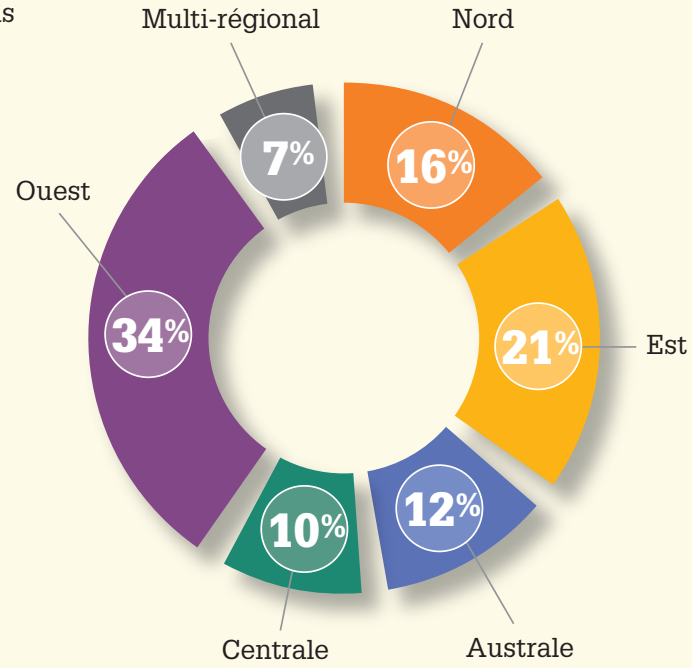
Conformément à l'article 32 de l'Accord portant création de la Banque africaine de développement et aux articles 8, 11 et 12 du Règlement général adopté en vertu dudit accord, et conformément à l'article 26 de l'Accord portant création du Fonds africain de développement et aux articles 8, 11 et 12 du 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 2018. Ce rapport annuel passe en revue les activités opérationnelles du Groupe de la Banque en 2018. 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 2019 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.

Approbations

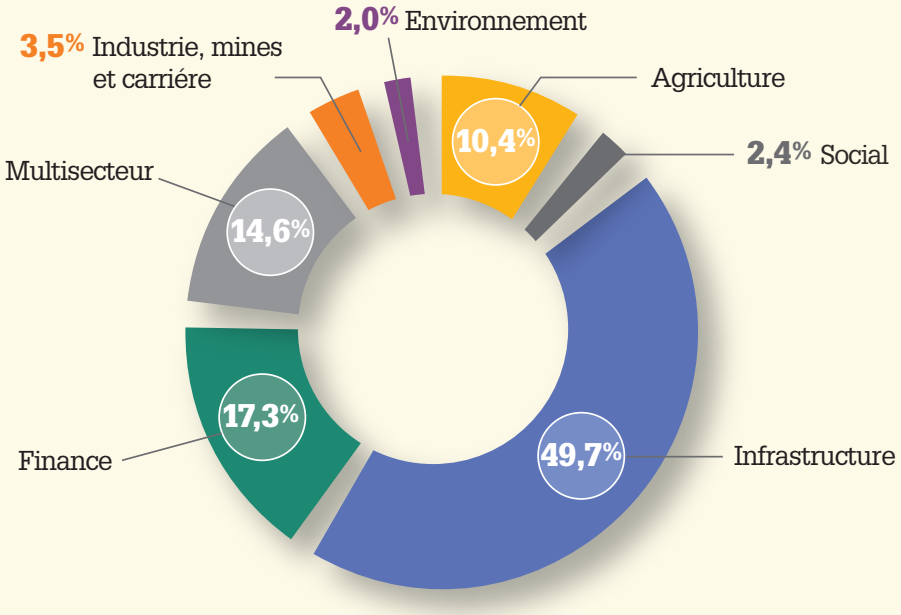
Approbations par priorité des High 5



Approbations par région



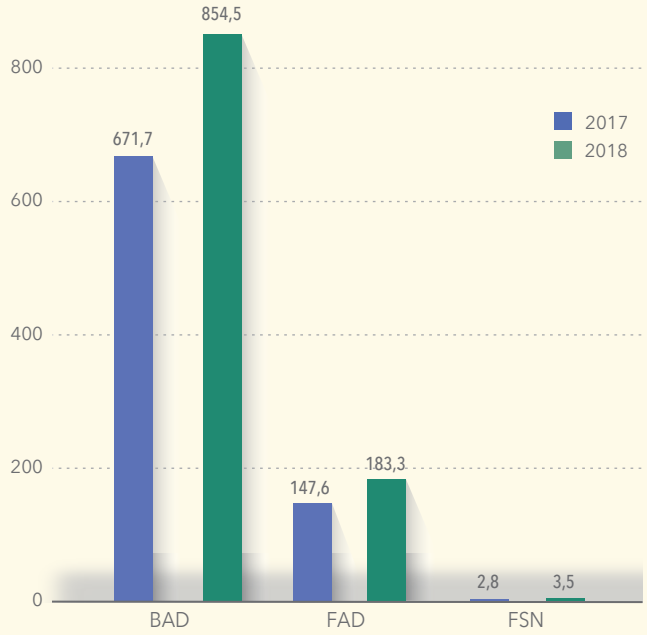
Approbations par secteur



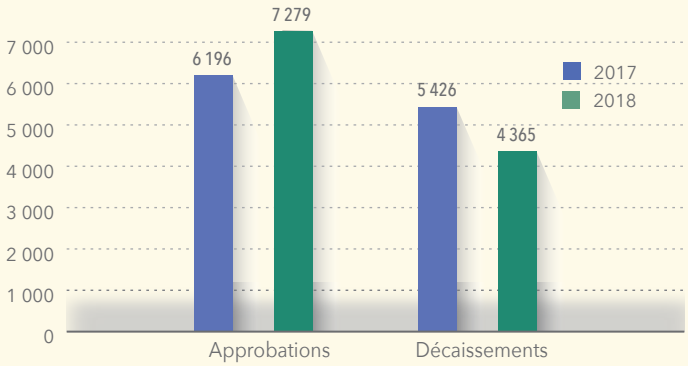
Faits saillants financiers

La Banque a conservé son triple A avec une perspective stable auprès des quatre agences de notation internationales.

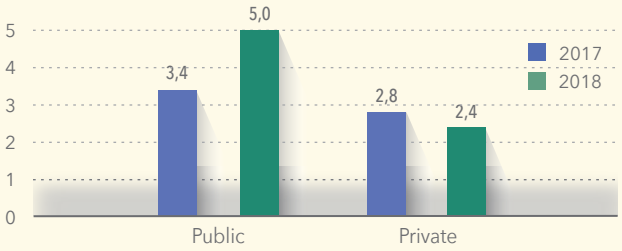
Revenu du Groupe de la Banque, 2017-2018
(en millions d'UC)



Approbations et décaissements du Groupe de la Banque, 2017-2018
(en milliards d'UC)



Ressources mobilisées par la Banque grâce au cofinancement, 2017-2018
(en milliards d'UC)





Forum pour l'investissement en Afrique
400 investisseurs issus de 53 pays

Manifestation d'intérêt confirmée concernant
49 transactions pour une valeur de 38,7 milliards d'USD



Capital au 31 décembre 2018

Autorisé	Souscrit	Appelable	Capital libéré	Total des réserves
66,98 milliards d'UC	65,11 milliards d'UC	60,15 milliards d'UC	4,96 milliards d'UC	2,81 milliards d'UC

Résultats majeurs obtenus des projets achevés du Groupe de la Banque

High 5

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

447 MW de nouvelle capacité électrique.

480 km de lignes de transport d'électricité nouvelles ou améliorées.

Nourrir

19 millions de personnes bénéficiant de technologies agricoles améliorées.

1 700 tonnes d'intrants agricoles (engrais, semences et similaires) fournis.

Améliorer la qualité de vie des populations africaines

8,2 millions de personnes ont accès à l'eau potable et aux services d'assainissement améliorés.

1,2 million d'emplois directs créés.

Industrialiser l'Afrique

154 000 propriétaires-exploitants et MPME ont bénéficié de l'accès aux services financiers.

354 millions d'USD de recettes supplémentaires générées au profit de différents États.

Intégrer l'Afrique

390 km de routes transfrontalières construites ou réhabilitées.

14 millions de personnes ont eu accès à des services améliorés de transport.

Domaines transversaux



Le Fonds d'appui à la transition a approuvé un financement de 225 millions d'UC pour des interventions dans les pays en situation de fragilité.



La Banque a déployé le système **GMS** pour assurer le suivi portant sur l'intégration de critères relatifs au genre dans ses opérations.

Des spécialistes du genre font désormais partie des équipes de projet, et de nombreuses opérations de la Banque intègrent une analyse et des plans d'action axés sur le genre.



Des opérations d'appui programmatique (1,13 milliard d'UC) ont soutenu les réformes et politiques visant à renforcer la gouvernance.



La part du financement en faveur du climat a augmenté pour atteindre 32 % de l'ensemble des approbations (en voie d'atteindre l'objectif de 40 % fixé pour 2020).

CHAPITRE 1

La dynamique de développement de l'Afrique



Terminal à conteneurs en Afrique du Sud

La croissance mondiale s'est stabilisée, la production mondiale ayant enregistré une hausse de 3,7 % en 2018, et devant augmenter dans la même proportion en 2019. En raison de la volatilité des cours des produits de base et de la montée des tensions commerciales entre les États-Unis et leurs principaux partenaires commerciaux, l'environnement extérieur est devenu de plus en plus défavorable à la croissance de l'Afrique. La hausse des taux d'intérêt aux États-Unis et le raffermissement du dollar américain ont exercé des pressions sur les monnaies des pays en développement et renchéri le coût des emprunts. Si la hausse des prix de l'énergie a donné du répit aux pays producteurs d'or noir, elle a par contre provoqué la dégradation des termes de l'échange des pays importateurs de pétrole.

En 2018, la croissance du produit intérieur brut (PIB) du continent s'est établie, selon les estimations, à 3,5 %, soit à peu près le même taux qu'en 2017 et 1,4 point de pourcentage de plus que les 2,1 % obtenus en 2016. Dans le court terme, la croissance devrait s'accélérer pour atteindre 4 % en 2019 et 4,1 % en 2020. Ces projections sont supérieures à celles de la plupart des régions émergentes et en développement. Toutefois, outre les contraintes exogènes, les risques endogènes pourraient entraver la croissance du continent. Ces risques sont notamment : les changements climatiques, les préoccupations en matière de sécurité et de migration, l'aggravation de la vulnérabilité de certains pays au surendettement et les incertitudes liées aux élections et à la transition politique.

En 2018, si l'Afrique de l'Est reste la région qui connaît la croissance la plus rapide (5,7 %), l'Afrique du Nord est, avec une contribution de 37 %, celle qui a le plus influé sur la croissance globale du PIB du continent. Les principaux facteurs de la croissance économique de l'Afrique se sont progressivement rééquilibrés, passant de la consommation à l'investissement et aux exportations. La récente remontée des cours des produits de base et, en particulier, la hausse des cours du pétrole ont favorisé la reprise dans les pays exportateurs de produits de base. Dans l'ensemble, 17 pays africains ont enregistré un taux de croissance supérieur à 5 % en 2018 et 21 pays ont affiché des taux de croissance compris entre 3 et 5 %. Seuls cinq pays africains ont été en récession en 2018, contre huit les deux années précédentes. Parmi les dix économies à la croissance la plus forte au monde, figurent six pays africains (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Libye, Rwanda et Sénégal). Soutenus par la production agricole, la demande des consommateurs et les investissements publics, certains pays peu dotés en ressources naturelles ont enregistré une forte croissance en 2018, notamment la Côte d'Ivoire (7,4 %), le Rwanda (7,2 %) et le Sénégal (7 %).

Les fondamentaux économiques de la plupart des pays africains ont continué de s'améliorer grâce à une gestion plus saine des finances publiques, aux investissements massifs dans les infrastructures, aux avancées remarquables en matière d'innovation financière, à la croissance de la demande intérieure et aux améliorations notables dans le climat des investissements (plus du tiers des réformes globales). En moyenne, le déficit budgétaire de l'Afrique a reculé, passant de 5,8 % en 2017 à environ 4,5 % en 2018, tandis que l'inflation s'est résorbée, se chiffrant à 12,6 % en 2017 contre 10,9 % en 2018. Toutefois, les taux de croissance demeurent faibles pour lever les contraintes persistantes que sont les taux élevés de chômage, la faiblesse de la productivité agricole, l'insuffisance d'infrastructure, les déficits budgétaires et courants ainsi que la vulnérabilité à l'endettement. Malgré l'amélioration des recettes fiscales et de l'efficacité de la dépense, la mobilisation des ressources intérieures est généralement restée bien en deçà de son potentiel. À titre d'exemple, à la fin de 2018, 16 pays africains étaient classés en situation de surendettement ou à haut risque de surendettement.

La dette de l'Afrique n'a cessé de s'alourdir ces dernières années, après s'être tassée et s'être stabilisée grâce à l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et à l'Initiative d'allégement de la dette multilatérale (IADM). La dette publique de l'Afrique représentait 58 % de son PIB en 2017, contre 36 % en 2008. Les facteurs à l'origine de l'alourdissement récent de la dette sont notamment : la forte baisse des cours des produits de base, la hausse des dépenses d'infrastructure, la dépréciation des taux de change, le renchérissement du coût des emprunts en devises et l'augmentation des dépenses de défense et de sécurité.

Bien que la vulnérabilité de certains pays africains à l'endettement se soit aggravée, le continent ne fait pas encore face à un risque systémique de crise de l'endettement. Il existe, cependant, une grande hétérogénéité entre les pays et les régions. Fin 2017, sur 52 pays pour lesquels les données sont disponibles,, le ratio dette publique/PIB était inférieur à 40 % pour 16 pays, mais supérieur à 100 % pour six pays.

Pour s'assurer que les investissements publics financés par la dette génèrent un rendement social élevé, il importe de renforcer le lien dette-investissement. Pour ce faire, l'approche multidimensionnelle adoptée par la Banque pour atténuer le risque de surendettement en Afrique consiste notamment à : exploiter de nouvelles sources de financement pour réduire le coût de la dette ; mener le dialogue sur les politiques pour sensibiliser les décideurs au plus haut niveau sur la viabilité de la dette ; mettre en place des bases pour assurer une utilisation efficace des ressources existantes afin de réduire le recours accru à la dette ; renforcer les capacités des pays en matière de gestion de la dette ; fournir l'appui à une utilisation efficace et productive de la dette ; et développer les capacités budgétaires pour une mobilisation accrue de ressources internes.

En moyenne, le déficit budgétaire de l'Afrique a reculé, passant de 5,8 % en 2017 à environ 4,5 % en 2018, tandis que l'inflation s'est résorbée, se chiffrant à 12,6 % en 2017 contre 10,9 % en 2018.

La population de l'Afrique est celle qui croît le plus rapidement au monde. Selon les projections, la population active jeune du continent devrait croître à un taux moyen annuel de 2,75 % entre 2016 et 2030, ce qui rend cruciale une trajectoire de croissance inclusive et favorable à l'emploi, propre à générer des emplois en nombre suffisant. En outre, les effets néfastes du changement climatique, aujourd'hui plus durement ressentis en Afrique, devraient s'aggraver d'ici 2050, compromettant ainsi les performances agricoles de l'Afrique et la sécurité de l'eau et de l'énergie.

Ces défis appellent des investissements et des financements extérieurs substantiels, qui mettent à contribution le secteur privé, en particulier pour le développement et le financement des infrastructures régionales. Le continent fait face à un déficit annuel important de 68 à 108 milliards d'USD pour répondre à ses besoins d'investissement dans les infrastructures, qui sont de l'ordre de 130 à 170 milliards d'USD. Les pays africains doivent donc accélérer la transformation économique et les réformes structurelles et continuer à tirer parti des opportunités identifiées.

Favoriser l'approfondissement de l'intégration régionale permettrait non seulement aux pays d'accroître la coopération commerciale et économique, d'améliorer la fourniture de biens publics régionaux, mais aussi de gravir les échelons dans les chaînes de valeur mondiales au moyen de la spécialisation et de corriger les déséquilibres extérieurs. Lorsqu'il entrera en vigueur, l'Accord sur la Zone de libre-échange continentale (ZLEC) contribuera à la création de l'un des espaces de libre-échange les plus vastes au monde en termes de pays membres, devenant un catalyseur d'une croissance économique soutenue.



Le centre-ville de Kigali au Rwanda.

Au regard des priorités énoncées dans ses High 5, la Banque africaine de développement est idéalement placée pour renforcer l'inclusion sociale et économique dans les pays membres régionaux grâce au développement des infrastructures, à l'agro-industrialisation, à un meilleur accès au financement et au soutien à l'intégration régionale. Dans son rôle d'institution du savoir ayant une compréhension globale des enjeux de l'Afrique, la Banque contribue à la production et à la gestion du savoir, assure le renforcement des capacités et fournit des conseils judicieux aux décideurs de ses pays membres. Elle vise également à stimuler le financement mixte pour attirer des volumes plus substantiels d'investissements privés. Dans cette optique, les résultats du premier Forum pour l'investissement en Afrique, organisé par la Banque à Johannesburg en novembre 2018, ont dépassé les attentes, aboutissant à 49 transactions pour un montant total de 38,7 milliards d'USD.

CHAPITRE 2

Les opérations du Groupe de la Banque sous le prisme des High 5



Plantation de thé en Éthiopie

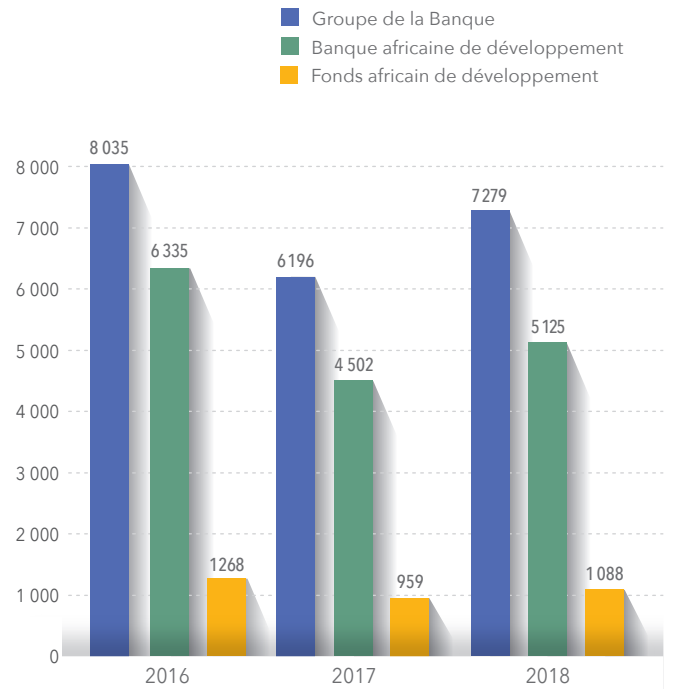
Approbations

La Banque a obtenu de bons résultats en 2018, malgré certaines difficultés comme le niveau élevé d'endettement des PMR et autres contraintes opérationnelles. Les approbations du Groupe de la Banque ont augmenté en 2018 pour s'établir à 7,28 milliards d'UC (graphique 2.1). Ce chiffre inclut des approbations d'un montant de 6,21 milliards d'UC au titre des deux entités du Groupe de la Banque – la Banque africaine de développement et le Fonds africain de développement – ainsi que des approbations d'un montant de 1,07 milliard d'UC au titre du Fonds spécial du Nigeria, de la Facilité de rehaussement de crédit en faveur du secteur privé, de la Facilité d'appui à la transition et des fonds spéciaux.

Les approbations au titre du guichet de la Banque africaine de développement se sont élevées à 5,13 milliards d'UC, en hausse de 14 % par rapport à 2017 (tableau 2.1). En 2018, la part des opérations non souveraines au titre du guichet de la Banque africaine de développement a été de 32 %, contre 37 % en 2017, ce qui s'explique en grande partie par une forte baisse des lignes de crédit aux institutions financières, qui ont représenté 19 % des opérations non souveraines, contre 35 % en 2017. Les approbations au titre du Fonds africain de développement en 2018 se sont établies à 1,09 milliard d'UC. Les approbations au titre du Fonds spécial du Nigeria ont atteint 13,3 millions d'UC (il n'y en a pas eu en 2017). L'accord entre la Banque et la République fédérale du Nigeria portant création du Fonds spécial du Nigeria est arrivé à expiration le 25 avril 2018. Il a été prorogé pour une période supplémentaire de cinq ans prenant fin le 25 avril 2023. Les approbations combinées au titre du Fonds spécial du Nigeria, de la Facilité de rehaussement de crédit en faveur du secteur privé (FSP), de la Facilité d'appui à la transition (FAT) et des fonds spéciaux ont augmenté de 45 % par rapport à 2017. Les prêts et dons ont

Graphique 2.1 : **Approbations du Groupe de la Banque, 2016-2018**

(En millions d'UC)



Graphique 2.2 : **Approbations du Groupe de la Banque par priorité des High 5, 2016–2018**

(En millions d'UC)

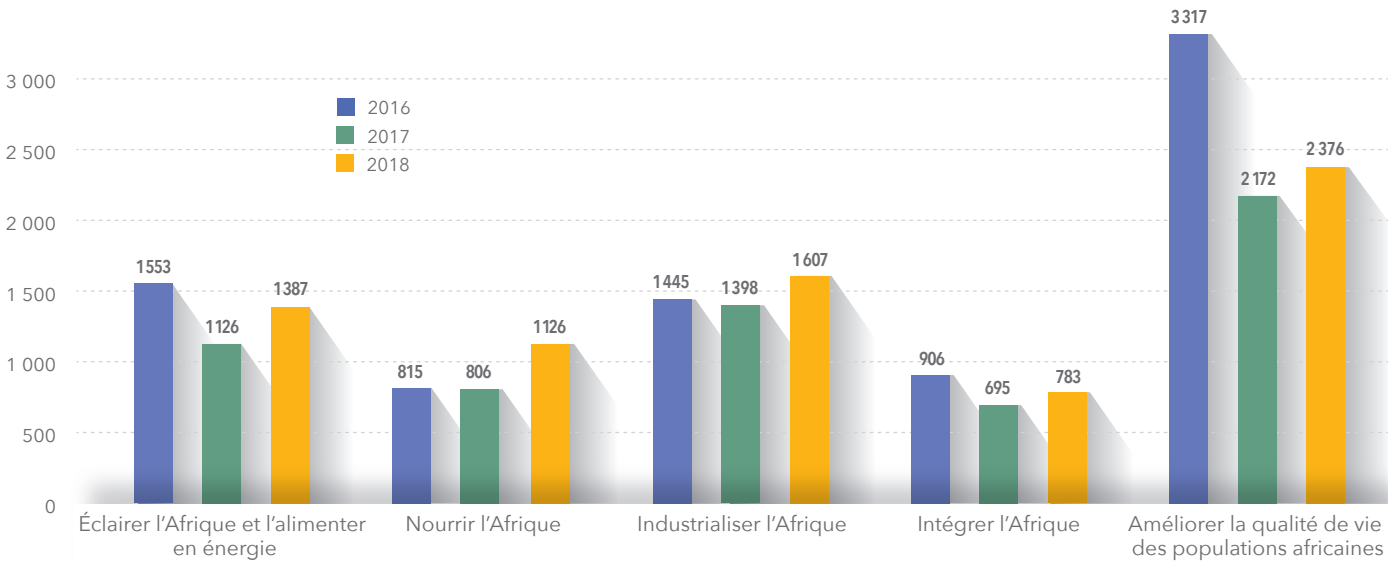


Tableau 2.1 : **Approbations du Groupe de la Banque par instrument de financement en 2018**

(En millions d'UC)

	RESSOURCES ORDINAIRES			RESSOURCES SPÉCIALES					
Instrument de financement	**Banque africaine de développement***	**Fonds africain de développement***	**Total partiel**	**Fonds spécial du Nigeria**	**PSF**	**FAT**	**Fonds spéciaux**	**Total partiel**	**Groupe de la Banque**
Total prêts et dons	4 153,71	1 088,20	5 241,91	13,30	-	224,51	-	237,81	5 479,72
Autres approbations	971,43	-	971,43	-	119,45	-	708,21	827,66	1 799,09
Dont									
Prises de participation	211,83	-	211,83	-		-	-		211,83
Garanties	759,61	-	759,61	-	119,45	-		119,45	879,06
Autres	-	-	-	-		-	708,21	708,21	708,21
Total des approbations	**5 125,14**	**1 088,20**	**6 213,34**	**13,30**	**119,45**	**224,51**	**708,21**	**1 065,47**	**7 278,81**

**Hormis les ressources spéciales*

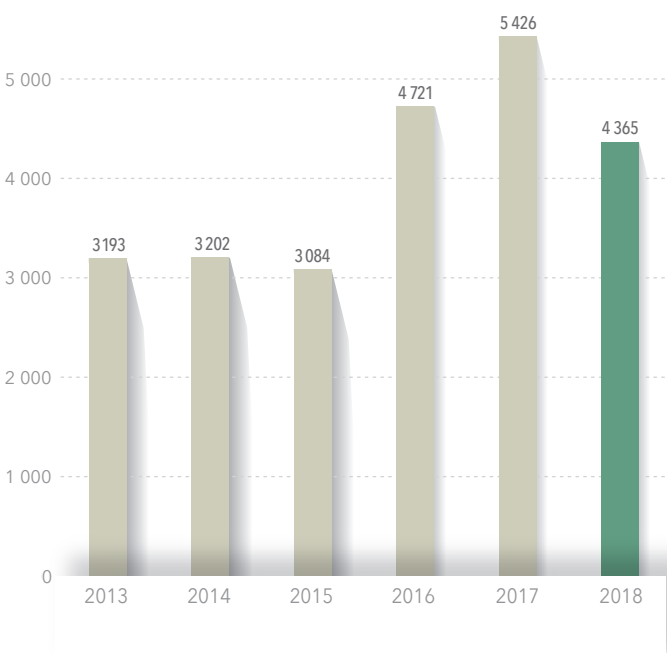
représenté la plus grande part des approbations de la Banque africaine de développement, soit 81 %. En 2018, les approbations sous forme de garantie ont enregistré une augmentation substantielle, passant de 4 % en 2017 à 15 % des approbations totales de la Banque africaine de développement (tableau 2.1).

La priorité Améliorer la qualité de vie des populations africaines a continué de bénéficier de la plus grande proportion des approbations, avec un montant de 2,38 milliards d'UC (soit 33 % du total des approbations). Les approbations au titre de la priorité Industrialiser l'Afrique se sont élevées à 1,61 milliard d'UC (22 % du total des approbations). Au titre de la priorité Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, elles ont atteint un volume de 1,39 milliard d'UC. Les approbations au titre de la priorité Nourrir l'Afrique se sont établies à 1,13 milliard d'UC (16 %) et celles destinées à la priorité Intégrer l'Afrique se sont chiffrées à 783 millions d'UC (11 %) (graphique 2.2).

Le montant total des approbations a augmenté de 18 % par rapport à 2017, confirmant ainsi la croissance soutenue enregistrée au cours de ces cinq dernières années, si l'on excepte les approbations plus importantes de 2016 visant à soutenir la reprise après la chute des cours des produits de base. Les priorités des High 5 ont continué de concourir à la réalisation des Objectifs de développement durable et de déterminer la composition des nouvelles approbations.

Graphique 2.3 : **Décaissements du Groupe de la Banque, 2013–2018**

(En millions d'UC)



Décaissements

En 2018, le montant total des décaissements s'est établi à 4,37 milliards d'UC, soit 88 % de l'objectif, fixé à 4,96 milliards d'UC (graphique 2.3). Les retards dans l'entrée en vigueur des prêts

souverains et la passation de marchés en raison de la faiblesse des capacités de mise en œuvre de certains PMR bénéficiaires ont neutralisé l'augmentation record des décaissements au titre des prêts et dons enregistrée en 2017. Le taux de décaissement au titre des opérations non souveraines a été de 75 %, s'établissant largement au-dessus de l'objectif de 50 %.

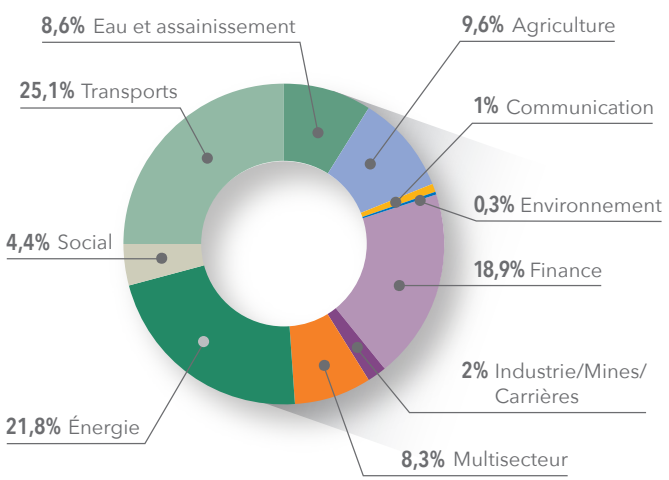
Cofinancement

La Banque a poursuivi ses activités de mobilisation de ressources au moyen des cofinancements, en vue de l'obtention de financements supplémentaires pour la mise en œuvre des High 5. Les opérations approuvées par la Banque ont généré des investissements supplémentaires d'un montant total de 7,4 milliards d'UC cofinancés par des partenaires tels que la Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque européenne d'investissement et l'Agence française de développement. Le volume des ressources mobilisées à la faveur du cofinancement dans le cadre des projets du secteur public financés par la Banque s'est élevé à 5,0 milliards d'UC.

Le portefeuille du Groupe de la Banque

La santé du portefeuille s'est améliorée en 2018, car la proportion globale des opérations à problèmes a diminué dans chaque région, et, dans l'ensemble, elle est passée de 36 % à la fin de 2017 à 23 % à la fin de 2018. Les retards dans la mise en œuvre des projets continuent d'être le problème majeur. Grâce à sa proximité accrue avec les PMR, la Banque s'attaque à ce problème en accélérant la signature des protocoles de prêt avec les gouvernements, en assurant un suivi plus étroit pour satisfaire aux conditions du premier décaissement et en formant le personnel des organismes d'exécution.

Graphique 2.4 : **Répartition sectorielle du portefeuille du Groupe de la Banque en 2018**



Au 31 décembre 2018, le portefeuille actif du Groupe de la Banque était dominé par les transports (25 %), l'électricité (22 %), la finance (19 %), l'agriculture (10 %) et l'eau et l'assainissement (9 %). Les prêts au secteur financier ont soutenu plusieurs autres secteurs (graphique 2.4).

Financement innovant

En 2018, la Banque a assumé le rôle de chef de file mandaté dans le cadre du financement de sept projets du secteur privé, notamment pour Air Côte d'Ivoire et Ghana Cocoa Board. La Banque mettra à contribution 540 millions d'USD sur ses ressources propres pour mobiliser 1,9 milliard d'USD auprès des banques commerciales internationales à la faveur d'une opération de syndication du secteur privé, soit un ratio de levier de 1 pour 3,5.

Quant au cofinancement du secteur public, la Banque a mobilisé 160 millions d'USD au titre de la Facilité de cofinancement accéléré pour l'Afrique (ACFA), 532 millions d'euros au titre de la Plateforme d'investissement pour l'Afrique de l'Union européenne, et 295 millions d'USD dans le cadre de l'Africa Growing Together Fund (AGTF). Ces diverses ressources ont contribué aux efforts déployés par la Banque en vue d'accroître ses investissements dans l'agriculture, l'énergie, les transports, l'eau et l'assainissement, indiquant une hausse d'environ 33 % des ressources mobilisées auprès de ces 3 mécanismes de cofinancement par rapport à 2017.

Le Fonds européen de développement durable a approuvé une garantie de 12,5 millions d'euros et un montant d'un million d'euros dans le cadre de l'assistance technique pour renforcer les prêts de la Banque en monnaie locale et mettre en place un mécanisme de tarification mixte. La Banque a également cofinancé un projet de 24 millions d'euros, financé en francs CFA, destiné à soutenir une structure de financement basée sur les créances afin de diffuser les systèmes solaires domestiques prépayés en Côte d'Ivoire.

Faits marquants des opérations du Groupe de la Banque par priorité des High 5

Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

Assorties d'activités de prêts et de services de production du savoir solides et mutuellement complémentaires, les approbations au titre de la priorité Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie se sont élevées à 1,39 milliard d'UC, soit 23 % de plus qu'en 2017. Près de 90 % des prêts de la Banque pour cette priorité ont été consacrés à des investissements dans l'infrastructure, soit un pourcentage similaire à celui de 91 % enregistré en 2017. Un montant de 220 millions d'UC a été mobilisé grâce à divers mécanismes de cofinancement, notamment le Fonds vert pour le climat, les Fonds d'investissement pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial, l'Africa Growing Together Fund mis en place par la Chine, le Plan d'investissement extérieur de l'Union européenne, le Département du développement international du Royaume-Uni et le Fonds pour l'énergie durable en Afrique créé par la Banque. Les opérations de la Banque ont permis de

Encadré 2.1 : **Projet de centrale géothermique Quantum Power–Menengai de 35 MW au Kenya**

Le projet consiste à concevoir, construire et exploiter une centrale géothermique de **35 mégawatts, avec une puissance annuelle d'environ 291 gigawattheures.** La société promotrice du projet a signé un contrat d'achat d'électricité à prix ferme d'une durée de 25 ans avec la société nationale d'électricité Kenya Power and Lighting Company Limited (KPLC) et un accord de mise en œuvre du projet et de fourniture de vapeur avec la société publique Geothermal Development Company (GDC).

La centrale augmentera la puissance de base du Kenya tout en répondant à la demande croissante d'électricité fiable et à un prix abordable. La géothermie est l'une des sources d'énergie les moins chères du Kenya. Elle diversifiera le bouquet énergétique du pays, réduira sa dépendance à l'égard des combustibles fossiles et abaissera les tarifs d'électricité au profit des usagers. La réduction totale des gaz à effet de serre est estimée à environ 95 000 tonnes d'équivalent dioxyde de carbone par an.

Le projet créera environ 300 emplois pendant la phase de construction et 30 pendant la phase d'exploitation, dont 30 % pour des femmes.



Credit: Geothermal Development Company (CDG)

mobiliser un montant supplémentaire de 1,2 milliard d'UC sous la forme de cofinancement indirect, et les prêts au secteur privé se sont chiffrés à 290 millions d'UC, en hausse de 18 % par rapport à 2017. Soixante pour cent de la capacité d'électricité à installer dans le cadre des opérations approuvées en 2018 sera générée à partir de sources d'énergie renouvelable, notamment géothermique (encadré 2.1).

En 2018, la Banque a expérimenté plusieurs innovations et grandes premières :

- Premier investissement autonome du secteur privé de la Banque dans les systèmes hors réseau, le projet de systèmes solaires domestiques prépayés Zola Energie, en Côte d'Ivoire, facilitera le déploiement de 100 000 installations solaires domestiques.
- Premier financement axé sur les résultats de la Banque, le Projet d'élargissement de l'accès à l'électricité au Rwanda fournira 285 000 raccordements supplémentaires.
- Premier projet de développement à grande échelle d'un mini-réseau vert de la Banque, le Projet d'électrification rurale au Nigeria mobilisera 250 millions d'USD auprès du secteur privé et fournira 125 000 connexions décentralisées à l'énergie solaire dans des zones reculées (encadré 2.8).
- Premier projet de la Banque dans le cadre de l'initiative « Du désert à l'énergie », la composante hors réseau du programme solaire Yeleen au Burkina Faso fournira des solutions énergétiques décentralisées à 150 000 ménages dans les zones rurales.
- Premier projet de la Banque portant sur le financement d'un producteur indépendant d'électricité utilisant la technologie de l'énergie solaire concentrée combinée au stockage d'énergie au sel fondu, la centrale de Redstone de 100 mégawatts, en Afrique du Sud, fournira une puissance de base équivalente à la consommation électrique annuelle de quelque 210 000 ménages.

1,39 milliard d'UC investi pour Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie

1,2 milliard d'UC mobilisés grâce au cofinancement



Parc éolien à Cabo Verde

Dans le cadre de ses activités de production du savoir, la Banque a créé un Indice de réglementation du secteur de l'électricité, qui vise à comparer les performances réglementaires et à déterminer les domaines dans lesquels des améliorations sont possibles. Le Portail africain de l'énergie est un guichet unique de données, d'informations et de connaissances sur le secteur énergétique en Afrique. L'Alliance financière africaine en faveur du changement climatique (AFAC) encourage les pourvoyeurs de fonds à orienter leurs portefeuilles vers des investissements résilients au climat et à faible intensité de carbone. La Banque a également mis en place le Marché africain de l'énergie, une plateforme de collaboration novatrice pour le dialogue public-privé qui a approuvé des plans d'action énergétiques conjoints pour la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Nigeria et la Zambie.

Nourrir l'Afrique

Les opérations de la Banque dans le cadre de la priorité Nourrir l'Afrique visent à transformer l'agriculture africaine en un secteur à vocation commerciale, compétitif sur la scène mondiale et inclusif. Une agriculture créatrice de richesses est une source d'emplois rémunérés et un vecteur d'amélioration de la qualité de vie.

En 2018, les approbations totales se sont chiffrées à 1,13 milliard d'UC. Parmi les projets approuvés figurent deux investissements destinés à soutenir la production et la distribution d'engrais au Maroc et au Nigeria, quelques opérations d'appui programmatique visant à lever les contraintes stratégiques pesant sur le secteur, des investissements directs visant à accroître la productivité et la production agricoles tout en soutenant le secteur agroalimentaire et le développement des chaînes de valeur agricoles. Ces projets illustrent le caractère véritablement transversal de la priorité Nourrir l'Afrique, avec des investissements qui touchent à divers secteurs opérationnels de la Banque. En outre, la Banque a mobilisé des investissements supplémentaires au moyen de divers instruments financiers, notamment les fonds propres, les quasi-fonds propres et les prêts pour catalyser les investissements à grande échelle du secteur privé, conjointement avec un cofinancement à hauteur d'environ 950 millions d'UC.

De concert avec les PMR, la Banque a continué d'assurer un leadership fort et d'entretenir de solides partenariats pour soutenir des initiatives continentales et mondiales dans les domaines de l'alimentation et de la sécurité alimentaire. À titre d'exemple, le Programme de développement intégré et d'adaptation aux changements climatiques dans le Bassin du Niger couvre le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Niger, le Nigeria et le Tchad. Les investissements de la Banque dans le Bassin renforcent la résilience des écosystèmes et des populations du fleuve Niger grâce à la gestion durable des ressources naturelles. Seize opérations portant sur les chaînes de valeur agricoles ont été approuvées en 2018 en vue d'améliorer la compétitivité des produits de base.

Les opérations non souveraines ont accéléré le dynamisme tant souhaité pour le secteur de l'agroindustrie, qui tend à être relativement mal servi. Les investissements de la Banque dans les entreprises agro-industrielles comme Dahl Group au Soudan et Flour Mills au Nigeria auront des retombées considérables sur l'emploi, favoriseront l'intégration en amont des producteurs sous-traitants et soutiendront la transformation des produits agricoles pour répondre à la demande croissante dans les pays et sur les marchés d'exportation.

- L'investissement de la Banque dans Dahl Group est la première transaction non souveraine au Soudan.
- Les investissements de la Banque dans Cocoa Board au Ghana permettront d'accroître la productivité et de transformer la chaîne de valeur du cacao au Ghana. La Banque a poursuivi la mobilisation des financements supplémentaires auprès des prêteurs commerciaux et des institutions.
- Les garanties fournies par la Banque dans le cadre du Partage des risques fondés sur des mesures incitatives pour les prêts agricoles au Ghana faciliteront la mobilisation des prêts auprès

1,13 milliard d'UC investi pour Nourrir l'Afrique en 2018.

Lancement de l'initiative sur les zones de transformation des cultures de base.

Encadré 2.2 : **Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique**

Un don a été approuvé pour la mise en œuvre de la phase I de l'initiative Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique (TAAT) afin de vulgariser rapidement les technologies agricoles auprès de millions d'agriculteurs et de transformateurs primaires en Afrique. L'initiative rassemble les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) en Afrique, qui sont des partenaires pour développer les technologies agricoles et mettre en place des chaînes de valeur agricoles dans les zones agro-écologiques.

Au cours de la première phase du TAAT, neuf produits prioritaires ont été identifiés pour leur importance stratégique, en vue de bénéficier d'un investissement initial, et un consortium d'urgence a été mis sur pied pour faire face à la crise de l'ankylostome. La structure de mise en œuvre, aujourd'hui pleinement opérationnelle, réunit 11 centres du CGIAR, des centres nationaux de recherche et de vulgarisation agricoles, des entreprises agroalimentaires privées et d'autres partenaires.

Au cours de sa première année d'activité, l'initiative TAAT a fait des progrès impressionnants. Par exemple, dans le cadre du contrat sur le maïs, des accords ont été conclus avec 30 entreprises semencières pour produire 27 000 tonnes de semences, dans des variétés de maïs résistant à la sécheresse, à l'intention de 2,6 millions de producteurs de maïs. À la fin de 2018, plus de 1,6 million d'agriculteurs avaient reçu et utilisé ces semences. Pour répondre au fléau du légionnaire d'automne, **l'initiative TAAT a facilité le déploiement de plus de 6 000 tonnes de variétés de maïs résistant à la sécheresse,** traitées au Fortenza Duo, auprés de plus de 1,5 million d'agriculteurs en Afrique australe.



des banques commerciales en faveur de l'agriculture et de l'agroindustrie.

- L'appui à la préparation des projets et le financement de la Banque ont permis de déployer l'Initiative dans les pôles de transformation des produits de base, qui vise à transformer le paysage rural africain en zones économiques prospères et à jeter les bases de l'agro-industrialisation de l'Afrique afin de sortir des millions de personnes de la pauvreté. L'Afrique du Sud, le Botswana, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, l'Éthiopie, la Guinée, le Kenya, le Maroc, le Sénégal, la Tanzanie et le Togo ont exprimé leur intérêt pour cette initiative. Au Togo, le financement de la Banque a permis de mobiliser des ressources de cofinancement de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) et de la Saemaul Globalisation Foundation (Corée du Sud). En Éthiopie, la Banque a obtenu des ressources supplémentaires auprès de la Banque coréenne d'export-import, de l'Union européenne et de l'organisation caritative Big Win (Royaume-Uni).



SHUAIBU YUSUF POSSÈDE QUELQUES CHAMPS

dans lesquels il fait pousser des légumes en utilisant des engrais de haute qualité produits par Indorama Eleme Fertilizers au Nigeria. « Les avantages que je tire du travail de la terre sont : de la nourriture et l'éducation pour mes enfants, et la capacité de régler mes factures médicales », affirme-t-il. Shuaibu et sa famille travaillent ensemble dans les champs, et l'augmentation des rendements a permis d'améliorer la santé et les revenus de la famille.

Shuaibu Yusuf, exploitant agricole,
Nigeria Indorama Eleme Fertilizers

Encadré 2.3 : **Financement du commerce porteur de transformation pour soutenir les petites et moyennes entreprises libériennes**

Une ligne de crédit de 12 millions d'USD octroyée à des banques locales mettra des liquidités à disposition des petites et moyennes entreprises, et un accord de participation au risque de 8 millions d'USD permettra aux banques locales de confirmer les lettres de crédit émises par les entreprises. Un programme d'assistance technique à l'appui des institutions financières veillera à ce que la facilité soit utilisée à bon escient. La Banque s'est engagée auprès des autorités compétentes pour en assurer une mise en œuvre adéquate.

Parmi les impacts attendus de ce financement figurent :

- Un meilleur accès aux lignes de crédit et aux lignes de confirmation pour les petites et moyennes entreprises.
- Un accès aux intrants essentiels et secondaires (via les importations) pour les opérations des PME.
- L'amélioration de l'évaluation et de la surveillance des risques ainsi que de la conformité aux exigences réglementaires.
- L'utilisation accrue de produits novateurs de financement du commerce par les banques libériennes.
- L'amélioration des compétences en matière de souscription de crédit.
- La réduction du taux des prêts non performants grâce à une meilleure gestion des prêts.



Industrialiser l'Afrique

En 2018, les approbations destinées à Industrialiser l'Afrique se sont chiffrées à 1,61 milliard d'UC, en hausse de 15 % par rapport à 2017. Les approbations en faveur du secteur financier se sont élevées à 1,17 milliard d'UC, dont 756 millions pour des opérations non souveraines, et les décaissements se sont établis à 626 millions d'UC. Ces prêts ont financé diverses activités de production manufacturière et de services dans le secteur privé. La Banque a également mobilisé des ressources concessionnelles et non concessionnelles pour soutenir le secteur financier. La Commission européenne a fourni des garanties de premier niveau pour un montant de 65 millions d'euros et des dons d'un montant total de 10,7 millions d'euros pour soutenir le développement du secteur financier. En outre, la Banque a mobilisé 117 millions d'euros auprès d'autres institutions de financement du développement et d'entités du secteur privé. Enfin, elle a approuvé un programme de financement du commerce d'un montant de 20 millions d'USD pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) libériennes (encadré 2.3).

La Banque travaille en partenariat avec la Commission européenne (CE) dans le cadre d'accords qui élargiront la gamme de produits qu'elle offre, accroîtront ses investissements dans les PME et appuieront l'accès des PME africaines aux marchés des capitaux.

- **Le Programme des PME.** La CE a approuvé une proposition de financement mixte en faveur du programme des PME en Afrique, la Banque devant être couverte par des garanties partielles des premières pertes à hauteur de 20 millions d'euros. La garantie des premières pertes devrait améliorer le profil de risque des investissements de la Banque dans les intermédiaires financiers de niveau 2 et de niveau 3, ce qui devrait faire baisser le coût des financements et les rendre

1,61 milliard d'UC pour Industrialiser l'Afrique.

Des approbations en faveur du secteur financier d'un montant de **1,17 milliard d'UC** soutiennent les activités du secteur privé dans un large éventail de secteurs de la fabrication et des services.

plus abordables pour les PME qui empruntent, notamment en monnaie locale. La CE a également approuvé un don d'un montant de 3,7 millions d'euros pour soutenir le renforcement des capacités des institutions financières et des PME clientes.

- **Fonds d'impact social.** La CE a approuvé la demande de la Banque sollicitant, à travers les Fonds d'impact social, un appui à la promotion d'un entrepreneuriat social actif des PME dans les zones rurales. L'appui de la CE consiste en une garantie de premier niveau de 25 millions d'euros pour soutenir les investissements et un don d'un montant de 2 millions d'euros pour soutenir le renforcement des capacités des gestionnaires de fonds et des entrepreneurs sociaux. Le programme complétera le Fonds Boost Africa en ciblant les fonds de capital non-risque.
- **ONE4A.** La CE a également approuvé une proposition visant à promouvoir l'accès des PME africaines aux marchés des capitaux par le biais de l'initiative Archipelagos – One Platform for Africa (ONE4A), qui est pilotée et coordonnée conjointement par la Banque et la Cassa Depositi e Prestiti (CDP). L'initiative ONE4A est structurée en 2 piliers : i) un pilier d'assistance technique destiné à donner à certaines PME les moyens d'accéder aux marchés de capitaux et à favoriser la prédisposition des écosystèmes des marchés de capitaux à les financer ; et ii) un pilier de garantie ayant pour objectif de mobiliser des investisseurs locaux et du secteur privé. La CE apporte son concours à ces deux piliers, avec un don d'un montant de 5 millions d'euros et une garantie de premières pertes de 30 millions d'euros au titre du Fonds européen pour le développement durable (FEDD).

La mise en œuvre de la priorité Industrialiser l'Afrique a été également appuyée par des opérations dans le développement industriel et commercial, notamment une opération multinationale nord-africaine, Maghreb Invest IV et un projet multinational ouest-africain, le Verod Capital Management Fund. S'agissant des opérations du secteur public, le Fonds d'innovation du Rwanda soutiendra les PME des secteurs de l'innovation et des TIC.

Le Conseil d'administration de la Banque a approuvé la politique sur les opérations non souveraines (Politique sur les ONS) en septembre 2018. Cette politique définit le cadre dans lequel la Banque, par l'intermédiaire de son guichet de prêts au secteur privé, peut octroyer des financements sans garantie souveraine à des entités privées et publiques qui remplissent les critères d'éligibilité aux financements à des conditions non concessionnelles. L'objectif est d'aider à accélérer la transformation du continent par l'intermédiaire de divers mécanismes et produits de soutien financier, notamment des prêts, des lignes de crédit, des garanties, du financement mixte, des prises de participation et du financement du commerce. L'engagement de la Banque dans certaines ONS contribuera à accroître le financement des High 5 et visera à maximiser l'impact catalytique de ses ressources limitées, tout en cherchant à promouvoir une croissance inclusive et la transition progressive vers une « croissance verte » dans les PMR.

Encadré 2.4 : **Le projet d'engrais d'Indorama Eleme II au Nigeria**

La Banque a octroyé un montant de 69,5 millions d'UC pour financer l'expansion d'un complexe d'engrais à Port Harcourt, au Nigeria, **en portant sa capacité de 1,4 à 2,4 millions de tonnes par an grâce** à la construction une nouvelle chaîne de production identique à celle existante. Ce projet a augmenté la disponibilité des engrais à base d'urée pour répondre aux préoccupations de l'Afrique en matière de sécurité alimentaire tout en créant des emplois directs et indirects pendant les phases de construction et d'exploitation. Le projet a également généré des recettes fiscales au profit du gouvernement nigérian et permis d'étoffer les réserves de change du pays grâce aux économies réalisées à la faveur de la réduction des importations d'engrais, et des recettes en devises générées par les exportations.





Aéroport de Marrakech-Menara au Maroc.



« J'exerce ce métier depuis 20 ans. Il faut démontrer son aptitude, avoir une bonne mémoire, savoir encaisser la pression et le stress. En plus, il faut savoir faire plusieurs choses à la fois. J'ai deux enfants et je n'ai pas de conjoint. Ils sont si joyeux parce qu'ils peuvent dire à leurs amis :

'OH, MA MÈRE VA CONTRÔLER VOTRE VOL'.

Alors ils comprennent en quoi consiste mon travail »

Ivy Ampah, Contrôleuse de trafic aérien, Aéroport International Kotoka, Ghana

Intégrer l'Afrique

Les approbations au titre de la priorité Intégrer l'Afrique se sont élevées à 783 millions d'UC en 2018, soit une hausse de 11 % par rapport à 2017. Pour accélérer la facilitation des échanges, la Banque a investi plus de 20 millions d'USD au cours des cinq dernières années dans l'appui aux accords commerciaux et dans les infrastructures transfrontalières de transport et d'énergie, tant physiques qu'immatérielles. En 2018, la Banque a fourni un appui déterminant pour faire avancer l'Accord sur la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLEC), qui pourrait créer de nouveaux marchés pour les entreprises africaines, en particulier les PME, augmenter l'efficacité et les ventes, tirer les investissements directs étrangers à la hausse, réduire le coût des intrants et stimuler la croissance économique. La Banque s'engage également à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du secrétariat de la ZLEC.

En collaboration avec la Commission de l'Union africaine, la Banque a élaboré l'Indice d'ouverture des visas pour l'Afrique, qui mesure le degré d'ouverture des pays africains aux voyages des citoyens d'autres pays africains. L'indice évalue les progrès réalisés par les pays au fil du temps et vise à les encourager à faciliter la libre circulation des personnes sur tout le continent. Certains progrès ont été réalisés en matière d'ouverture des visas ces dernières années, les voyages sur le continent devenant plus faciles pour les Africains et le nombre de pays exigeant les visas à l'entrée étant en régression.

En mars 2018, les Conseils d'administration a approuvé le Cadre stratégique d'intégration régionale 2018-2025. Il s'articule autour de trois piliers à savoir : la connectivité des infrastructures, le commerce et l'investissement, et l'intégration financière.

Dans le cadre de ses activités de production du savoir, la Banque a livré l'Indice d'ouverture des visas en Afrique et le Rapport sur les investissements intra-africains : Un premier aperçu. Elle a également appuyé des initiatives de politique industrielle et des études portant essentiellement sur l'intégration régionale, notamment une étude sur la quatrième révolution industrielle et une étude de faisabilité pour le projet de dorsale de télécommunications en Afrique centrale.

Transport multinational

Les approbations au titre des projets multinationaux de transport se sont élevées à 619 millions d'UC et ont représenté 79 % des approbations totales au titre de la priorité Intégrer l'Afrique en 2018. Le Fonds africain d'investissement dans les infrastructures – fonds d'investissement multisectoriel multinational doté de 28,9 millions d'UC – investira dans des projets d'infrastructure de base, notamment dans les transports, la logistique et l'électricité, et effectuera des prises de participation et des investissements participatifs tout au long du cycle de projet. Le Fonds s'attachera à se positionner stratégiquement sur le marché de construction des routes, aéroports, liaisons ferroviaires, ponts, ports, de la logistique, de la production d'électricité, de la distribution des services publics et des télécommunications. D'une durée de 13+2 ans, le projet devrait réaliser 10 à 14 investissements au cours de sa période d'investissement de 5+2 ans, conformément à une stratégie de diversification géographique et sectorielle. Les impacts sociaux et environnementaux escomptés seront atteints en favorisant l'accès à l'énergie et aux transports, tout en réduisant les émissions de dioxyde de carbone et en soutenant la création d'emplois, le renforcement des capacités et les transferts de compétences.

Parmi les projets de transport multinationaux, il faut noter que la phase I du projet de l'autoroute Kampala-Jinja se situe sur une partie du corridor nord en Ouganda. Compte tenu de son emplacement, ce tronçon routier est un élément important non seulement du développement national, mais également de l'intégration régionale, en ce qu'il ouvre des liaisons de transport essentielles aux pays voisins enclavés que sont le Rwanda, le Burundi, la RDC et le Soudan du Sud, et un accès à la mer par le port de Mombasa au Kenya.

Le projet de construction du pont de Kazungula remplacera le ferry et les installations frontalières entre la Zambie et le Botswana. Le projet intègre des mécanismes de facilitation du commerce et des améliorations des procédures et politiques relatives aux frontières – en plus du pont routier et ferroviaire de 932 mètres sur le fleuve Zambèze et des 10 kilomètres de routes d'accès et de desserte. Le pont de Rosso reliant la Mauritanie et le Sénégal et le pont Trans-Gambie figurent parmi les projets ayant des impacts multinationaux (encadré 2.5).

Dans le cadre de ses activités de gestion des connaissances, la Banque a produit la directive sur l'Évaluation de l'impact de la circulation routière à l'intention des villes africaines, afin de répondre aux besoins d'une mobilité urbaine sûre et inclusive. En outre, elle a réalisé une étude sur les retombées socio-économiques des installations parallèles construites dans le cadre de grands projets routiers – centres médicaux, forages, ponts suspendus, et équipements pour femmes et enfants – et une évaluation d'impact des ponts suspendus au Burundi.

783 millions d'UC pour Intégrer l'Afrique.

Les projets de transport multinationaux ont représenté **79 %** des approbations au titre de la priorité Intégrer l'Afrique en 2018.



« Je suis née à Meru et je suis venue ici en 2006 pour faire du commerce. Au moment où je commençais mes activités commerciales, les légumes coûtaient cher parce que la route était mauvaise. Nous jetions tout ce qui était pourri.

Actuellement, les légumes arrivent ici plus rapidement et se vendent très vite. C'est grâce à ce commerce que j'ai pu, avec mes seuls moyens, envoyer mes enfants à l'école »

Teresiah Kanina, vendeuse de légumes, Kenya
Autoroute Kenya-Éthiopie

Encadré 2.5 : **Le pont reliant la Gambie et le Sénégal ouvre une nouvelle ère de connectivité**

Le pont Trans-Gambie, d'une longueur de 1,9 km et dont la construction a duré sept ans, est plus sûr et plus rapide que la traversée en ferry ou le long détour entre le nord et le sud des deux pays.

925 206
personnes vivent dans la zone d'influence du projet

dont **52 %** de femmes.

45 minutes
Réduction prévue du temps d'attente.

95 %
Diminution prévue du temps de passage.

50 %
Réduction prévue du temps de transit en douane.

5 %
Augmentation prévue du trafic moyen journalier annuel (TMJA).

1 000 emplois
temporaires créés pendant la phase de construction.

Le pont facilitera également le commerce sous-régional et le désenclavement des zones rurales, tout en améliorant le niveau et la qualité du service sur les corridors routiers Nouakchott–Dakar–Lagos.



Améliorer la qualité de vie des populations africaines

Les approbations visant à Améliorer la qualité de vie des populations africaines se sont établies à 2,38 milliards d'UC, soit 9 % de plus qu'en 2017 (2,17 milliards d'UC), leur part dans le total des approbations du Groupe de la Banque restant à 33 %. Le secteur de l'eau et de l'assainissement a reçu la partie la plus importante (30 %), soit deux fois plus qu'en 2017, en raison du nombre accru de prêts consentis á divers pays, notamment le Gabon, le Kenya, le Maroc, le Rwanda et la Tunisie. La deuxième plus grande part des approbations (18 %) – soit moins de la moitié du chiffre de 2017 – a été destinée à l'appui budgétaire, en raison de l'accent plus marqué mis sur les projets d'eau et d'assainissement. Le Groupe de la Banque a renforcé sa collaboration avec les partenaires du secteur de l'eau et a lancé le Fonds d'investissement pour l'assainissement urbain en Afrique, avec la Fondation Bill et Melinda Gates et d'autres banques de développement, pour financer des projets d'assainissement urbain dans 19 pays au cours des quatre prochaines années.

Eau et assainissement

En 2018, le Groupe de la Banque a approuvé 17 projets d'eau et d'assainissement dans 13 pays pour un montant de 691,8 millions d'UC, soit plus du double des approbations de 2017 (337 millions d'UC).

Les projets visent à promouvoir un développement inclusif et à fort impact – favoriser l'accès à l'eau et à l'assainissement au profit des communautés mal desservies et marginalisées, en vue de la concrétisation des Objectifs de développement durable et du droit humain tels que définis par les Nations Unies. Le Programme d'alimentation en eau potable et d'assainissement en milieu semi-urbain et rural dans 11 régions du Tchad devrait réduire considérablement la prévalence des maladies d'origine hydrique, en particulier chez les enfants de moins de cinq ans, et améliorer considérablement l'accès à l'eau et aux services d'assainissement.

2,38 milliards
pour Améliorer la qualité de vie des populations africaines.



17 projets d'eau et d'assainissement dans **13 pays.**

Développement urbain

Les transports urbains ont représenté 22 % de l'ensemble des approbations en faveur du secteur des transports en 2018, notamment avec le projet de transport urbain d'Abidjan (Côte d'Ivoire), qui prévoit la construction du quatrième pont sur la lagune Ébrié, de 89 intersections et 88 kilomètres de voies express. Le projet relie directement les centres d'affaires et les centres administratifs à la banlieue la plus densément peuplée du pays. Deux millions d'usagers devraient bénéficier chaque année de l'amélioration de l'infrastructure.

Technologies de l'information et de la communication

En 2018, la Banque a continué d'affiner son approche en ce qui concerne les opérations dans le domaine des TIC, l'accent étant davantage mis sur les prêts pour la mise en place des systèmes d'administration en ligne et l'innovation afin de créer des contenus et des services à caractère africain. À l'avenir, la Banque compte appuyer des interventions ciblées dans le domaine du déploiement de la large bande et de l'infrastructure de données par le truchement de ses opérations non souveraines. Pour ce qui est de l'assistance technique aux gouvernements, la priorité sera accordée à l'identification numérique et aux cadres politiques régionaux en matière de confidentialité et de sécurité des données.

En 2018, la Banque a accordé un prêt de 30 millions d'USD au gouvernement rwandais pour la création du Fonds d'innovation du Rwanda. Le fonds investira dans des entreprises technologiques de croissance partout en Afrique, et le gouvernement investira 8 millions d'USD supplémentaires dans un pool d'assistance technique pour le développement de nouvelles entreprises. En outre, la Banque a conclu avec l'Union européenne des accords de financement d'un montant total de 30 millions d'euros pour soutenir des projets de connectivité au Niger et au Tchad.

Une assistance technique a été fournie pour la préparation d'études de faisabilité concernant des projets d'infrastructure d'administration en ligne au Gabon et au Lesotho, un parc technologique en Éthiopie et des hackathons agricoles en Côte d'Ivoire et au Rwanda. La Banque a également organisé à Abidjan un atelier sur la réglementation pour le compte de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et a dispensé une formation dans le domaine de la passation de marchés en ligne en collaboration avec le Service coréen des marchés publics.

La Banque a lancé une étude sur la quatrième révolution industrielle (4RI) en Afrique, financée par la Coopération économique Corée-Afrique. L'étude identifiera des idées de projet bancables portant sur l'utilisation des technologies 4RI, telles que la chaîne de blocs, l'intelligence artificielle et l'analytique des données massives.

Capital humain, jeunes et développement des compétences

Le Groupe de la Banque a poursuivi la mise en œuvre de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique (2016-2025) et a continué à mettre l'accent sur le développement des compétences

et l'emploi, en particulier en faveur des jeunes en Afrique. Le nouveau fonds fiduciaire Rockefeller (doté de 2 millions d'USD) a entamé un partenariat entre la Banque, la fondation caritative de Microsoft et Facebook pour fournir une collaboration technique au nouveau programme phare de la Banque, Codage pour l'emploi. L'objectif est de créer en Afrique, d'ici 2023, 130 centres de codage dont devraient bénéficier plus de 243 000 jeunes à l'horizon 2025.

La Banque intensifie ses efforts pour intégrer la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique dans l'ensemble des High 5. En 2018, elle a approuvé 112 projets (63 % du total des projets) pour des investissements totaux chiffrés à environ 5 milliards d'UC, avec des composantes qui concourront directement à la création de plus de 1,5 million d'emplois au cours des cinq prochaines années. Les pays en situation de fragilité et à faible revenu généreront 72 % du total des emplois directs attendus. La plupart de ces résultats proviendront de projets agricoles (33 %), multisectoriels (32 %) et du secteur des transports (18 %). Les projets appuieront également plus de 237 000 petites et moyennes entreprises et développeront les compétences de plus de 655 000 jeunes.

Pour obtenir rapidement des résultats dans le domaine du développement humain, la Banque a, en 2018, approuvé 14 opérations autonomes pour un montant total de 288,6 millions d'UC. Au Maroc, le programme axé sur les résultats, d'un moutant de 70 millions d'UC, permettra de doter 495 000 étudiants issus des écoles professionnelles de compétences adaptées au marché du travail. Il contribuera à mettre en relation 180 000 demandeurs d'emploi avec des organismes de placement, à faciliter les stages en entreprise pour165 000 jeunes et à améliorer le taux d'insertion sur le marché du travail des diplômés six mois après l'obtention de leur diplôme en le portant de 63 % en 2018 à 68 % à l'horizon 2021. Le projet d'appui au Programme de développement communautaire d'urgence du Sénégal (49,8 millions d'UC) permettra à 300 000 personnes vulnérables (51 % de femmes) de bénéficier d'un meilleur accès à l'infrastructure sanitaire et de créer 30 000 emplois directs d'ici 2025. Le projet réduira également les taux de malnutrition chronique de 21 % à 8 % au cours de la prochaine décennie.

La Banque a redoublé d'efforts pour mettre en place des partenariats visant à renforcer l'écosystème de l'entrepreneuriat en Afrique. Le Fonds fiduciaire multidonateurs pour l'innovation et l'entrepreneuriat des jeunes est passé d'une dotation de 4,4 millions d'USD en 2017 à des engagements estimés à près de 40 millions d'USD en 2018. En fournissant l'assistance technique par l'intermédiaire des services de développement des entreprises et des institutions financières en Afrique, le Fonds devrait bénéficier á plus de 480 start-ups créées par des jeunes au Ghana, Mali, Nigeria, Togo, et Zimbabwe. Le Fonds d'assistance au secteur privé africain (gouvernement du Japon, gouvernement de l'Autriche et Banque de développement de l'Autriche) a commencé à appuyer la mise en place d'une plateforme électronique (laboratoire d'innovation) qui servira de marché unique pour les entrepreneurs, incubateurs, accélérateurs, mentors et investisseurs en Afrique.

La Banque a mené une étude sur l'état de la science, de la technologie et de l'innovation en Afrique en vue d'aider à l'élaboration de politiques dans les PMR. Elle a également publié, avec l'appui du Fonds fiduciaire du Japon, le rapport Entrepreneuriat des jeunes et industrialisation durable de l'Afrique, qui examine la relation entre l'éducation et le développement des compétences des entrepreneurs.

Santé, nutrition, et protection sociale

En 2018, le Groupe de la Banque a approuvé quatre projets dans les domaines de la santé, de la nutrition et de la protection sociale pour un montant total de 116 millions d'UC. Un don du Fonds africain de développement, d'un montant de 88,7 millions d'UC, a fourni un financement supplémentaire pour le Programme de transformation des services de base en Éthiopie. Au cours de ses dix années d'existence, le programme a relevé le taux net de scolarisation de 77,5 % à 99 %, réduit la mortalité infantile de 72 à 20 pour 1 000 naissances vivantes, et étendu la couverture en eau potable en milieu rural de 46 % à 74 %. Le financement supplémentaire permettra au gouvernement d'assurer l'extension des services de base, principalement dans les régions pastorales et mal desservies.

En sa qualité de courtier du savoir, la Banque a abrité l'initiative des Leaders africains pour la nutrition, dont le but est d'obtenir l'adhésion des décideurs politiques à la lutte contre la malnutrition en Afrique, approuvée par l'Union africaine. Contribuant à la concrétisation de l'engagement pris par l'Union africaine d'éliminer la faim en Afrique d'ici 2025, l'initiative vise à renforcer la responsabilisation et à susciter des engagements financiers en matière de nutrition. La Banque a également lancé le Plan d'action multisectoriel pour la nutrition, qui sert de « guide » pour la mise en œuvre des aspects nutritionnels de la stratégie Nourrir l'Afrique et de la Stratégie en matière de capital humain de la Banque. Le Plan contribuera à la construction d'une infrastructure de la matière grise en aidant à réduire de 40 % le retard de croissance sur le continent d'ici 2025.

Résultats par priorité des High 5

Les High 5 demeurent fortement pertinents pour l'agenda de développement de l'Afrique et les progrès vers les ODD. Il ressort d'une analyse menée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) que l'Agenda 2063, les ODD et les High 5 sont alignés à près de 90 %. Le tableau 2.2 présente les produits réalisés par les projets financés par la Banque dans les différentes priorités des High 5. Ces données sont tirées des objectifs de développement, des résultats et des produits énoncés dans les rapports d'achèvement de projet pour les opérations du secteur public et les rapports de supervision élargis pour les opérations du secteur privé. Les résultats figurant dans le tableau représentent la moyenne des données agrégées recueillies dans les rapports d'achèvement de projet et les rapports de supervision élargis soumis pendant la période 2016-2018.



Des établissements d'enseignement contribuent à améliorer l'apprentissage et à stimuler la création d'emplois au Malawi.

Tableau 2.2 : **Résultats obtenus par les projets achevés**

PRIORITÉ DES HIGH 5	RÉSULTATS
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	• 570 000 personnes raccordées à l'électricité, dont 261 000 femmes. • 2 430 km de lignes de distribution d'électricité nouvelles ou améliorées. • 480 km de lignes de transport d'électricité nouvelles ou améliorées ont été raccordées. • 447 MW de nouvelle puissance ont été installés, dont 197 MW provenant de sources d'énergie renouvelable. • Réduction d'émissions de dioxyde de carbone estimée à 719 000 tonnes.
Nourrir l'Afrique	• 19 millions de personnes, dont 9,3 millions de femmes, ont bénéficié des améliorations dans le secteur agricole. • 3 400 km de routes de desserte construites ou réhabilitées. • 1 700 tonnes d'intrants agricoles mis à disposition. • 100 000 personnes ont utilisé des technologies agricoles améliorées.
Industrialiser l'Afrique	• 1 021 km de routes construites, réhabilitées ou entretenues, dont 695 km dans les pays à faible revenu. • 1,2 million de personnes ont bénéficié de projets d'investissement, dont 0,6 million de femmes. • 154 000 propriétaires-exploitants et micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ont bénéficié de l'accès aux services financiers.
Intégrer l'Afrique	• 390 km de routes transfrontalières construites ou réhabilitées. • 14 millions de personnes ont eu accès à des services améliorés de transport.
Améliorer la qualité de vie des populations africaines	• 270 000 personnes ont bénéficié d'un meilleur accès à l'éducation, dont 120 000 femmes. • 178 000 personnes formées, dont 89 000 femmes. • 1,2 million d'emplois directs créés, dont la moitié en faveur des femmes. • 8,2 millions de personnes ont nouvellement accès ou un accès amélioré à l'eau et à l'assainissement, dont la moitié sont des femmes.

Note : Les interventions de la Banque étant de plus en plus cofinancées avec d'autres partenaires de développement, les produits sont répartis au prorata du financement de la Banque dans les coûts totaux du projet.

Questions transversales

Pays en situation de fragilité

En ce qui concerne les situations de fragilité, la Banque s'acquitte de son mandat en augmentant les ressources consacrées à la réponse aux défis croissants de la fragilité en Afrique et en aidant les pays en transition à mettre en place des économies pacifiques et résilientes et à jeter les bases d'une croissance sans exclusive. En 2018, la Facilité d'appui à la transition, qui est le principal instrument de financement des interventions dans les pays en situation de fragilité, a approuvé un montant de 215,7 millions d'UC pour la mise en œuvre de 22 opérations au titre du premier pilier (ressources supplémentaires pour les opérations nationales, régionales et du secteur privé destinées à soutenir les pays dans leurs efforts d'édification de l'État). La Banque a également approuvé un montant de 8,8 millions d'UC pour 8 opérations au titre du troisième pilier (soutien aux interventions critiques de renforcement des capacités et assistance technique qui ne peuvent être convenablement prises en charge par les projets et instruments traditionnels). Plus de la moitié des approbations ont financé des projets dans les secteurs de l'agriculture (27,8 %) et des transports (25,6 %).

La Banque a financé un projet de mise en place d'une réserve de projets bancables dans les pays en transition. L'objectif ultime du projet était d'attirer et de faciliter l'investissement direct étranger coréen dans les pays en transition en identifiant les possibilités d'investissement, en fournissant des services de conseil en investissement à certains promoteurs de projets et en leur offrant une plateforme pour obtenir un financement auprès d'investisseurs coréens, africains et internationaux. À cette fin, cinq projets ont été présentés lors du Forum pour l'investissement en Afrique qui s'est tenu à Johannesburg en novembre, pami lesquels deux ont fait l'objet d'une première manifestation d'intérêt.

Lancée à titre pilote en 2017, l'évaluation de la résilience et de la fragilité des pays est devenue pleinement opérationnelle en 2018. Cette analyse permet à la Banque d'utiliser plusieurs indicateurs pour évaluer systématiquement et objectivement les risques de fragilité et les sources de résilience pour tous ses PMR. L'évaluation constitue un cadre de référence à grande valeur qualitative qui éclaire les documents de stratégie pays, les documents de politique générale et l'élaboration de projets et de programmes de la Banque afin d'assurer une efficacité maximale dans la lutte contre la fragilité et dans le renforcement de la capacité d'adaptation. Cinq évaluations de la fragilité ont été réalisées en 2018.

Promotion de l'égalité femme-homme et de l'engagement de la société civile

En 2018, la Banque a déployé son système de marqueurs de genre pour systématiser, suivre et promouvoir l'intégration de la dimension genre dans ses opérations. Des spécialistes des questions de genre font partie des équipes de projet et davantage d'opérations de la Banque sont assorties d'analyses et de plans d'action pour l'intégration du genre. Fin 2018, 40 % des opérations du secteur public avaient été organisées dans le cadre du Système de marqueurs de genre, ce qui représente un changement majeur dans la manière dont la Banque mène ses activités et témoigne d'un engagement ferme en faveur de l'intégration de la dimension genre.

En 2018, la Banque a mis au point un site web panafricain d'agrégation de données sur l'égalité de genre, qui servira de prototype et sera lancé en 2019. Elle a également mis au point un indice de genre pour l'Afrique en partenariat avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique. L'indice de genre mesure la parité entre les femmes et les hommes à l'aune de trois dimensions – économique, sociale et de représentation – pour éclairer le dialogue sur les politiques que mène la Banque avec les pays. Chaque dimension est composée de plusieurs indicateurs.

La Banque a adhéré au Partenariat mondial pour l'égalité de genre à l'ère numérique afin de contribuer à l'élargissement de l'accès des femmes et des filles aux sciences et aux technologies numériques. Pour mieux promouvoir les innovations dans les technologies agricoles qui favorisent la réduction des disparités entre les genres, la Banque a également noué un partenariat avec Femmes africaines dans la recherche et le développement agricoles pour lancer un nouveau programme intitulé Femmes dans les investissements agro-industriels pour l'Afrique.

Pour concourir à la réalisation des High 5 et des objectifs de la Stratégie décennale, l'Action positive en matière de financement en faveur des femmes en Afrique (AFAWA) octroiera des financements par l'entremise de banques commerciales et d'intermédiaires financiers, fournira une assistance technique aux femmes et aux banques, et nouera des partenariats avec les instances décisionnelles et les organismes de réglementation en instaurant un environnement économique plus propice. Dans une deuxième phase, la Banque publiera les notations des banques en fonction de la qualité des prêts accordés aux femmes, pour encourager les bonnes pratiques en matière d'octroi de prêts.

La Banque a organisé une série de consultations internes d'information sur la société civile et l'engagement communautaire afin de sensibiliser le personnel et d'obtenir ses réactions. Le Forum 2018 de la société civile, dont le thème était Implication de la société civile dans l'accélération de l'industrialisation de l'Afrique, a rassemblé plus de 350 participants issus de la société civile, d'organisations internationales et du secteur privé, ainsi que des entrepreneurs sociaux. Le Forum a été l'occasion de renforcer le dialogue multipartite ainsi que l'engagement de la société civile dans les politiques et les opérations de la Banque.

Appui à la gouvernance et à la responsabilisation

Les opérations d'appui programmatique constituent le principal instrument dont dispose la Banque pour soutenir les réformes et les politiques visant à renforcer la gouvernance économique et financière. En 2018, la Banque a approuvé 16 opérations d'appui programmatique pour un montant total de 1,13 milliard d'UC. Elle a également appuyé le renforcement des institutions et des capacités en vue d'améliorer la gouvernance et la responsabilisation grâce à neuf nouveaux projets d'appui institutionnel pour un volume total d'approbation de 113 millions d'UC, ce qui porte

à 1,25 milliard d'UC le total des approbations d'opérations (multisectorielles) relatives à la gouvernance.

Le travail de la Banque dans le domaine de la gouvernance a concerné essentiellement le renforcement de la gestion macroéconomique et de la gestion des finances publiques au niveau des pays. Une priorité toute particulière a été accordée à la mobilisation des recettes internes, notamment dans les pays relevant du Fonds africain de développement, comme la République démocratique du Congo, où la Banque a approuvé un montant de 15 millions d'UC en 2018 pour renforcer l'administration fiscale et les capacités du bureau national de vérification. Le projet devrait renforcer les capacités de recouvrement de l'administration fiscale, l'objectif étant de tripler le volume des recettes fiscales.

Pour l'Égypte, la Banque a approuvé la troisième et dernière phase des opérations au titre du Programme d'appui à la gouvernance économique et à la promotion de l'énergie, qui vise à soutenir l'assainissement budgétaire, la réduction des subventions énergétiques, la maîtrise de la masse salariale du secteur public, la transparence budgétaire et la gouvernance du secteur énergétique.

Pour la Namibie, la Banque a approuvé la deuxième et dernière phase du Programme d'appui à la gouvernance économique et à la compétitivité, qui vise à soutenir les efforts de ce pays en matière d'environnement des affaires.

En 2018, la Banque a approuvé un don de 2 millions d'UC pour soutenir le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs dans le cadre du guichet des biens publics régionaux. Le projet permettra au secrétariat du Mécanisme d'aider les PMR à mettre en œuvre ses recommandations tout en maximisant les possibilités d'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Les deux phases d'une opération d'appui programmatique approuvée en faveur du Niger en 2018 illustrent l'engagement de la Banque pour la bonne gouvernance. La phase II, d'un montant de 20 millions d'UC, vise à soutenir l'accélération de la croissance économique, l'accent étant mis sur le renforcement de la résilience du pays aux chocs climatiques. Au nombre des retombées du programme figurent une plus grande mobilisation des recettes fiscales et une amélioration de la transparence et de l'efficacité du système de passation des marchés.

Parmi les activités de gestion des connaissances réalisées dans le domaine de la gouvernance figurent l'élaboration de notes d'orientation pour encadrer les interventions et le dialogue de la Banque au Maroc et en Tunisie, ainsi que des évaluations de la dépense publique et de la responsabilité financière dans certains PMR tels que la Tanzanie.

Changement climatique

Le Groupe de la Banque a renforcé sa capacité à intégrer le changement climatique dans ses opérations, à mobiliser des financements à grande échelle et à accroître son soutien aux pays africains pour la mise en œuvre de leurs engagements climatiques. Cette année, sa part du financement de la lutte contre le changement climatique a considérablement augmenté, passant de 28 % en 2017 à 32 % de l'ensemble de ses approbations en 2018 (graphique 2.5). Elle est en bonne voie d'atteindre son objectif de 40 % pour 2020, le plus ambitieux de toutes les banques multilatérales de développement, conformément au Plan d'action II sur le changement climatique. La Banque a mobilisé 337 millions d'USD

Graphique 2.5 : **Financement de la lutte contre le changement climatique en 2018**

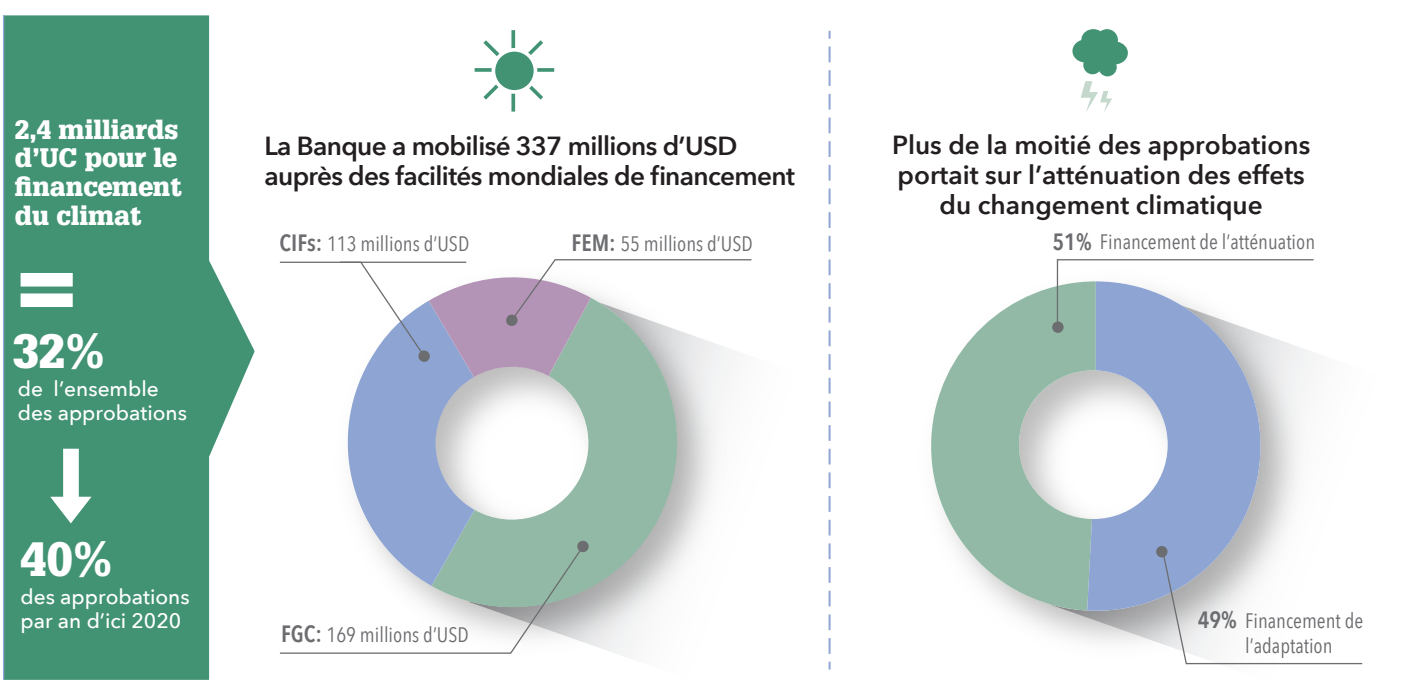
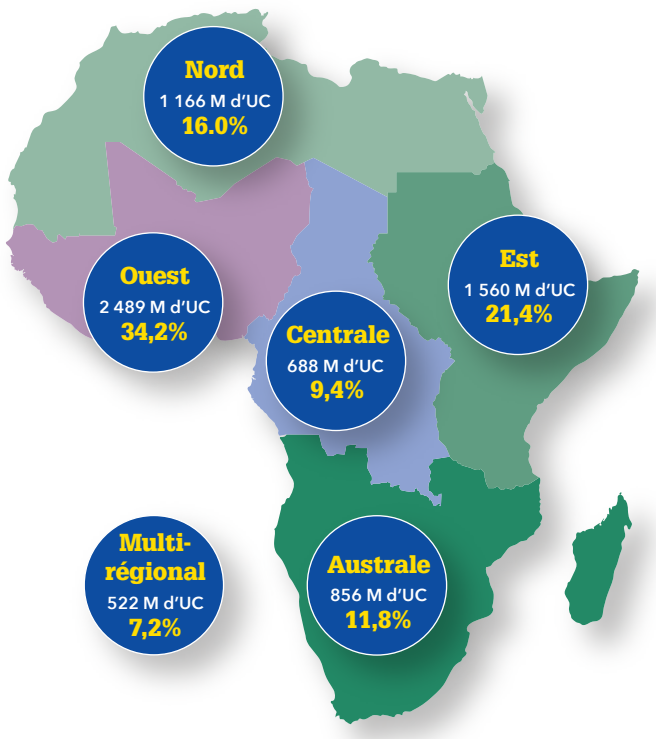


Tableau 2.3 : **Portefeuille du Groupe de la Banque par région en 2018**

Région	Montant (en milliards d'UC)	Pourcentage
Afrique centrale	3,85	10,1
Afrique de l'Est	8,39	22
Afrique du Nord	7,26	19,1
Afrique australe	8,64	22,7
Afrique de l'Ouest	9,71	25,5
Multirégional	0,22	0,6
Total	**38,07**	**100**

Graphique 2.6 : **Approbations du Groupe de la Banque par région en 2018**



auprès des mécanismes mondiaux de financement de la lutte contre le changement climatique – 55 millions d'USD du Fonds pour l'environnement mondial, 169 millions d'USD du Fonds vert pour le climat et 11 millions d'USD du Fonds d'investissement pour le climat – afin de cofinancer des projets dans les secteurs énergétique, agricole et forestier.

Parmi les autres réalisations, on peut citer l'investissement de la Banque dans 14 centres climatiques nationaux afin de produire et d'utiliser des données climatiques de haute qualité pour les prévisions des intempéries et la gestion des risques de catastrophe. Ces investissements, qui permettent la mise en place de systèmes d'alerte précoce pour couvrir les catastrophes liées au climat, bénéficient à au moins 300 millions de personnes vivant dans des zones vulnérables. La Banque a également financé la création au Cameroun d'un Centre régional du climat pour la Communauté économique des États de l'Afrique centrale. Lancé par la Banque en 2017, le Centre des contributions déterminées au niveau national pour l'Afrique fournit une assistance technique aux PMR. La Banque a lancé l'Alliance financière africaine pour le climat afin d'encourager les institutions financières africaines à réorienter leurs portefeuilles vers des investissements résilients au climat et sobres en carbone. À la COP 24 sur les changements climatiques, qui s'est tenue à Katowice (Pologne), la Banque a renforcé son engagement avec ses partenaires et s'est positionnée pour attirer davantage de ressources au profit des PMR.

Portefeuille et approbations par région

Le portefeuille actif du Groupe de la Banque au 31 décembre 2018 s'établissait à 38,07 milliards d'UC (tableau 2.3). Les approbations du Groupe de la Banque en 2018 se sont élevées à 7,28 milliards d'UC (graphique 2.6).

Afrique centrale

Les approbations du Groupe de la Banque en faveur de la région se sont élevées à 688 millions d'UC, confirmant une croissance régulière de 57 % depuis 2013 (avec un pic exceptionnel en 2017



Cimenterie en République démocratique du Congo.

pour les grands projets multinationaux et l'appui budgétaire au Gabon). Le plafond d'endettement du Cameroun a réduit le montant des prêts octroyés en 2018 et entravé les projets multinationaux entre le Cameroun et le Tchad. Malgré cette situation, le Cameroun et le Gabon ont obtenu 69 % des approbations en 2018. Les réformes économiques et financières ont représenté 40 % des approbations, tandis que 34 % sont allées au transport et à l'alimentation en eau.

Les activités les plus notables de la Banque en matière de gestion des connaissances en Afrique centrale ont porté entre autres sur une étude régionale concernant six pays du bassin du Congo pour définir les priorités stratégiques de l'industrialisation de la filière bois.

Afrique de l'Est

Les approbations de la Banque pour l'Afrique de l'Est en 2018 se sont élevées à près de 1,56 milliard d'UC, soit 41 % de plus qu'en 2017. Ensemble, le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie représentaient 67 % et les opérations multinationales 17 % du total des approbations. La majeure partie des approbations est allée aux transports (25,4 %) et à l'électricité (25,1 %).



Des écoliers dans une salle de classe au Kenya.

La Banque a approuvé 164 millions d'UC pour l'autoroute Kampala-Jinja dans le cadre d'un partenariat public-privé, et elle envisage une série d'instruments financiers pour soutenir cette opération (encadré 2.6).

Afrique du Nord

Les approbations de la Banque pour l'Afrique du Nord se sont élevées à 1,17 milliard d'UC, soit 26 % de plus qu'en 2017. Près du tiers ont financé des réformes économiques et financières.

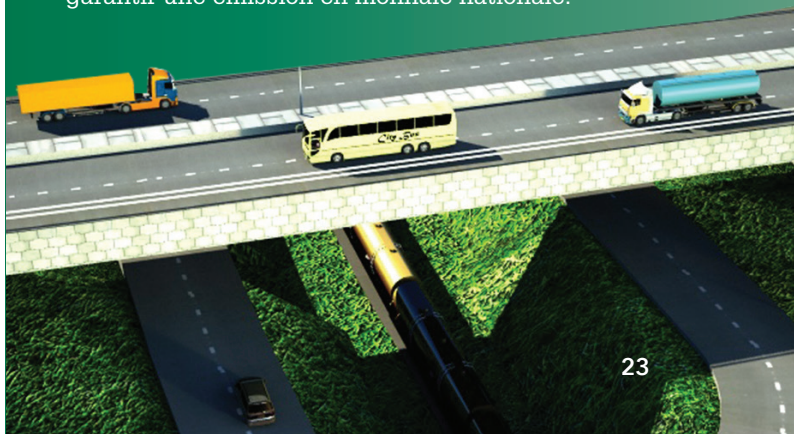
Environ 58 % des approbations pour l'Afrique du Nord ont appuyé 10 opérations au Maroc. La Banque a fourni 168 millions d'UC au Programme d'appui au développement inclusif et durable des filières agricoles afin d'améliorer la compétitivité en promouvant

Encadré 2.6 : **Financement innovant pour l'autoroute Kampala-Jinja**

L'autoroute Kampala-Jinja (KJE) fait partie du Corridor Nord, qui mène de Mombasa au Kenya à Kigali au Rwanda. Ce corridor stratégique relie les pays enclavés que sont la République démocratique du Congo, le Rwanda et l'Ouganda à la façade maritime. Le KJE est l'un des cinq projets d'autoroutes considérés comme essentiels au développement économique dans la Vision 2040 de l'Ouganda et le Plan de développement national II.



Le projet est structuré comme une opération de conception, construction, financement, exploitation, entretien et transfert (DBFOMT) fondée sur la disponibilité, présentant un ratio dette / fonds propres de 80/20. La structure de financement innovante comporte un financement de l'écart de viabilité, un financement de projet (secteur privé) pour la phase 1 et un financement du marché des capitaux (obligations) pour la phase 2. Outre le financement de l'écart de viabilité, la Banque envisage de fournir une série d'instruments : garantie partielle de risque pour garantir la disponibilité des paiements du gouvernement, financement d'opération non souveraine au titre de la tranche de financement de la phase 1 du projet par une institution financière de développement, et garantie partielle de crédit au titre d'un accord de co-garantie avec l'Agence multilatérale de garantie des investissements et GuarantCo pour garantir une émission en monnaie nationale.



Encadré 2.7 : **Programme axé sur les résultats pour améliorer l'accès à l'emploi au Maroc**

Doté de 70 millions d'UC, ce programme améliore les conditions sociales au Maroc grâce à la formation des jeunes, à l'insertion professionnelle et à la satisfaction des besoins des entreprises en travailleurs qualifiés. Il soutiendra la création d'emplois productifs, l'augmentation du nombre de bénéficiaires de la formation professionnelle et l'intégration des jeunes dans la vie active grâce à une meilleure intermédiation sur le marché du travail.

Le premier financement de la Banque axé sur les résultats renforcera l'efficacité des dépenses publiques consacrées à la promotion de l'emploi et au développement des compétences en élaborant des indicateurs liés à la performance et aux décaissements, assortis de l'engagement d'obtenir des résultats tangibles. En utilisant un protocole de vérification indépendant, l'opération testera le financement axé sur les résultats dans un pays à revenu intermédiaire avec l'assurance que les fonds seront utilisés à bon escient. L'opération a été préparée en réponse à une demande du gouvernement marocain, qui pratique déjà le financement axé sur les résultats avec d'autres partenaires au développement.





Entreprise de la filière bois en Égypte.

les chaînes de valeur, en améliorant le climat des affaires et en assurant une gestion durable des ressources naturelles. En outre, un financement axé sur les résultats de 70 millions d'UC a été approuvé en faveur des secteurs sociaux (encadré 2.7).

La plus importante opération approuvée en Afrique du Nord en 2018 a été la troisième phase du Programme d'appui à la gouvernance économique et à l'énergie en Égypte, d'un montant de 352 millions d'UC, financé avec le concours du Fonds Monétaire International et de la Banque mondiale pour jeter les bases d'une croissance économique inclusive et autonome.

Afrique australe

Les approbations de la Banque en 2018 en faveur de l'Afrique australe se sont établies à 856 millions d'UC, soit 6 % de moins qu'en 2017. L'énergie représente 36 % des approbations, les transports 23 %, les réformes économiques et financières 20 %.

Même si quelques opérations ont souffert de retards de traitement, l'Afrique du Sud a enregistré trois fois plus d'approbations qu'en 2017, soit 383 millions d'UC, ce qui représente 45 % de l'ensemble des approbations de l'Afrique australe. Les trois projets sont : le Projet de centrale solaire à concentration de Redstone, d'une puissance de 100 MW (147 millions d'UC), le Projet d'amélioration du transport d'électricité d'Eskom (158 millions d'UC), qui s'inscrit dans la priorité Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, et



Des étudiants apprennent à extraire des matières premières en toute sécurité en Zambie.

le Projet de financement structuré adossé à des actifs pour le transport en commun (78 millions d'UC), qui relève de la priorité Industrialiser l'Afrique.

La majeure partie des initiatives de la Banque dans le domaine du savoir en Afrique australe ont porté sur l'évaluation de la contribution de divers sous-secteurs économiques à la croissance de pays spécifiques, notamment une étude sur la facilitation du commerce et la compétitivité des exportations en Angola, et une autre sur la contribution des entreprises publiques à la transformation économique et à la croissance inclusive en Afrique du Sud.

Afrique de l'Ouest

Les approbations en faveur de l'Afrique de l'Ouest – 2,5 milliards d'UC en 2018 – ont été supérieures à celles des autres régions ; elles représentent 34 % des approbations totales du Groupe de la Banque. Le reclassement du Sénégal comme pays à financement mixte de la Banque africaine de développement et du Fonds africain de développement, l'accès de la Côte d'Ivoire et du Bénin aux prêts de la Banque africaine de développement



Infrastructure routière au Ghana.

et l'importance des financements du secteur privé expliquent le doublement des approbations en 2017. Les approbations ont augmenté pour les 15 pays de la région sauf un, la Guinée. Les parts les plus fortes sont allées au transport (34 %) et à la finance (23 %). Les opérations à l'appui de réformes économiques et financières n'ont représenté que 8 %, soit la part la plus faible parmi toutes les régions.

La Banque a approuvé un montant de 144,7 millions d'UC (108,5 millions de la Banque africaine de développement et 36,2 millions de l'AGTF) pour soutenir le projet d'électrification rurale du Nigeria (encadré 2.8), cofinancé par la Banque mondiale.

Les activités de la Banque en matière de savoir en Afrique de l'Ouest comprenaient une étude sur le genre au Niger, s'inscrivant dans la Stratégie en matière de genre du Groupe de la Banque pour 2014-2018. L'étude facilitera l'intégration de la dimension de genre dans le document de stratégie pays 2018-2022 et promouvra l'emploi des femmes dans les secteurs générateurs de revenus.

Encadré 2.8 : **Atténuation des risques liés aux investissements privés dans le projet d'électrification rurale du Nigeria**

Le projet d'électrification rurale du Nigeria assure la promotion de technologies et de nouveaux modes d'activité commerciale au Nigeria.

Le secteur privé pilote certaines composantes. Le projet fournira de l'électricité aux ménages, aux petites et moyennes entreprises et aux institutions publiques à moindre coût et en temps voulu grâce à des solutions hors réseau et en miniréseau. Il contribuera à :

- assurer l'accès à l'électricité à plus de 500 000 personnes ;
- augmenter de 76,5 MW (dont 68 MW d'origine solaire) la puissance installée de production d'électricité ;
- alimenter en énergie fiable huit universités et hôpitaux universitaires ;
- aider 20 000 micro, petites et moyennes entreprises à utiliser des équipements de production ;
- réduire les émissions de dioxyde de carbone de 1,69 million de tonnes.

La Banque met actuellement en place des instruments et des facilités de financement de nature à réduire les risques liés aux investissements privés dans les miniréseaux et les systèmes d'énergie solaire autonomes et décentralisés. Elle mobilisera l'investissement du secteur privé en accordant un financement de l'écart de viabilité (pour compenser les coûts d'investissement des promoteurs) et en offrant des dons ciblés et axés sur les résultats et la performance aux entreprises de miniréseau et d'accès à l'énergie.

CHAPITRE 3

Renforcer la gestion institutionnelle



Siège de la BAD à Abidjan, en Côte d'Ivoire

La Direction a poursuivi la mise en œuvre du Modèle de développement et de prestation de services (DBDM) et des améliorations connexes concernant les processus opérationnels, l'organisation et les capacités institutionnelles. Dans le cadre de l'adoption du DBDM, la Banque a redoublé d'efforts pour assurer une exécution harmonieuse de ses opérations, grâce à une meilleure collaboration entre complexes sectoriels, entre complexes et régions, et entre opérations du secteur public et opérations non souveraines, tant au siège que dans les bureaux pays et régionaux. Le premier Forum pour l'investissement en Afrique a été une illustration parfaite du modèle « Une seule Banque » en réunissant de nombreuses composantes de la Banque – services opérationnels comme services institutionnels –, ce qui a contribué à son grand succès.

Réforme des processus opérationnels

Le Comité chargé de la responsabilité en matière de prestations de services et de l'efficience des processus a achevé ses travaux et proposé à la Direction des réformes systémiques et des processus propres à améliorer l'efficacité et l'efficience de la Banque. Le processus budgétaire a été amélioré, la matrice de délégation de pouvoirs a été alignée sur les objectifs du DBDM et la Banque a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie numérique pour 2017-2020.

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre en 2018 pour améliorer la planification et l'affectation des ressources. Ces mesures confirment l'attachement de la Banque à une planification, une affectation et une utilisation responsables et efficientes des ressources en vue d'obtenir des résultats et de fournir des services efficaces. La Banque a repensé son outil de planification et de budgétisation des programmes de travail (logiciel d'évaluation des ressources stratégiques – SRAS) pour le doter d'une interface web conviviale. Son intégration au système de calendrier de traitement des programmes dans l'ensemble de la Banque facilite la planification continue des unités organisationnelles.

En outre, pour servir de base à la planification budgétaire de 2019, des coefficients budgétaires (coûts unitaires pour chaque produit livrable) sont calculés à partir du système de comptabilité analytique. La matrice de délégation de pouvoirs révisée, qui renforce la responsabilisation, a également accru la souplesse dans l'exécution du budget. Afin d'améliorer davantage la qualité des données et la prise de décisions, la Banque a continué de mettre l'accent sur le contrôle, le suivi et l'établissement de rapports rigoureux. Elle compare continuellement ces initiatives aux pratiques des partenaires de développement. Leur diffusion au sein de la Banque et le renforcement des capacités ont favorisé ces évolutions.

En conformité avec le DBDM, la matrice de délégation de pouvoirs a été révisée et approuvée afin de confier davantage de pouvoirs de décision aux bureaux pays et régionaux. Ce changement permet au Groupe de la Banque de répondre plus rapidement à ses clients. Grâce à 41 bureaux pays, le Groupe de la Banque est désormais plus présent dans les pays membres régionaux. La Direction a élaboré le programme de formation et d'échange des chefs de bureau pays afin de répondre aux défis auxquels sont confrontés les bureaux pays et régionaux, défis mis en évidence pour certains par les évaluations et les audits de bureaux et de portefeuilles. Le programme favorisera l'échange d'expériences sur les défis à relever et facilitera le partage d'informations sur les solutions déjà éprouvées. Les réformes et améliorations susmentionnées viendront renforcer la pertinence de la Banque.

Le Groupe de la Banque a poursuivi sa stratégie numérique, qui vise à mettre en place une infrastructure de technologies de l'information à même de soutenir la mise en œuvre du DBDM, la réalisation des High 5 et la numérisation de la Banque :

- Des réseaux numériques ont été mis en place au siège, dans les régions et dans 32 bureaux pays en vue de numériser la Banque et d'améliorer le routage, la disponibilité et la fiabilité du réseau.
- Un centre des opérations informatiques a été créé pour accroître la surveillance active de l'ensemble de l'infrastructure informatique des bureaux de la Banque et améliorer sa disponibilité et ses performances.
- La mise en place d'un centre VSAT secondaire en Afrique du Sud devrait accroître la résilience de l'infrastructure réseau de la Banque en matière de connectivité.
- La plateforme et les systèmes d'applications de la Banque font actuellement l'objet d'une mise à niveau. Le Groupe de la Banque a lancé un processus de mise à niveau de SAP, sa charpente informatique, vers une version plus puissante et plus conviviale (SAP4/Hana) dans le cadre d'un projet de refonte et d'amélioration des processus opérationnels dans l'ensemble de la Banque, dénommé Projet WAKANDA.

Grâce à 41 bureaux pays, le Groupe de la Banque est désormais plus présent dans les pays membres régionaux. Ces bureaux sont dotés d'un personnel qualifié et en nombre suffisant.

- Des outils d'aide à la décision et des tableaux de bord rationalisés, des sites web et des applications polyvalentes « à la demande » et un cadre plus propice à la collaboration (y compris avec les utilisateurs externes) facilitent les activités des complexes des services institutionnels, des finances et des opérations.
- Les applications mobiles servent désormais à des événements tels que les Assemblées annuelles, la participation à la 24e Conférence des Parties (COP 24) sur le climat et le Forum pour l'investissement en Afrique.

Ces changements stratégiques permettent à la Banque d'améliorer sa communication, d'accroître son rayonnement et de présenter ses services financiers et produits du savoir grâce à un service en ligne de meilleure qualité. Ils canalisent les énergies du personnel des services institutionnels, des finances et des complexes en charge des opérations vers la vision d'une Banque intelligente, efficace et numérique.

Recentrage plus fort sur l'impact en matière de développement

Le cadre de mesure des résultats (CMR) sous-tend les principes de la Banque et sa démarche en matière de développement en tant qu'outil de responsabilisation – doté de paramètres alignés sur les High 5 et le DBDM –, et schéma directeur pour renforcer son impact. La revue annuelle de l'efficacité du développement de 2018, axée sur la priorité Industrialiser l'Afrique, a montré que la Banque a tenu son engagement d'aider l'Afrique à se développer et à avancer vers ses objectifs de développement et ses cibles opérationnelles. Le CMR continue de renforcer l'efficacité organisationnelle de la Banque, alors qu'elle s'emploie à intensifier ses opérations.

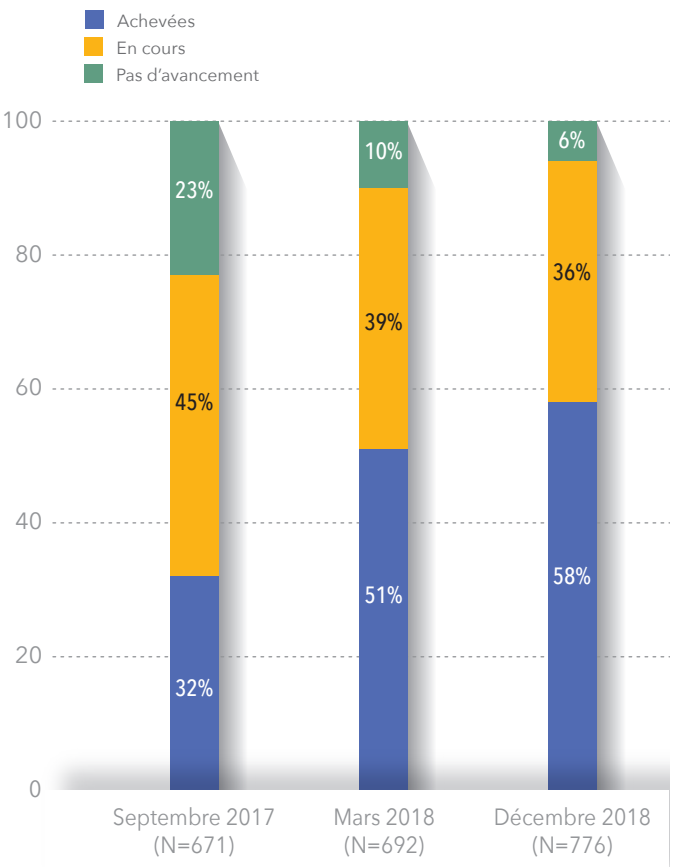
En 2018, la Banque a produit des fiches de résultats sur le Mozambique et l'Égypte sur la base du CMR. Ces notes analysent l'impact sur le développement des interventions financées par la Banque. Cette approche permet de retracer la façon dont les investissements de la Banque circulent dans une économie et de mesurer les impacts correspondants sur le développement, en particulier sur la création d'emplois. Dans le cadre d'un projet pilote en Afrique de l'Est, la Banque met actuellement au point une approche qui améliorera les méthodes et renforcera la rigueur dans l'établissement de rapports sur la situation de l'emploi. Couvrant tous les PMR de la Banque, cette approche sera appliquée aux secteurs prioritaires. Une autre approche innovante, testée dans le cadre des opérations d'infrastructure, fait appel à la cartographie à haute résolution pour évaluer les changements dans les vies des populations avant et après la réalisation des projets.

La Banque a continué d'améliorer la transparence et la divulgation de l'information. Le rapport 2018 sur l'indice de transparence de l'aide a classé la Banque au 4e rang sur 45 organisations de développement. Cette progression, par rapport au 10e rang qu'elle occupait en 2016, reflète les capacités opérationnelles de la Banque et l'efficacité de ses systèmes et processus, y compris le respect rigoureux des meilleures pratiques en matière d'information et de divulgation de ses programmes, projets, aides et interventions financières. Dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, la Banque a lancé le portail de données sur les projets, nouvelle plateforme web censée conforter l'efficacité de la Banque en matière de développement et accroître la transparence.

En 2018, la Banque a lancé MapAfrica 3.0 (https://mapafrica.afdb.org/), plateforme interactive qui cartographie les investissements de la Banque en Afrique et permet aux utilisateurs de naviguer à travers les projets financés par pays, par secteur et par année d'approbation, ou simplement de zoomer sur une région ou un pays spécifique. Plus de 160 fiches de résultats de projets sont également disponibles, donnant un aperçu des résultats obtenus par des interventions spécifiques en matière de développement.

La Direction et le Département de l'évaluation indépendante du développement mettent actuellement en place un système d'enregistrement des actions de la Direction qui permet de suivre les mesures prises par la Direction pour mettre en application les recommandations issues des évaluations indépendantes. Depuis le

Graphique 3.1 : **Améliorations dans l'état d'avancement des actions de la Direction**



Le rapport 2018 sur l'indice de transparence de l'aide a classé la Banque au 4e rang sur 45 organisations de développement

déploiement du système en 2017, le taux d'exécution des mesures prises à la suite des recommandations ne cesse de progresser, passant de 32 % à 58 % (graphique 3.1). En s'y attelant, la Direction accorde une attention toute particulière aux actions dont la mise en œuvre est retardée, et elle mène un dialogue proactif avec les départements en vue de les achever ou de les mettre en arrière-plan en cas de changements de priorité.

Afin d'optimiser l'impact de la Stratégie décennale 2013-2022 sur la transition de l'Afrique vers le développement durable, le système de sauvegardes intégré de la Banque place les opérations sous le signe de la durabilité. Le système accompagne les PMR sur la voie d'une croissance économique respectueuse de l'environnement et socialement inclusive. Le Département des sauvegardes et de la conformité est la cheville ouvrière de la mise en œuvre de cet engagement.

En 2018, la Banque a effectué des vérifications préalables en matière environnementale et sociale pour 168 projets approuvés en 2018 et 80 projets de son portefeuille actif. Les procédures d'évaluation environnementale et sociale sont en cours d'actualisation pour les aligner sur le DBDM et garantir la cohérence entre les nouveaux processus opérationnels rationalisés et les mécanismes de responsabilisation.

Reconstitution des ressources et partenariats

Le Groupe de travail informel sur la 15e reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-15) s'est réuni à deux reprises en 2018 et a présenté ses conclusions en octobre 2018. Conformément à l'objectif visant à « passer des milliards aux milliers de milliards de dollars », le groupe a étudié les options permettant de conférer un effet de levier aux capitaux propres du

Tableau 3.1 : **Ressources mobilisées grâce aux fonds fiduciaires**

Partenaire de développement	Montant	Objectif
Commission européenne	47 millions d'euros	Fonds fiduciaire pour les infrastructures en Somalie et la Facilité africaine de soutien juridique
Royaume-Uni	43,5 millions GBP	Facilité d'appui à la transition pour le projet de réhabilitation et d'extension du système de distribution de l'électricité de Bo-Kenema et contribution additionnelle au SEFA 2.0
Fondation Bill et Melinda Gates	35 millions d'USD	Fonds d'inclusion financière numérique pour l'Afrique
France (Agence française de développement)	1 million d'euros	
Luxembourg	1 million d'euros	
Corée du Sud	18 millions d'USD	Fonds fiduciaire de coopération économique Corée-Afrique
Pays-Bas	17 millions d'USD	Fonds fiduciaire de l'Initiative pour l'entrepreneuriat des jeunes
Italie	13,7 millions d'euros	Soutien des initiatives visant à remédier à la fragilité grâce à la Facilité d'appui à la transition de la Banque, contribution au fonds multidonateur Entreprenariat et innovation des jeunes (YEI) et au Fonds fiduciaire pour les infrastructures en Somalie (SIF) et reconstitution du Fonds fiduciaire bilatéral
Danemark	30 millions de DKK	Fonds fiduciaire pour les pays en transition
Suède	20 millions de SEK	Contribution supplémentaire au fonds ClimDev-Afrique

Encadré 3.1 : **Le Forum pour l'investissement en Afrique**

En 2018, en étroite collaboration avec ses principaux partenaires, la Banque a organisé la première édition du Forum pour l'investissement en Afrique (AIF), démontrant son leadership audacieux et sa vision novatrice. Le Forum a pour vocation de faire avancer les projets jusqu'au stade où ils sont bancables, de lever les capitaux et d'accélérer la clôture financière des transactions. Plateforme innovante d'investissement régional réunissant plusieurs parties prenantes, l'AIF s'aligne sur les High 5 du Groupe de la Banque pour accélérer la réalisation de l'Agenda 2063 de l'UA et des Objectifs de développement durable (ODD), en mobilisant des ressources pour combler le déficit d'investissement dans les infrastructures en Afrique, qui se situe entre 68 et 108 milliards d'USD par an.



Le Forum a débouché sur des manifestations d'intérêt confirmées concernant 49 projets pour une valeur totale de 38,7 milliards d'USD. Au nombre des accords signés lors de ce forum figurent celui de 2,6 milliards d'USD entre des consortiums du Ghana et de l'Afrique du Sud pour développer et financer le métro aérien d'Accra, et celui de 800 millions d'USD conclu entre la Banque, Africa50 et les gouvernements de la République démocratique du Congo et de la République du Congo pour aménager et financer le premier pont routier et ferroviaire reliant Kinshasa à Brazzaville.

Fonds africain de développement. Les participants ont souligné combien il est important de maintenir la mission essentielle du Fonds africain de développement comme fonds à caractère concessionnel ciblant les pays les plus pauvres et les pays en situation de fragilité, tout en veillant à la soutenabilité de la dette des bénéficiaires et en préservant la viabilité financière à long terme du Fonds.

Des représentants du Fonds africain de développement et des pays donateurs se sont réunis avec la Direction à Kigali (Rwanda), en octobre pour la revue à mi-parcours du FAD-14. Le Président Adesina a remercié les donateurs pour leur soutien indéfectible et a confirmé que les engagements du FAD-14 étaient sur la bonne voie, les objectifs stratégiques et opérationnels convenus étant atteints. Les discussions ont fait ressortir la pertinence constante du Fonds africain de développement pour l'aide aux pays africains à faible revenu, en particulier ceux en situation de fragilité.

La Banque ne ménage aucun effort pour diversifier et élargir ses partenariats et mobiliser des ressources supplémentaires. En 2018, elle a resserré sa collaboration avec ses partenaires en ce qui concerne la gestion du portefeuille de fonds fiduciaires et amélioré la diffusion d'information sur l'utilisation des ressources des partenaires en accordant une attention particulière à l'impact et aux résultats. Au sein de la Banque, des campagnes de sensibilisation ont été organisées à l'intention des départements utilisateurs concernant la mobilisation de fonds fiduciaires pour accroître l'impact dans les PMR et la gestion active du portefeuille. La Banque a finalisé la politique d'accréditation destinée à la formation des gestionnaires de fonds fiduciaires.

En 2018, la Banque a mobilisé 168,6 millions d'UC grâce aux fonds fiduciaires bilatéraux, thématiques et multidonateurs (tableau 3.1).

Au titre de l'*Africa Growing Together Fund,* 293 millions d'USD ont été approuvés en 2018 pour permettre à la Banque d'intensifier ses opérations dans les secteurs de l'énergie, des transports, de l'eau et de l'assainissement au Bénin, au Cameroun, au Gabon, au Kenya et au Maroc, ce qui porte le financement total du fonds à 685 millions d'USD.

Forum pour l'investissement en Afrique

En outre, la Banque a piloté l'organisation du premier Forum pour l'investissement en Afrique, plateforme de collaboration pour le développement économique et social du continent (encardé 3.3). Il s'agit d'un marché transactionnel qui permet de faire passer les projets à un stade bancable, de mobiliser des capitaux et d'accélérer la clôture financière des transactions. La première édition du Forum a été couronnée de succès. En effet, elle a débouché sur des manifestations d'intérêt confirmées concernant 49 projets pour une valeur totale de 38,7 milliards d'USD (contre 42 milliards d'USD d'investissement direct étranger en Afrique en 2017).

Représentation extérieure

Le Bureau de représentation extérieure de la Banque pour l'Asie a lancé un projet pilote d'utilisation de drones dans des projets agricoles en Tunisie, sur financement de la Coopération économique Corée-Afrique. Ce projet ciblera des projets agricoles à Sidi Bouzid, au centre de la Tunisie, et utilisera des drones pour collecter des données et assurer le suivi de la production agricole, de la biodiversité, des effets du changement climatique et de la gestion des ressources naturelles.

Ressources humaines

Le Groupe de la Banque a été classé 4e meilleur employeur en Afrique sur une liste de 100 entreprises et organisations multilatérales ayant participé à l'édition 2018 de l'enquête *Careers in Africa Employer of Choice,* soit un bond spectaculaire par rapport à la 82e place obtenue en 2015 et un cran au-dessus de la 5e place de 2017.

L'agenda ambitieux de la Banque exige d'elle qu'elle attire et fidélise un personnel solide, possédant le dosage de compétences nécessaire et de nouvelles méthodes de travail. À cette fin, 329 personnes ont été recrutées en externe, ce qui s'est traduit par une baisse du taux de vacance dans les postes de direction et les catégories professionnelles – tombé de 27 % à 15 % – et par la diminution du taux brut global de vacance de postes, passé de 24 % à 14 % (tableau 3.2) en 2018. Au 31 décembre 2018, la Banque employait 683 consultants. Une cohorte de 30 jeunes professionnels a été accueillie en 2018 pour un programme de trois ans à la Banque.

Pour mettre en œuvre le DBDM et les plans de décentralisation, la Banque poursuit ses efforts visant à accroître la capacité des bureaux pays et régionaux. L'effectif de terrain est passé de 657 en 2017 à 754 membres du personnel en 2018, et le personnel des bureaux extérieurs représente maintenant 39 % de l'effectif total de la Banque.

La diversité fondée sur le genre, la langue et la représentation régionale a continué d'être un facteur important dans le recrutement. Environ 38 % des nouveaux employés étaient des femmes. La proportion de femmes occupant des postes de direction s'élevait à 26 %, par rapport à la cible de 28 %. L'objectif de 30 % de femmes occupant des postes de catégorie professionnelle a été atteint en 2018, mais la Direction compte redoubler d'efforts pour attirer des candidatures féminines. Dans le cadre de sa campagne de recrutement, la Banque a organisé 12 salons de l'emploi dans les PMR et certains pays non régionaux.

La Banque a organisé des ateliers qui ont permis de familiariser les cadres dirigeants et le personnel avec le système et les processus de gestion performants et de renforcer la culture de prestation de services de qualité au sein de l'institution. Plusieurs programmes de formation, dont certains en interne, ont été proposés dans tous les complexes. La Banque a mis en œuvre les processus automatisés pour le paiement des indemnités pour frais d'études, la gestion des congés et l'avancement du personnel afin d'améliorer l'efficience. La feuille de route pour un système intégré de gestion des ressources humaines est en cours de déploiement.

Au nombre des autres mesures mises en place en 2018 figurent l'augmentation au mérite pour l'ensemble du personnel et l'ajustement au marché pour le personnel recruté sur le plan local. Le Conseil d'administration a approuvé ces évolutions, qui visent à distinguer et à récompenser les employés les plus performants, tout en maintenant la rémunération de la Banque à un niveau concurrentiel pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.

La Banque en sa qualité de courtier du savoir

En 2018, la Banque a renforcé ses activités et ses services en matière de savoir en produisant des analyses et des documents de recherche sur les politiques, en recueillant des statistiques et en renforçant les capacités statistiques, en encourageant le dialogue sur les politiques et en développant les capacités. Diffusés à travers des publications, des ateliers et des activités de renforcement des capacités, les produits du savoir éclairent l'élaboration de politiques efficaces dans les PMR.

Tableau 3.2 : **Effectif et situation de l'emploi du Groupe de la Banque au 31 décembre 2018**

	SIÈGE					BUREAUX PAYS/RÉGION AUX				
	Vice-présidents et EL3	Directeurs et chefs de division	Autre personnel de la catégorie professionnelle	Personnel des services généraux	Total	Directeurs régionaux et responsables	Autre personnel de la catégorie professionnelle	Personnel des services généraux	Total	Total général
Effectif total	9	126	701	361	1 197	58	487	209	754	1 951
Hommes	7	88	459	138	692	46	369	104	519	1 211
Femmes	2	38	242	223	505	12	118	105	235	740
% femmes	22,2	30,2	34,5	61,8	42,2	20,7	24,2	50,2	31,2	37,9

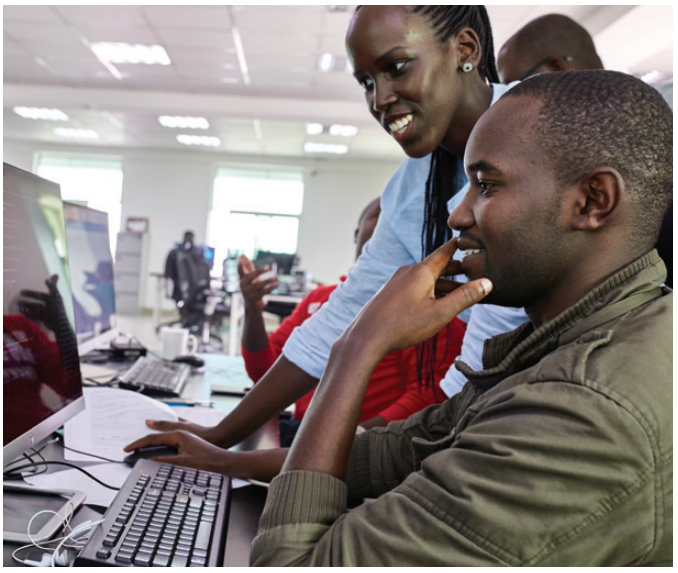
Note : La catégorie « vice-présidents et EL3 » comprend 8 vice-présidents et un employé au même grade que les vice-présidents (EL3).

Activités de recherche

Les activités de recherche menées en 2018 ont appuyé les opérations de la Banque par des travaux d'analyse et ont joué un rôle plus large en offrant aux PMR, décideurs et à la communauté du savoir en Afrique des services consultatifs et axés sur le savoir. Les *Perspectives économiques en Afrique (PEA)* 2018, produit du savoir phare de la Banque, ont mis l'accent sur l'évolution de l'environnement macroéconomique et les outils de financement de l'infrastructure. Disponible en anglais, français et portugais, le rapport a été complété par cinq éditions régionales avec des résumés dans trois des langues les plus lues et parlées en Afrique, à savoir l'arabe, le haoussa et le swahili. Les PEA, lancées en janvier 2018 au siège de la Banque, figurent parmi les toutes premières publications à fournir des chiffres clés sur la performance et les perspectives macroéconomiques de l'Afrique.

La Banque a appuyé les PMR en leur fournissant des modèles macroéconomiques qui ont servi de base à l'analyse des programmes. En collaboration avec le FMI, la Banque élabore actuellement un modèle dynamique d'équilibre général stochastique, adapté aux économies africaines afin de tenir compte des particularités structurelles qui ont une incidence sur les économies de la région. Elle a poursuivi la mise en œuvre du projet de transformation structurelle de l'agriculture et des espaces ruraux africains. En outre, les rapports économiques de la Banque sur le Soudan et le Zimbabwe ont également fourni des analyses à l'appui des cadres stratégiques post-sanctions.

Parmi les documents scientifiques de pointe produits par la Banque figurent notamment des rapports tels que *Libérer le potentiel des investisseurs institutionnels en Afrique* et *Approche stratégique pour le financement de la lutte contre le changement climatique par le renforcement des systèmes financiers durables en Afrique*.



CI-DESSUS : Projet de l'université Carnegie Mellon, Rwanda.
EN HAUT À DROITE : Centre commercial, Afrique du Sud.
EN BAS À DROITE : Des panneaux solaires alimentent des pompes à eau en Éthiopie.

Dans l'ensemble, les produits du savoir de la Banque ont eu un énorme retentissement. En 2018, RePEc *(Research Papers in Economics)*, dépositaire mondial réputé de savoir économique, a classé **la Banque au 7e rang sur près de 300 institutions** de recherche économique et de développement basées en Afrique, une nette amélioration par rapport à la 28e place obtenue en 2014.

Dans l'ensemble, les produits du savoir de la Banque ont eu un énorme retentissement. RePEc *(Research Papers in Economics)*, dépositaire mondial réputé de savoir économique, a classé la Banque africaine de développement au 7e rang sur près de 300 institutions de recherche économique et de développement basées en Afrique en 2018, une nette amélioration par rapport à la 28e place obtenue en 2014. Dans le même ordre d'idées, le facteur d'impact (qui mesure l'importance ou le classement d'une revue en fonction du nombre de citations de ses articles) pour la Revue africaine de développement – revue académique de la Banque – est passé de 1,0 en 2017 à 1,6 en 2018.





Produits du savoir et activités statistiques

La Banque est restée fermement attachée à l'amélioration des statistiques et des capacités statistiques dans les PMR, et elle met un accent particulier sur les avancées relatives aux High 5. Au titre du Plan d'action pour l'amélioration des statistiques agricoles et rurales, la Banque a aidé 50 PMR à compiler les données agricoles de base nécessaires pour orienter les politiques agricoles. En outre, le Programme de connaissance de l'infrastructure en Afrique a effectué des projections sur les invetissements que les PMR devraient consentir dans l'énergie pour atteindre l'accès universel à l'horizon 2025. Des projections similaires pour d'autres secteurs d'infrastructure – transport, technologies de l'information et de la communication, eau et assainissement – montrent que l'Afrique doit investir environ 130 à 170 milliards d'USD par an pour le développement des infrastructures. Dans le cadre des activités liées à l'Autoroute de l'information en Afrique (AIA), le Département de la statistique a entrepris des missions d'assistance technique dans plusieurs pays – Angola, Burkina Faso, Cabo Verde, Égypte, Gambie, Kenya, Lesotho, Rwanda, Togo et Zambie – et a organisé une formation analogue pour le personnel de la Banque.

Les activités complémentaires portant sur les comptes nationaux et les répertoires statistiques des entreprises de certains pays – Botswana, Eswatini, Malawi, Namibie et Zambie – ont été essentielles pour l'amélioration du cadre de mesure des activités économiques dans les PMR. En outre, la stratégie d'harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA.2), élaborée sous l'égide de la Banque, est désormais la stratégie panafricaine officielle pour le développement de la statistique.





Développement des capacités

En 2018, l'Institut africain de développement (IAD), un courtier majeur du savoir et pour le dialogue sur les politiques avec les PMR, a réuni un parterre relevé d'universitaires, de praticiens du développement, de diplomates et autres acteurs pour sa série Kofi Annan de séminaires d'éminents conférenciers. Parmi les intervenants figurait Son Altesse Royale Muhammadu Sanusi II, Emir de Kano (Nigeria). Les lauréates du prix Nobel Ouided Bouchamaoui et Leymah Roberta Gbowee, et Son Excellence Graca Machel ont prononcé les allocutions liminaires de cette année. Ces conférences marquantes consacrées au développement en Afrique ont abordé des enjeux aussi importants que l'éducation des filles, l'autonomisation des femmes et l'intégration régionale. Plus généralement, l'IAD s'est penché sur la mobilisation des ressources financières, l'amélioration de l'efficacité d'un cadre de dépenses à moyen terme et la conception d'un système intégré d'information financière pour la gestion des recettes et dépenses publiques.

Gestion des ressources naturelles

Créé pour servir de catalyseur de la croissance et du développement des PMR grâce à une gestion efficace des ressources naturelles, le Centre africain des ressources naturelles a consolidé sa position de centre d'excellence apportant son concours aux pays africains. En 2018, il a fourni un appui technique pour la mise en œuvre du Programme de capital naturel au Mozambique, en identifiant les infrastructures écologiques clés et en créant un groupe de travail inter-institutions sur le capital naturel.

Le centre a également mobilisé 1,95 million d'USD en 2018, dont 1,4 million de dons pluriannuels au titre du Fonds africain de développement pour renforcer la mobilisation des ressources intérieures dans les pays en situation de fragilité riches en ressources à travers la modélisation financière pour le secteur extractif.

EN HAUT À GAUCHE : Salle de commande du réseau de transport d'électricité en Zambie.
EN BAS À GAUCHE : Nouveaux systèmes d'irrigation à Eswatini.
EN BAS : Fabrication de composants électroniques en Tunisie.



CHAPITRE 4

Supervision des Conseils



Rapports et publications de la BAD

Conseils des gouverneurs

Constitués par les représentants de chacun des 80 pays membres, les Conseils des gouverneurs sont les plus hautes instances décisionnelles de la Banque africaine de développement et du Fonds africain de développement. Ils élisent les 20 membres du Conseil d'administration et le président du Groupe de la Banque, chargés de superviser la gestion de l'institution. Les gouverneurs exécutent leur mandat avec l'appui de cinq organes subsidiaires : le Bureau, le Comité directeur mixte, le Comité directeur sur l'élection du président de la Banque, le Comité permanent sur les conditions de service du personnel élu et le Comité consultatif des gouverneurs (CCG).

Parmi les activités menées par les Conseils des gouverneurs en 2018, on peut citer les Assemblées annuelles du Groupe de la Banque, les réunions consultatives des gouverneurs pour chacune des cinq régions de la Banque et la 16e réunion du CCG.

Faits marquants des Assemblées annuelles 2018

La 53e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement et la 44e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs du Fonds africain de développement se sont tenues conjointement du 21 au 25 mai 2018 à Busan, en République de Corée. Le thème de ces Assemblées était « Accélérer l'industrialisation de l'Afrique ».

Dans l'exercice de leurs fonctions statutaires, les Conseils des gouverneurs ont adopté le rapport annuel et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. En outre, ils ont adopté des résolutions sur :

- L'élection partielle des administrateurs de la Banque africaine de développement.
- La sélection des administrateurs du Fonds africain de développement.
- L'affectation et la distribution du revenu assignable de la Banque africaine de développement au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- La distribution d'une partie du revenu du Fonds spécial du Nigeria au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.
- La désignation de trois membres du Comité permanent du Conseil des gouverneurs sur les conditions de service du personnel élu, qui siégeront entre la fin des Assemblées annuelles 2018 et la fin des Assemblées annuelles 2021.
- Le lancement des discussions sur la septième Augmentation générale du capital de la Banque (AGC-VII).
- La création de la Facilité pour l'inclusion financière numérique en Afrique.

À la demande des Conseils des gouverneurs, la Banque a lancé vers la fin de 2018 une évaluation indépendante de la mise en œuvre du DBDM, visant à faire le point sur la contribution du modèle à l'efficience et à l'efficacité de la Banque.

Dialogue des gouverneurs : un regard prospectif sur le Groupe de la Banque

Le dialogue des gouverneurs aux Assemblées annuelles a été l'occasion pour le Président de discuter du rôle futur du Groupe de la Banque dans l'agenda mondial au développement, ainsi que de la performance de la Banque et des moyens de l'améliorer. Les gouverneurs ont réaffirmé leur attachement du développement économique et à la transformation sociale du continent africain et, à cet égard, ont insisté sur la nécessité de :

- Disposer d'une Banque africaine de développement suffisamment capitalisée, efficace et efficiente.
- Procéder à une revue indépendante des réformes institutionnelles récentes et des résultats obtenus pour éclairer les discussions du CCG sur une éventuelle AGC-VII.
- Accélérer la mise en œuvre de la réforme institutionnelle en cours. Les gouverneurs ont exhorté la direction à consolider la culture de la performance, à accroître la responsabilisation et l'efficacité, à renforcer la gestion des risques, à pourvoir les postes prioritaires vacants, à étoffer les capacités de la Banque, à élaborer une solide réserve de projets, à exécuter des opérations de haute qualité qui aient un impact sur le terrain et à optimiser l'utilisation des ressources dans la conduite des activités de la Banque.
- Poursuivre le recours aux énergies renouvelables pour favoriser une croissance économique inclusive et une industrialisation transformatrice.
- Continuer d'accorder une priorité accrue à l'agenda climatique et de renforcer l'engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes.
- Maintenir l'appui au secteur privé des PMR, principalement par des prêts et par un soutien aux réformes politiques et réglementaires propices à la création d'un environnement favorable aux entreprises.
- Accorder un soutien accru aux PMR pour améliorer la mobilisation des ressources intérieures et la gestion des finances publiques, et endiguer les flux financiers illicites.
- Mettre rapidement en œuvre l'initiative Emplois pour les jeunes du Groupe de la Banque pour aider à éradiquer le phénomène de l'émigration sur le continent.

Possible augmentation du capital de la Banque africaine de développement

À sa 16e réunion tenue le 5 décembre 2018 à Rome, le CCG a entamé des discussions sur une éventuelle AGC-VII pour la Banque africaine de développement. Il a pris note de la mise en œuvre réussie des 36 engagements de réforme contractés par la Banque envers ses actionnaires en 2010 dans le cadre de la sixième Augmentation générale de capital (AGC-VI), et du rôle joué par la Banque dans la mobilisation de l'aide au développement – par des interventions financières et non financières – en vue d'aider les PMR à construire et à améliorer leurs infrastructures, à renforcer leur secteur privé, à diversifier leurs économies et à favoriser leur croissance économique.

Le CCG a reconnu que la Banque approchait des limites de ses ressources actuelles et qu'elle devait être renforcée pour pouvoir remplir son mandat en partenariat avec d'autres institutions publiques et privées. Il a décidé de tenir d'autres discussions en marge des réunions de printemps Banque mondiale-Fonds monétaire international, en avril 2019 à Washington.

Appui des actionnaires en faveur d'une Augmentation du capital de la Banque africaine de développement

Au cours du premier semestre 2018, le Président et la haute direction du Groupe de la Banque ont tenu cinq réunions consultatives distinctes avec les gouverneurs de chacune des cinq régions du continent : Afrique australe, Afrique centrale, Afrique de l'Est, Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest. Les gouverneurs des pays membres africains de la Banque sont convenus de la nécessité d'apporter une réponse positive à l'appel en faveur d'une AGC-VII. Le Président a eu des réunions bilatérales semblables avec les gouverneurs des pays non africains membres de la Banque.

Conseils d'administration

Les Conseils d'administration résidents de la Banque africaine de développement et du Fonds africain de développement assurent la supervision et sont responsables des opérations générales du Groupe de la Banque, et notamment de la préparation des travaux des Conseils des gouverneurs et de l'exécution des fonctions que ces derniers leur délèguent. En plus de leur fonction principale de supervision, les membres des Conseils d'administration exercent un rôle déterminant de plaidoyer en faveur de la Banque et de représentation de celle-ci. Le Conseil d'administration de la Banque est composé de 20 membres, dont 13 représentent les 54 PMR, et 7 les 26 pays membres non régionaux. Le Conseil d'administration du Fonds comprend 14 membres, la Banque et les États participant au Fonds en désignant chacun 7.

En 2018, les Conseils ont continué de faire fond sur les acquis de 2017 en présentant une orientation stratégique et institutionnelle pour assurer la mise en œuvre des High 5 et la poursuite des réformes en cours. Celles-ci visent notamment à renforcer la capacité de la Banque en matière de ressources humaines, à améliorer son efficience et à accroître l'efficacité du développement. Les Conseils ont approuvé les stratégies, les politiques, les prêts et dons, les prises de participation, les garanties, le programme de travail et le budget administratif ainsi que le programme de prêts pour 2019. Ils ont approuvé 179 projets pour un montant total de 7 255,6 millions d'UC. En outre, la haute direction a approuvé des projets d'assistance technique et d'autres activités pour un montant total de 23,2 millions d'UC.

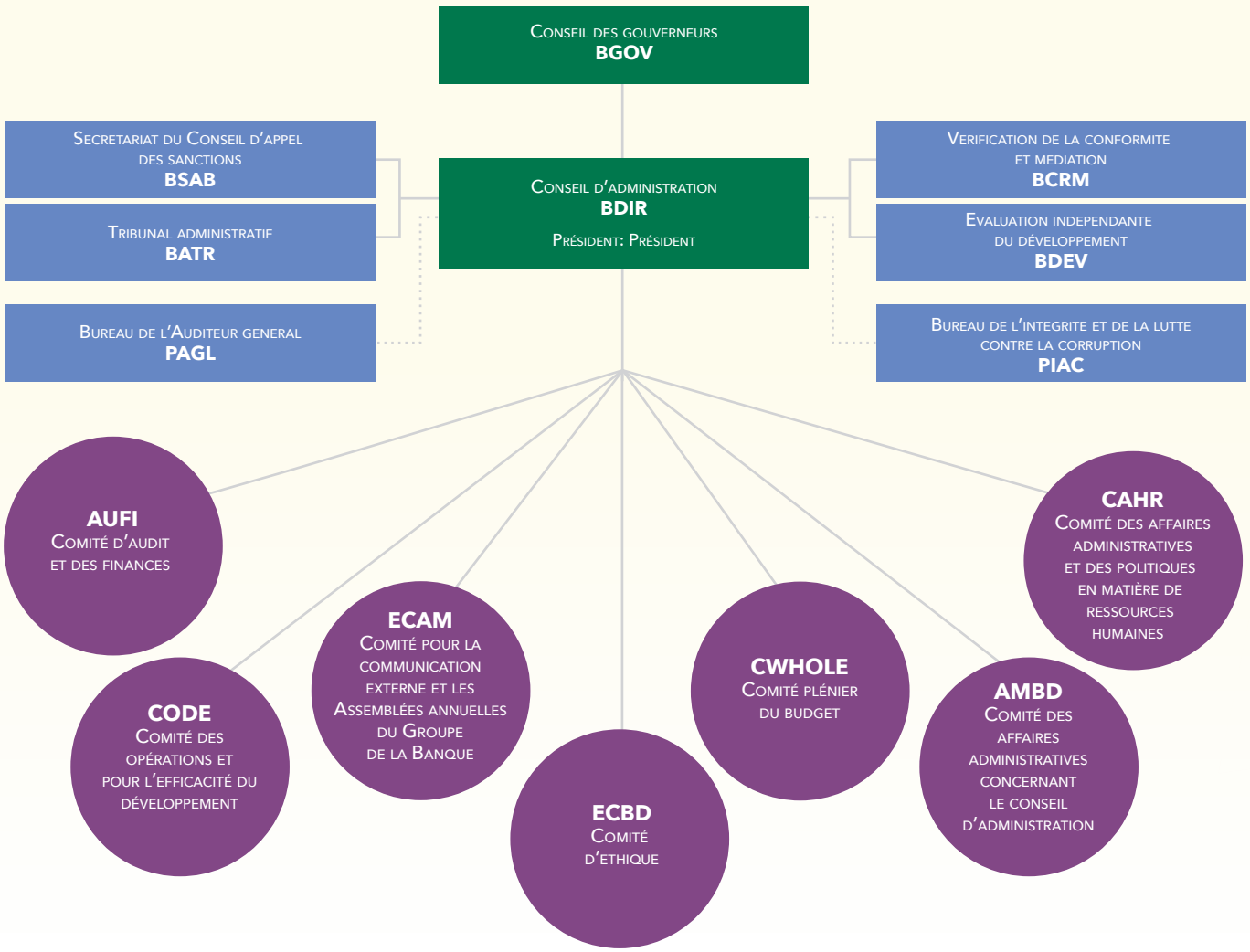
Parmi ces projets, 51 % (soit 16 % du montant) ont été approuvés selon la procédure de non-objection, et les autres en sessions plénières.

Pour assurer l'efficacité de leurs activités, les Conseils travaillent par l'entremise de sept comités permanents auxquels ils délèguent certaines responsabilités (graphique 4.1 et appendice 9). Les Conseils ont approuvé le Cadre stratégique révisé pour l'intégration régionale, l'objectif étant de favoriser la concrétisation de la Vision 2063 de l'UA en prenant appui sur les High 5 de la Banque, de renforcer la connectivité des infrastructures, d'accroître les interdépendances et la connectivité des marchés, et de soutenir l'intégration et l'inclusion financières.

Par l'intermédiaire du Comité sur les opérations et l'efficacité du développement, les Conseils ont supervisé deux évaluations indépendantes des opérations d'appui programmatique et de l'assurance qualité, qui ont servi de base à la réunion sur la revue à mi-parcours du FAD-14 tenue à Kigali, au Rwanda, du 24 au 26 octobre 2018. Les plénipotentiaires du FAD ont bien accueilli les conclusions de l'évaluation et ont noté leur importance cruciale pour une utilisation efficace des ressources du FAD. Ils se sont également félicités du caractère franc et ouvert des discussions consacrées aux réalisations, aux défis et aux propositions visant à mieux définir et à mettre en œuvre les priorités stratégiques du FAD. Les plénipotentiaires sont convenus que les consultations sur la 15e reconstitution des ressources du FAD (FAD-15) pourraient commencer en mars 2019.

Les administrateurs ont effectué des missions de consultation au Maroc, au Soudan, au Tchad et en Tunisie afin de nouer le dialogue avec les gouvernements, les partenaires au développement, les milieux d'affaires et la société civile sur la qualité et la pertinence des stratégies pays de la Banque ; les défis socio-économiques et politiques auxquels les pays sont confrontés, ainsi que les efforts consentis par les gouvernements respectifs pour les relever ; l'état et l'évolution des opérations du Groupe de la Banque ; et la contribution du Groupe de la Banque à la coordination entre donateurs et à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans le même ordre d'idées, les conseillers supérieurs et les conseillers auprès des administrateurs ont effectué des voyages d'étude en Angola, au Congo, en Gambie et en Mauritanie pour évaluer l'état d'avancement des projets financés par le Groupe de la Banque.

Graphique 4.1 : **Structure de gouvernance du Groupe de la Banque**



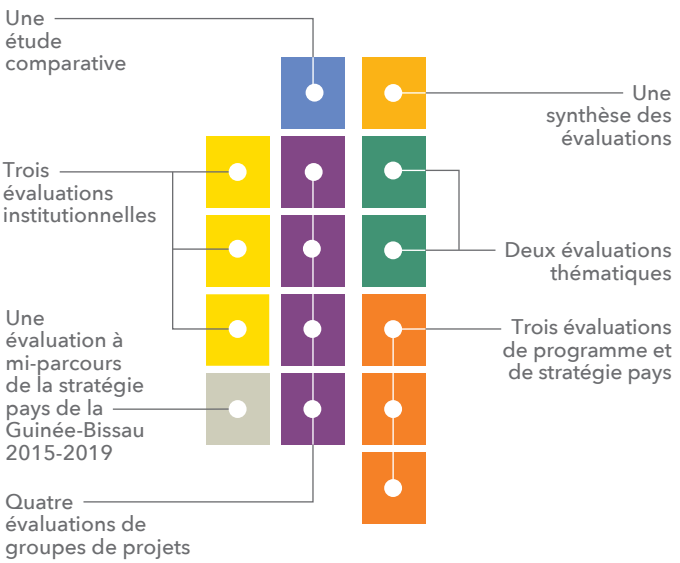
L'évaluation indépendante du développement au Groupe de la Banque

L'Évaluation indépendante du développement (BDEV) à la Banque africaine de développement est une entité indépendante qui renforce l'efficacité de la Banque en matière de développement. En menant des évaluations et en disséminant les meilleures pratiques de manière proactive (graphique 4.2), et en partageant les connaissances par le canal de partenariats dans toute l'Afrique, BDEV veille à ce que la Banque et ses parties prenantes tirent les leçons de leurs expériences pour planifier et exécuter des activités de développement selon les normes les plus élevées possibles.

En 2018, BDEV a réalisé 15 évaluations, dont 10 ont également été présentées aux Conseils. Ces évaluations se déclinent comme suit : quatre évaluations de groupes de projets sur les opérations d'appui programmatique dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement du secteur privé ainsi que sur les interventions de la Banque dans le domaine de l'alimentation en eau et de l'assainissement en milieux urbain et rural ; trois évaluations institutionnelles respectivement sur la qualité à l'entrée des opérations du Groupe de la Banque africaine de développement, la qualité de la supervision et de la sortie des opérations du Groupe de la Banque africaine de développement et l'assurance qualité à l'entrée du cycle de projet du Groupe de la Banque africaine de développement ; trois évaluations de la stratégie et des programmes pays du Cabo Verde, du Malawi et de Maurice ; une évaluation à mi-parcours de la stratégie et du programme pays de la Guinée-Bissau ; deux évaluations thématiques des opérations d'appui programmatique de la Banque et du Fonds forestier du Bassin du Congo (FFBC) ; une synthèse des évaluations des lignes de crédit et une étude comparative des pratiques des banques multilatérales de développement en matière de sanctions.

Graphique 4.2 : **Évaluation indépendante du développement en 2018**

15 évaluations



Nos événements de partage des connaissances

450+ Plus de 450 personnes ont participé à la Semaine de l'evaluation 2018



2 ateliers de capitalisation des connaissances organisés par le personnel en charge des opérations de la Banque



En 2018, BDEV a redoublé d'efforts pour s'assurer que les connaissances en matière d'évaluation sont partagées, examinées et prises en compte par la direction et le personnel en charge des opérations de la Banque. En plus de présenter des notes d'information et des synthèses sur ses évaluations, BDEV a lancé les premiers ateliers de capitalisation des connaissances, au cours desquels le personnel de la Banque et les évaluateurs discutent des évaluations pour savoir ce qui a fonctionné ou ne l'a pas et en déterminer les raisons. La Semaine de l'évaluation du développement de la BAD 2018 a attiré plus de 450 participants.

Dans le cadre de sa mission visant à créer une culture de l'évaluation, BDEV a : appuyé et accueilli le secrétariat du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement, qui regroupe plus de 60 parlementaires de 29 pays ; mis en œuvre l'initiative de renforcement des systèmes nationaux d'évaluation (SNES) en Éthiopie et en Tanzanie ; et contribué au partenariat Sud-Sud Twende Mbele pour l'apprentissage mutuel axé sur les systèmes de suivi et d'évaluation qui améliorent la performance des pouvoirs publics.

Conformité, responsabilité et mécanismes de recours internes

Conformité

Vérification de la conformité et médiation

L'Unité de vérification de la conformité et de médiation (BCRM) administre le Mécanisme indépendant d'inspection (MII) du Groupe de la Banque. BCRM a traité 12 plaintes soumises par des ONG et des personnes affectées dans le cadre de différentes opérations des secteurs public et privé financées par la Banque. Trois de ces plaintes ont été classées à la satisfaction des plaignants. Afin d'améliorer l'apprentissage institutionnel, BCRM a facilité les examens consultatifs de vérification ponctuelle du MII, qui ont porté sur deux opérations à risque élevé du secteur privé dans les industries forestière et gazière. Les recommandations du MII ont amené la direction à adopter et à mettre en œuvre des plans d'action rigoureux pour remédier aux préjudices subis par les personnes et régler les questions systémiques faisant problème afin d'éviter des cas futurs de non-conformité concernant des opérations semblables.

Éthique

En 2018, le Bureau de l'éthique a entrepris de sensibiliser l'ensemble de la Banque au Code d'éthique entré en vigueur en avril 2018, au moyen de programmes réguliers d'orientation et de sensibilisation. La sensibilisation à la conduite éthique attendue est menée à l'intention des membres du personnel, des représentants de la Banque et des personnes qui participent à la mise en œuvre de ses projets dans les PMR. Dans le cadre de la promotion d'une culture de libre-expression, le Bureau encourage le signalement des cas de comportement contraire à l'éthique. Ainsi, des conseils d'éthique ont été fournis concernant 151 cas de dilemme éthique

traités en 2018. En outre, en coordination avec les bureaux régionaux et pays, le Bureau a sensibilisé les équipes de gestion des projets de la Banque dans 27 PMR, afin de souligner leur rôle dans le rehaussement de l'image et de la réputation de la Banque. Le Bureau a également élaboré des directives en matière d'éthique à l'intention des bureaux pays et régionaux et publié une brochure mettant en évidence des exemples de dilemmes éthiques.

Responsabilité et contrôle

Audit

En 2018, le programme de travail du Bureau de l'Auditeur général a couvert 22 activités dans les complexes opérationnels – dont 14 audits de bureaux pays et régionaux et huit activités liées à des projets. Le Bureau de l'Auditeur général a également effectué 20 missions d'audit auprès du Conseil, de la Présidence, des complexes des Finances et des Services institutionnels et a fourni une assistance aux clients (par exemple des missions de consultation), assuré le suivi de la mise en œuvre des recommandations et mené d'autres activités de gestion de programme.

Intégrité et lutte contre la corruption

Parmi les enquêtes menées par le département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption (PIAC) en 2018, 44 ont été terminées et clôturées, par rapport à un objectif de 30 cas pour l'année. Le département a participé dans 13 pays à 23 activités de formation et de sensibilisation, qui ont réuni 684 personnes et ont porté sur la prévention de la fraude et de la corruption dans les activités financées par la Banque. Afin de renforcer les pratiques d'intégrité au sein de la Banque, PIAC poursuivra ses activités de sensibilisation et d'information auprès du personnel.

Mécanismes de recours

Bureau du médiateur

En 2018, 110 affaires ont été portées à l'attention du Bureau du médiateur. Sur ce total, 20 % émanaient du Siège, et le reste des bureaux régionaux et des bureaux pays. Toutes ont été réglées dans un délai de quatre semaines conformément aux indicateurs clés de performance définis.

Tribunal administratif

Le Tribunal administratif a tenu une session plénière et deux sessions judiciaires. Au cours des deux sessions judiciaires, 11 requêtes ont été examinées et 13 décisions ont été rendues.

Comité d'appel du personnel

Le Comité d'appel du personnel fait partie du mécanisme de recours interne de la Banque mis en place pour résoudre les conflits au travail entre le personnel et la Banque. Il se compose de 12 membres, dont un président, un président suppléant, cinq membres nommés par le Président et cinq membres nommés par les représentants du Conseil du personnel. Le Comité a reçu 22 appels en 2018. Il a examiné neuf appels et en a rejeté un pour incompétence. Trois appels ont fait l'objet d'un réglement négocié et ont été retirés du rôle, et un appel a fait l'objet d'un désistement. Les huit appels dont le Comité est actuellement saisi seront examinés en 2019.

Bureau du Commissaire aux sanctions

En 2018, le Bureau du Commissaire aux sanctions a examiné 11 cas de sanctions, dont 4 étaient reportés de l'année précédente. Huit concernaient des allégations de pratiques frauduleuses liées à des marchés de travaux et de services pour des opérations financées par le Groupe de la Banque dans les PMR. Deux concernaient des allégations de collusion dans le cadre d'un appel d'offres, et un autre, une entrave à l'exercice du droit d'inspection et d'audit de la Banque. Six affaires ont été conclues, dont trois ont abouti à des sanctions.

Conseil d'appel des sanctions

Le Conseil d'appel des sanctions veille à ce que les fonds alloués aux projets financés par la Banque soient utilisés aux fins prévues et que les entreprises ou les personnes qui se livrent aux pratiques de corruption, de fraude, de collusion, de coercition ou d'obstruction soient punies. Le Conseil statue sur les appels interjetés contre les décisions de sanctions rendues par le Commissaire aux sanctions et examine les appels depuis le début. Ses décisions sont définitives et contraignantes. En juin 2018, le Conseil d'appel des sanctions a organisé deux sessions en vue d'adopter ses règles et procédures de travail internes.

CHAPITRE 5

Performance financière et états financiers abrégés



Transactions financières en monnaies locales africaines

La performance financière globale du Groupe de la Banque en 2018 est restée solide et la Banque a conservé sa notation AAA avec une perspective stable auprès des quatre agences de notation mondiales. Le déficit du Fonds africain de développement (FAD), qui s'était creusé l'année précédente, a été considérablement réduit en 2018. Les revenus générés par les trois guichets de prêts du Groupe ont été plus élevés qu'en 2017, mais ils ont subi le contrecoup de l'application, pour la première fois, des nouvelles exigences en matière de dépréciation et des effets de la volatilité des évaluations à la juste valeur.

Résultats financiers

Au cours de l'exercice, malgré la réduction du revenu avant distributions de la Banque africaine de développement (BAD) par rapport à 2017, la performance du FAD et du Fonds spécial du Nigeria (FSN) a continué de s'améliorer avec la diminution du déficit du FAD tout au long de 2018 (tableau 5.1). Outre les transferts aux réserves, la Banque a continué d'effectuer des distributions sur son résultat net et son compte d'excédent pour financer le développement des pays à faible revenu.

Des informations détaillées et une analyse des résultats financiers audités du Groupe de la Banque, pour chacune de ses entités, sont présentées dans le Rapport financier complémentaire 2018.

Banque africaine de développement

Le revenu de la Banque a augmenté, passant de 671,66 millions d'UC en 2017 à 854,47 millions en 2018. Mais ce résultat a été affecté par l'augmentation des provisions pour dépréciation, appliquée au moment de l'adoption de la nouvelle norme IFRS 9, et par l'effet des évaluations de marché défavorables sur les emprunts et produits dérivés. L'incidence nette de ces charges a été une réduction de 133,75 millions d'UC du revenu avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs. Ce dernier s'est établi à 124,68 millions d'UC à la fin de l'année.

Tableau 5.1 : **Aperçu des résultats financiers du Groupe de la Banque en 2018**
(millions d'UC)

	BAD		FAD		FSN	
	2018	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Revenu des prêts et des placements et autres revenus	854,47	671,66	183,25	147,59	3,52	2,75
Charge financière et produits dérivés	(468,21)	(226,77)	(0,34)	-	-	-
Charge de dépréciation des prêts et placements	(76,53)	(16,99)	-	-	(0,06)	-
Écart de conversion et autres revenus	6,41	(1,45)	(0,65)	(8,96)	-	-
Revenu net d'exploitation	**316,53**	**426,46**	**182,26**	**138,63**	**3,46**	**2,75**
Autres dépenses	(191,85)	(168,03)	(256,33)	(257,41)	(0,80)	(0,56)
Revenu avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs de la BAD	**124,68**	**258,43**	**(74,07)**	**(118,78)**	**2,66**	**2,18**
Distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs de la BAD	(83,00)	(82,00)	-	-	(0,22)	(0,19)
REVENU/(PERTE) NET DE L'EXERCICE	**41,68**	**176,43**	**(74,07)**	**(118,78)**	**2,44**	**1,99**

Tableau 5.2 : **Paramètres financiers choisis, 2014 à 2018** *(millions d'UC)*

	2018	2017	2016	2015	2014
Revenu net d'exploitation	316,53	426,46	261,49	229,65	282,20
Revenu avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs	124,68	258,43	120,07	93,16	151,69
Revenu net (perte) pour l'exercice	**41,68**	**176,43**	**25,07**	**(30,83)**	**31,70**

Le tableau 5.2 présente un résumé des paramètres financiers choisis pour les cinq derniers exercices clos le 31 décembre 2018.

Les revenus d'intérêt sur les prêts ont enregistré une hausse de 29,96 % á la faveur de l'augmentation du volume des activités de prêts. La performance du portefeuille de trésorerie a continué d'être supérieure à celle de ses indices de référence. Par ailleurs, la marge nette d'intérêts a augmenté de 2,26 %, principalement en raison de rendements plus élevés sur les liquidités et sur le portefeuille de placements de trésorerie en USD.

Les dépenses administratives du Groupe de la Banque ont augmenté de 6,73 %, passant de 377 millions d'UC en 2017 à 402 millions d'UC en 2018, principalement en raison de la hausse des dépenses liées aux services de consultant et aux réunions organisées dans le cadre des activités de la Banque. La part des dépenses administratives de la Banque, y compris les charges de dépréciation et dépenses diverses en 2018 a augmenté, passant de 168 millions d'UC en 2017 à 192 millions d'UC, du fait de la hausse des dépenses de fonctionnement.

Les réserves de la Banque, plus les provisions cumulées pour pertes sur prêts ont augmenté de 2,05 % par rapport à 2017 ; elles s'établissent à 3,49 milliards d'UC au 31 décembre 2018, contre 3,42 millions d'UC au 31 décembre 2017.

Distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs de la BAD

En 2018, le Conseil des gouverneurs a approuvé des distributions de 83 millions d'UC sur le revenu net et l'excédent de 2017 en faveur de diverses initiatives de développement, contre 82 millions d'UC en 2017. La liste des bénéficiaires de ces distributions figure à la note M de l'annexe aux états financiers du Rapport financier de 2018. Le Conseil d'administration de la BAD a décidé de recommander au Conseil des gouverneurs, lors de sa prochaine Assemblée annuelle en juin 2019, des distributions d'un montant de 74 millions d'UC sur le revenu net de 2018 au profit d'initiatives de développement.

Politiques et processus de gestion des risques

La Banque a renforcé le suivi de son portefeuille actif de prêts et continue de prendre les mesures nécessaires pour restructurer son portefeuille, afin de libérer des capitaux pour de nouveaux prêts.

Dans le cadre de sa stratégie d'optimisation du bilan, la Banque effectue d'importantes opérations de transfert de risque visant à gérer les risques liés à son portefeuille de prêts, à réduire le risque lié à la concentration souveraine et non souveraine et à accroître la marge de crédit pour optimiser son bilan. Pour ce faire, la Banque a conclu en 2015 des accords d'échange d'expositions (AEE) avec d'autres banques multilatérales de développement. L'AEE implique l'échange simultané d'un risque de crédit équivalent sur des portefeuilles définis d'expositions souveraines. Au 31 décembre 2018, l'encours total de la protection notionnelle du crédit achetée ou vendue sur les entités de référence uniques sous-jacentes concernées, qui est resté inchangé par rapport à l'année précédente, s'élevait à 4,47 milliards d'USD (3,21 milliards d'UC).

En 2018, la Banque a mené à bien deux nouvelles transactions de transfert du risque de crédit commercial dans le cadre de l'optimisation de son bilan « Room to Run », conformément aux appels lancés par le G20 aux banques multilatérales de développement d'optimiser leurs bilans tout en mobilisant des ressources financières additionnelles. Ces opérations, qui portaient sur la titrisation synthétique et l'assurance-crédit de son portefeuille d'operations non souveraines en Afrique, visaient à réduire le risque de concentration et à créer une marge de manœuvre supplémentaire pour l'octroi de prêts. Les deux transactions, d'une valeur notionnelle totale de 1,5 milliard d'USD ont libéré plus d'un milliard d'USD de marge de manœuvre. Comme pour l'AEE, ces transactions sont comptabilisées comme des garanties financières.

Aucun cas de défaut ne s'est produit à l'égard des expositions couvertes dans le cadre des opérations d'optimisation du bilan, et la Banque continue de s'attendre à ce que ses expositions souveraines garanties par l'État et non souveraines soient gérées conformément aux accords de prêt.

Les risques auxquels le bilan de la Banque est exposé font l'objet d'un suivi étroit au moyen d'un tableau de bord régulièrement mis à jour dans le but de prendre en considération l'évolution du profil de risque des opérations de la Banque. Les politiques et pratiques mises en œuvre par la Banque pour gérer les risques liés à son bilan sont décrites plus en détail à la note D afférente aux états financiers du *Rapport financier 2018*.

Notation de la Banque

Les quatre principales agences de notation internationales – Standard & Poor's, Fitch, Moody's et Japan Credit Rating Agency – ont confirmé leur notation de la dette privilégiée (AAA/Aaa) et de la dette subordonnée (AA+/Aa1) de la Banque avec une perspective stable, soulignant la solidité financière de la Banque (comme en témoignent son capital et ses liquidités).

Accès aux marchés financiers

Prenant appui sur son bilan, la Banque a levé 5,6 milliards d'UC (soit 99,2 % du programme d'emprunt approuvé) sur les marchés financiers internationaux en 2018. Parmi les transactions qu'elle a effectuées, figurent notamment deux émissions de référence en dollars américains et une émission obligataire de référence à dix ans d'un montant de 1,25 milliard d'euros, ce qui constitue la plus importante émission d'obligations sociales de la Banque jamais réalisée en euros (Encadré 5.1).

Fonds africain de développement

L'objectif financier global du Fonds est de protéger sa capacité d'engagement qui détermine ses interventions de financement du développement.

Le revenu du Fonds est passé de 147,59 millions d'UC en 2017 à 183,25 millions d'UC en 2018, soit une augmentation de 24 % en raison principalement de l'augmentation des revenus des placements et des prêts, ce qui a contribué à résorber le déficit de manière significative, à 74,07 millions d'UC, soit une réduction de 38 % par rapport à l'année précédente. La part du Fonds dans le total des dépenses administratives du Groupe de la Banque a légèrement diminué, passant de 60,95 % en 2017 à 58,38 % en 2018.

Il convient de noter que la persistance des déficits qu'a connus le Fonds au cours des dernières années est principalement liée à des changements structurels, et notamment à l'annulation des prêts de certains bénéficiaires au titre de l'Initiative d'allégement de la dette multilatérale (IADM), à l'augmentation de la composante de don incluse dans les récentes allocations de ressources du FAD et à l'impact des faibles taux d'intérêt sur les souscriptions encaissées en avance, générant un écart de revenu négatif du Fonds. Bien que ces changements structurels aient une incidence sur le revenu déclaré du Fonds, cette incidence n'est pas négative quant à la capacité d'engagement ou la viabilité financière du Fonds, car il est prévu que le Fonds sera finalement compensé par des souscriptions supplémentaires des donateurs payables sur la durée des prêts annulés. Il est fait mention de l'impact de l'IADM dans la note F des états financiers à vocation spéciale du *Rapport financier 2018*. Aucun nouveau pays n'a atteint le point d'achèvement en 2018.

Encadré 5.1 : **Opérations sur les marchés financiers**

Prenant appui sur son bilan, la Banque a levé

5,6 milliards d'UC

sur les marchés financiers internationaux en 2018.

Une émission de référence mondiale d'un montant de
2 milliards d'USD
à trois ans.

Une émission de référence mondiale d'un montant de
2 milliards d'USD
à cinq ans.

Une émission de référence mondiale d'un montant de
1,25 milliard d'euros
sur dix ans.

Lors des Global Capital SRI Awards, la Banque a été reconnue comme le deuxième « émetteur d'obligations sociales ou durables le plus impressionnant ».

Fonds spécial du Nigeria

Le revenu du Fonds special du Nigeria (FSN) avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs de la BAD a augmenté de 0,48 million d'UC, passant de 2,18 millions d'UC en 2017 à 2,66 millions d'UC en 2018, principalement en raison d'une augmentation des revenus des placements.

La part du FSN dans les dépenses administratives générales du Groupe de la Banque a également augmenté de 0,15 million d'UC, passant de 0,55 million d'UC en 2017 à 0,70 million d'UC en 2018.

Les réserves du FSN, nettes des écarts de conversion cumulés sont passées de 40,47 millions d'UC fin 2017 à 46,04 millions d'UC au 31 décembre 2018, soit une hausse de 13,76 %.

Paramètres financiers choisis

Le tableau 5.3 présente un résumé des paramètres financiers choisis du Groupe de la Banque pour les cinq derniers exercices clos le 31 décembre 2018.

Tableau 5.3 : **Paramètres financiers choisis du Groupe de la Banque pour la période 2014-2018** *(millions d'UC)*

	2018	2017	2016	2015	2014
BAD					
Actif	33 770,59	32 575,74	29 727,08	25 346,74	22 950,83
Revenu net /(perte)	41,68	176,43	25,07	(30,84)	31,69
Revenu global/(perte)	(3,43)	235,22	(174,41)	105,93	(41,56)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 179,64	1 719,78	2 035,87	2 403,88	650,64
FAD					
Ressources disponibles nettes	4 953,58	5 219,81	5 457,84	5 931,89	6 151,41
Déficit	(74,07)	(118,78)	(67,26)	(83,25)	(125,35)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 373,14	564,19	874,80	475,59	636,82
FSN					
Actif	176,21	169,36	192,43	170,52	169,60
Revenu net	2,44	1,99	1,76	1,24	1,33
Revenu global total	2,44	1,99	1,76	1,24	1,33
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10,07	12,20	21,57	22,54	13,63

N.B : Les états financiers complets et audités, accompagnés des opinions de l'auditeur externe, sont disponibles séparément dans le Rapport financier 2018.

Appendices



Une station de train à Rhodesfield, en Afrique du Sud.

Appendice 1 : Sigles et acronymes

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
AEE	Accord d'échange d'expositions
AFAWA	Action positive en matière de financement en faveur des femmes en Afrique
AFD	Agence française de développement
AGTF	Africa Growing Together Fund
AHFR	Département du financement de l'agriculture et du développement rural
AHGC	Département Genre, femmes et société civile
BCRM	Unité de vérification de la conformité et de la médiation
BDEV	Département de l'évaluation indépendante du développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque islamique de développement
BIDC	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CDN	Contribution déterminée au niveau national
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États d'Afrique centrale
CER	Communauté économiques régionale
CIAT	Centre international d'agriculture tropicale
CMR	Cadre de mesure des résultats
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
COP23	23e session de la Conférence des Parties
DAPEC	Comité chargé de la responsabilité en matière de prestation de services et de l'efficience des processus
DBDM	Modèle de développement et de prestation de services
DSP	Document de stratégie pays
ECCE	Département des économies pays
ECMR	Département de la politique macroéconomique, des prévisions et de la recherche
ECVP	Chef économiste et Vice-président gouvernance économique et gestion des connaissances
EES	Étude économique et sectorielle
ERFP	Évaluation de la résilience et de la fragilité des pays
EUR	Euro
FAD	Fonds africain de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAPA	Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique
FAT	Facilité d'appui à la transition
FEDD	Fonds européen de développement durable
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FFCA	Fonds pour les changements climatiques en Afrique
FFI	Flux financiers illicites
FSN	Fonds spécial du Nigeria
FTP	Fonds pour les technologies propres
FVC	Fonds vert pour le climat
GWh	Gigawatt-heures
IAD	Institut africain de développement
IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
km	Kilomètre
KPI	Indicateur clé de performance
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
MW	Mégawatt
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OAP	Opération à l'appui des programmes
ODD	Objectif de développement durable
ONS	Opération non souveraine
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OSC	Organisation de la société civile
PAGODA	Convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet d'une évaluation des piliers
PIB	Produit intérieur brut
PITD	Département du développement industriel et du commerce
PME	Petite et moyenne entreprise
PMR	Pays membre régional
PPTE	Pays pauvre très endetté
RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays
SADEC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SFI	Société financière internationale
SIF	Fonds pour les infrastructures en Somalie
SRAS	Logiciel d'évaluation stratégique des ressources
TAAT	Technologies pour la transformation de l'agriculture en Afrique
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UC	Unité de compte
UE	Union européenne
USD	Dollar des États-Unis
WAN	Réseau étendu
WASH	Alimentation en eau, assainissement et hygiène

Appendice 2 :
Récapitulatif des opérations, ressources et moyens de financement du Groupe de la Banque, 2009-2018

(en millions d'UC)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total cumulé[a]
Opérations											
Approbations du Groupe de la Banque[b]											
Nombre	181	139	184	199	317	232	241	305	249	**341**	**5 869**
Montant	8 064,49	4 099,75	5 720,29	4 253,75	4 385,78	5 049,92	6 334,69	8 035,34	6 195,95	**7 278,81**	**109 483,25**
dont PPTE	372,56	202,95	1 350,85	248,00	22,32	-	46,96	-	-	**-**	**6 158,28**
Décaissements[c]	4 083,59	2 510,70	3 174,11	3 379,53	3 193,00	3 202,31	3 084,00	4 720,92	5 425,83	**4 365,26**	**66 115,47**
Approbations de la BAD[b]											
Nombre	84	59	59	48	65	79	99	114	87	**103**	**1 913**
Montant	5 604,07	2 581,13	3 689,43	2 080,46	1 831,70	3 201,30	4 518,23	6 335,32	4 502,18	**5 125,14**	**67 291,82**
dont PPTE	112,77	144,14	1 178,04	134,58	9,64	-	-	-	-	**-**	**3 158,22**
Décaissements[c]	2 352,29	1 339,85	1 868,79	2 208,17	1 489,83	1 983,89	1 678,17	3 262,52	3 715,42	**2 995,98**	**39 744,34**
Approbations du FAD[b]											
Nombre	65	58	56	65	121	77	70	94	76	**87**	**3 011**
Montant	2 062,14	1 345,99	1 647,67	1 773,08	2 064,87	1 338,23	1 307,36	1 267,91	959,48	**1 088,20**	**36 643,87**
dont PPTE	259,09	29,99	171,93	112,21	12,68	-	46,96	-	-	**-**	**2 936,91**
Décaissements	1 726,43	1 165,84	1 296,65	1 169,60	1 702,21	1 215,30	1 398,36	1 447,41	1 703,00	**1 358,32**	**26 092,71**
Approbations du FSN											
Nombre	3	2	3	3	5	2	2	3	-	**3**	**103**
Montant	5,70	29,53	10,88	14,10	31,17	11,49	12,50	18,46	-	**13,30**	**483,23**
dont PPTE	0,70	28,83	0,88	1,20	-	-	-	-	-	**-**	**63,15**
Décaissements	4,87	5,02	8,67	1,76	0,96	3,13	7,47	10,98	7,41	**10,96**	**278,41**
Approbations de la FSP											
Nombre	-	-	-	-	-	-	-	8	10	**9**	**27**
Montant	-	-	-	-	-	-	-	90,78	150,70	**119,45**	**360,93**
Approbations de la FAT											
Nombre	12	7	31	33	35	35	28	31	35	**33**	**283**
Montant	364,83	110,73	184,19	117,09	204,68	254,68	207,75	162,55	302,78	**224,51**	**2 169,36**
Approbations des fonds spéciaux[d]											
Nombre	17	13	35	50	91	39	42	55	41	**106**	**532**
Montant	27,76	32,38	188,12	269,03	253,36	244,22	288,85	160,32	280,81	**708,21**	**2 534,04**
Ressources et moyens de financements (en fin d'exercice)											
BAD											
Capital autorisé	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	66 975,05	
Capital souscrit[e]	21 817,58	23 924,62	37 322,00	65 215,04	65 210,13	65 133,22	65 482,51	65 486,17	65 497,96	65 107,91	
Portion libérée[e]	2 359,32	2 375,63	3 289,06	4 962,68	4 962,34	4 864,52	4 884,41	4 897,39	4 980,43	4 956,92	
Portion appelable	19 458,25	21 548,99	34 032,95	60 252,36	60 247,80	60 268,70	60 598,10	60 588,78	60 517,53	60 150,99	
Encours de la dette	10 580,64	11 980,57	12 902,96	13 278,80	12 947,44	14 375,95	16 449,27	20 644,15	23 175,69	23 989,86	
Différences de conversion cumulée											
des souscriptions	(162)	(163)	(161)	(167)	(173)	(174)	(169)	(161)	(158)	(156)	
Réserves	2 552,96	2 627,28	2 536,18	2 667,44	2 856,88	2 815,32	2 921,25	2 746,84	2 982,05	2 806,65	
Revenu brut[f]	518,88	519,32	489,18	553,64	479,64	484,73	455,77	536,02	665,76	847,57	
Revenu net[g]	231,16	213,66	164,51	198,62	180,33	151,69	93,16	120,07	258,43	124,68	
FAD											
Souscriptions	17 854,02	19 030,32	20 428,32	21 622,28	23 084,05	24 921,04	26 122,31	27 226,94	28 601,22	29 785,35	
Autres ressources	305,27	355,27	390,27	425,27	509,96	551,96	602,96	645,96	680,96	715,96	
FSN											
Ressources (brutes)	156,73	160,86	162,74	164,62	165,77	168,28	169,88	176,79	169,05	176,63	

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

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 particiaption dans les secteurs public et privé, les opérations d'urgence, l'allégement de dette PPTE, les réaffectations de prêts, les garanties et les concours du Mécanisme en faveur des pays sortant d'un conflit, et excluent les FSP et FAT.

c À partir de 2013, les décaissements incluent des prises de participation.

d Il s'agit d'approbations relatives aux opérations 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 multidonateurs pour le Zimbabwe et du Fonds fiduciaire Migration et développement, du Fonds pour l'énergie durable en Afrique, du Fonds pour les changements climatiques en Afrique, du Fonds pour l'initiative de migration et de développement, du Fonds pour le renforcement des capacités en microfinance, du Fonds fiduciaire MENA, du Fonds de coopération technique du Nigeria, du Fonds de l'OPEP, du Fonds vert pour le climat, de l'instrument de coopération au développement et du programme panafricain de l'UE et des contribution de la Commission européenne.

e Le capital souscrit et le capital libéré de 2005 ont été retraités en excluant les actions à émettre contre paiement des tranches ultérieures.

f 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 swaps de prêts.

g 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 :

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*
2012	*1 UC = 1,53692 USD*	*2017*	*1 UC = 1,42413 USD*
2013	*1 UC = 1,54000 USD*	*2018*	*1 UC = 1,39079 USD*

Appendice 3A :
Approbations du Groupe de la Banque par domaine des High 5, 2018

(en millions d'UC)

High 5	Ressources ordinaires		Ressources spéciales				Groupe de la Banque
	BAD	FAD[a]	FSN	FSP	FAT	FS	
Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie	**1 000,60**	**112,50**	**-**	**42,93**	**43,37**	**187,41**	**1 386,81**
Production, transmission et distribution d'énergie conventionnelle	361,40	34,13	-	-	24,05	17,84	437,43
Production d'énergie renouvelable	180,77	10,74	-	4,55	-	21,94	218,01
Solutions hors réseau	116,45	5,51	-	-	-	53,22	175,18
Renforcement et réforme du secteur de l'énergie	50,34	18,01	-	-	2,70	4,47	75,53
Infrastructure pour le développement du secteur de l'énergie	103,49	15,86	-	-	7,62	49,48	176,45
Opérations multisectorielles (soutien budgétaire)	146,57	28,25	-	-	9,00	-	183,82
Autres[b]	41,57	-	-	38,38	-	40,45	120,41
Nourrir l'Afrique	**766,47**	**219,38**	**10,50**	**27,11**	**62,21**	**39,90**	**1 125,57**
Opérations nationales et régionales dans la production et la valeur ajoutée	17,65	37,80	-	-	14,83	8,41	78,68
Investissement dans les infrastructures	253,35	83,13	7,61	-	29,63	29,91	403,63
Financement de l'agriculture et environnement de l'agroalimentaire	242,70	33,33	1,40	27,11	3,65	-	308,19
Inclusivité et développement durable	33,59	54,12	1,50	-	5,11	1,58	95,90
Opérations multisectorielles (soutien budgétaire)	219,17	11,00	-	-	9,00	-	239,17
Industrialiser l'Afrique	**1 498,81**	**53,79**	**-**	**42,72**	**5,00**	**6,90**	**1 607,22**
Environnement industriel	-	7,00	-	-	-	0,98	7,98
Développement du secteur financier et des marchés financiers	581,53	10,21	-	42,72	-	-	634,46
Développement des entreprises	425,81	-	-	-	-	3,52	429,33
Infrastructures pour l'industrie	-	-	-	-	-	-	-
Opérations multisectorielles (soutien budgétaire)	223,29	36,58	-	-	5,00	0,71	265,58
Amélioration de l'environnement régional	268,18	-	-	-	-	1,69	269,87
Intégrer l'Afrique	**320,08**	**265,05**	**-**	**-**	**27,02**	**170,91**	**783,06**
Connectivité des infrastructures régionales	312,08	252,41	-	-	26,24	168,00	758,72
Facilitation du commerce et investissement	8,01	12,64	-	-	0,78	2,91	24,34
Améliorer la qualité de vie des populations africaines	**1 539,17**	**437,48**	**2,80**	**6,69**	**86,91**	**303,10**	**2 376,15**
Eau et assainissement	525,27	82,02	-	6,69	2,50	75,35	691,83
Développement humain et social	90,67	148,99	2,80	-	2,62	9,51	254,60
Opérations multisectorielles (soutien budgétaire)	359,25	84,17	-	-	16,66	-	460,07
Autres[c]	563,98	122,30	-	-	65,13	218,24	969,65
Total des approbations	**5 125,14**	**1 088,20**	**13,30**	**119,45**	**224,51**	**708,21**	**7 278,81**

[a] *Hors FSP et FAT.*

[b] *Cette catégorie comprend les sous-thèmes suivants : cuisine propre/efficace, gestion de la demande axée sur l'efficacité énergétique, services de transformation du pétrole, du gaz et des services publics)*

[c] *Cette catégorie comprend les sous-thèmes suivants : autre développement social, infrastructures nationales, développement urbain, gestion des catastrophes naturelles, gestion de l'environnement et des ressources naturelles, gestion des ressources en eau transfrontalières, initiatives régionales en matière d'éducation et de santé.*

Appendice 3B :
Approbations du Groupe de la Banque par secteur, 2018

(en millions d'UC)

Secteur	Ressources ordinaires				Ressources spéciales								Groupe de la Banque	
	BAD		FAD[a]		FSN		FSP		FAT		FS			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Agriculture et développement rural	12	470,40	20	179,68	2	10,50	1	27,11	7	53,21	4	19,37	46	760,28
Social	8	87,57	8	46,23	1	2,80	-	-	4	26,05	6	13,67	27	176,32
Éducation	2	1,44	1	6,74	-	-	-	-	-	-	-	-	3	8,18
Santé	2	14,47	-	-	-	-	-	-	1	20,05	-	-	3	34,52
Autres	4	71,66	7	39,49	1	2,80	-	-	3	6,00	6	13,67	21	133,62
Infrastructure	36	2 346,16	28	517,92	-	-	5	74,02	15	105,59	47	574,13	131	3 617,83
Eau et assainissement	7	525,27	8	82,02	-	-	1	6,69	1	2,50	9	74,92	26	691,40
Fourniture d'énergie	15	867,80	7	99,25	-	-	4	67,33	5	34,87	21	186,70	52	1 255,95
Communication	1	20,75	-	-	-	-	-	-	1	3,00	1	14,32	3	38,07
Transports	13	932,34	13	336,65	-	-	-	-	8	65,22	16	298,19	50	1 632,40
Finance	31	1 235,47	1	7,50	-	-	3	18,32	-	-	2	1,03	37	1 262,33
Multisecteur	11	743,28	18	274,87	-	-	-	-	7	39,66	2	4,80	38	1 062,61
Industrie, mines et carrières	4	241,52	1	7,00	-	-	-	-	-	-	8	4,55	13	253,07
Développement urbain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Environnement	1	0,72	11	55,00	-	-	-	-	-	-	37	90,65	49	146,38
Total des approbations	**103**	**5 125,14**	**87**	**1 088,20**	**3**	**13,30**	**9**	**119,45**	**33**	**224,51**	**106**	**708,21**	**341**	**7 278,81**

[a] *Hors FSP et FAT.*

Appendice 3C :
Approbations du Groupe de la Banque par instrument de financement, 2018

(en millions d'UC)

Instrument de financement	Ressources ordinaires				Ressources spéciales						Groupe de la Banque	
	BAD		FAD[a]		FSN		FSP		FAT			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Prêts-projets	**58**	**3 197,06**	**36**	**484,89**	**3**	**13,30**	**-**	**-**	**6**	**61,44**	**103**	**3 756,68**
Publics et garantis par l'État	29	2 121,84	36	484,89	3	13,30	-	-	6	61,44	74	2 681,47
Prêts-projets	29	2 121,84	36	484,89	3	13,30	-	-	6	61,44	74	2 681,47
Investissement sectoriel et réhabilitation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lignes de crédit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Privé sans garantie de l'État	29	1 075,22	-	-	-	-	-	-	-	-	29	1 075,22
Prêts-projets	16	759,51	-	-	-	-	-	-	-	-	16	759,51
Lignes de crédit	13	315,71	-	-	-	-	-	-	-	-	13	315,71
Instrument de financement des matières premières agricoles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts d'appui programmatique	**7**	**895,26**	**3**	**65,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**10**	**960,26**
Ajustement sectoriel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement structurel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Appui budgétaire	7	895,26	3	65,00	-	-	-	-	-	-	10	960,26
Dons	**14**	**9,58**	**44**	**513,49**	**-**	**-**	**-**	**-**	**27**	**163,07**	**85**	**686,14**
Assistance technique	5	3,16	6	36,97	-	-	-	-	-	-	11	40,13
Activités du cycle des projets	-	-	1	0,80	-	-	-	-	-	-	1	0,80
Appui institutionnel	-	-	5	36,17	-	-	-	-	-	-	5	36,17
dont secteur privé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dons aux pays à revenu intermédiaire	5	3,16	-	-	-	-	-	-	-	-	5	3,16
Dons-projets	-	-	32	339,86	-	-	-	-	24	127,07	56	466,93
Ajustement structurel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Appui budgétaire	-	-	6	136,66	-	-	-	-	3	36,00	9	172,66
Réponse à la crise alimentaire en Afrique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds spécial de secours	9	6,42	-	-	-	-	-	-	-	-	9	6,42
Aide d'urgence	9	6,42	-	-	-	-	-	-	-	-	9	6,42
Urgence post-conflit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Don spécial d'allègement de la dette	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêt pour le renforcement de la capacité institutionnelle	**1**	**51,81**	**4**	**24,83**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**5**	**76,64**
Mécanisme de financement de la préparation de projets	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Réduction de la dette et de son service	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Allègement de la dette MFS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Allègement de la dette PPTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mécanisme pays post-conflit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prises de participation	**15**	**211,83**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**15**	**211,83**
Participations publiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participations privées	15	211,83	-	-	-	-	-	-	-	-	15	211,83
Garanties	**8**	**759,61**	**-**	**-**	**-**	**-**	**9**	**119,45**	**-**	**-**	**17**	**879,06**
Garanties publiques	1	390,75	-	-	-	-	-	-	-	-	1	390,75
Garanties privées	7	368,85	-	-	-	-	9	119,45	-	-	16	488,31
Réaffectation des prêts	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Fonds spéciaux	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**106**	**708,21**
Total des approbations	**103**	**5 125,14**	**87**	**1 088,20**	**3**	**13,30**	**9**	**119,45**	**33**	**224,51**	**341**	**7 278,81**

[a] *Hors FSP et FAT.*

Appendice 3D :
Approbations du Groupe de la Banque par région, 2012-2018

(en millions d'UC)

Région/Pays	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afrique centrale							
Cameroun	47,3	45,5	143,8	447,9	323,0	274,1	242,5
Congo	10,6	3,2	7,5	15,1	41,9	-	-
Gabon	145,4	-	1,6	-	68,5	490,7	229,1
Guinée équatoriale	-	-	0,8	-	-	-	-
République centrafricaine	38,1	-	15,6	27,6	3,9	26,2	39,0
République démocratique du Congo	69,0	204,9	187,1	40,7	138,3	7,1	106,1
São Tomé et Príncipe	0,5	7,7	-	14,0	2,0	1,5	0,7
Tchad	24,0	6,4	14,9	60,9	32,1	47,4	29,9
Multinational						277,6	40,5
Approbations Afrique centrale	**335,0**	**267,7**	**371,3**	**606,2**	**609,7**	**1 124,6**	**687,8**
Afrique de l'Est							
Burundi	17,8	17,6	41,8	-	0,5	25,8	1,0
Comores	2,6	35,9	4,0	8,0	-	15,2	-
Djibouti	8,4	5,6	-	8,2	6,3	-	11,5
Érythrée	-	-	-	13,5	5,5	5,3	-
Éthiopie	166,0	85,7	66,6	182,3	314,4	140,4	99,7
Kenya	28,8	275,5	208,4	201,3	612,4	253,0	349,3
Ouganda	67,6	73,8	127,5	89,4	138,0	152,4	231,5
Rwanda	-	54,6	99,4	20,2	43,8	198,6	312,6
Seychelles	-	14,3	2,2	23,8	-	-	-
Somalie	-	3,5	2,9	1,9	22,7	6,2	0,7
Soudan du Sud	4,8	27,4	0,7	2,0	5,0	35,4	-
Soudan	4,3	25,6	-	58,9	24,5	15,0	131,0
Tanzanie	154,6	42,1	98,7	549,2	219,1	20,3	151,0
Multinational						236,6	271,2
Approbations Afrique de l'Est	**454,9**	**661,7**	**652,1**	**1 158,7**	**1 392,0**	**1 104,3**	**1 559,5**
Afrique du Nord							
Algérie	0,8	-	0,8	2,9	717,5	-	1,1
Égypte	-	3,7	4,6	512,8	370,7	144,9	355,2
Libye	-	2,5	-	-	-	-	-
Mauritanie	9,1	1,7	4,5	-	26,5	43,2	13,0
Maroc	901,2	206,1	313,5	267,7	426,6	372,8	631,6
Tunisie	354,6	28,6	67,8	337,9	509,5	362,9	69,1
Multinational						4,7	95,6
Approbations Afrique du Nord	**1 265,7**	**242,6**	**391,4**	**1 121,2**	**2 050,8**	**928,5**	**1 165,6**
Afrique australe							
Afrique du Sud	273,1	-	264,8	274,5	30,3	123,1	382,5
Angola	-	22,9	662,1	385,7	-	71,4	69,3
Botswana	-	-	-	-	55,9	-	0,7
Eswatini	0,5	-	45,8	0,9	43,3	19,6	56,7
Lesotho	-	20,1	-	-	15,7	6,2	0,4
Madagascar	2,3	81,7	65,9	34,4	57,9	32,8	109,5

Appendice 3D :
Approbations du Groupe de la Banque par région, 2012-2018 (suite)

(en millions d'UC)

Région/Pays	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Malawi	52,6	59,0	23,1	35,1	38,4	1,5	42,0
Maurice	-	99,0	76,8	1,2	-	70,7	-
Mozambique	78,0	26,5	28,7	18,6	60,0	1,4	35,9
Namibie	0,5	199,4	-	263,1	0,4	372,8	155,8
Zambie	62,5	158,0	53,5	264,5	170,6	25,4	1,1
Zimbabwe	16,1	44,1	-	40,4	34,7	14,3	1,7
Multinational						171,7	-
Approbations Afrique australe	**485,6**	**710,7**	**1 220,7**	**1 318,3**	**507,3**	**910,7**	**855,6**
Afrique de l'Ouest							
Bénin	31,2	46,4	26,4	34,6	-	39,1	141,0
Burkina Faso	-	86,9	32,2	41,0	58,9	4,6	54,2
Cabo Verde	1,2	67,1	12,7	13,2	3,2	17,4	31,3
Côte d'Ivoire	238,6	63,4	30,6	169,8	305,6	270,3	339,9
Gambie	6,9	18,3	6,3	2,0	6,7	4,8	17,2
Ghana	168,8	14,2	58,6	172,1	112,2	93,0	163,6
Guinée	113,6	22,4	13,1	-	16,5	73,1	8,9
Guinée-Bissau	0,7	-	0,6	24,0	0,7	5,5	20,7
Liberia	37,8	45,4	13,7	0,3	31,2	6,3	27,4
Mali	0,7	136,0	64,6	15,0	39,8	80,1	168,0
Niger	54,6	12,6	-	20,0	63,1	-	51,0
Nigeria	63,9	530,9	1 009,9	4,1	1 310,4	22,0	398,2
Sénégal	4,8	111,1	52,7	145,8	99,1	237,8	637,6
Sierra Leone	23,5	28,6	7,0	29,5	11,2	5,2	35,7
Togo	2,9	2,3	8,6	15,1	18,1	10,2	21,0
Multinational						373,2	373,1
Approbations Afrique de l'Ouest	**749,2**	**1 185,6**	**1 337,0**	**686,6**	**2 076,8**	**1 242,7**	**2 488,6**
Multinationales	**963,3**	**1 317,5**	**1 077,4**	**1 443,6**	**1 398,8**		
Multirégionales						**885,2**	**521,8**
Total des approbations	**4 253,8**	**4 385,8**	**5 049,9**	**6 334,7**	**8 035,3**	**6 195,9**	**7 278,81**

Appendice 4A :
Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement et pouvoirs de vote des pays membres (au 31 décembre 2018)

	Pays	Gouverneur	Suppléant	Nombre total de voix	Pouvoirs de vote (en %)
1	Afrique du Sud	Tito Titus Mboweni	Mondli Gungubele	329 751	5,060
2	Algérie	Abderrahmane Raouya	Miloud Boutabba	276 940	4,250
3	Angola	Augusto De Sousa Archer Mangueira	Pedro Luis Da Fonseca	76 588	1,175
4	Bénin	Abdoulaye Bio Tchane	Romuald Wadagni	13 157	0,202
5	Botswana	Ontefetse Kenneth Matambo	Taufila Nyamadzabo	70 603	1,083
6	Burkina Faso	Hadizatou Rosine Coulibaly Sory	Ambroise Kafando	26 552	0,407
7	Burundi	Domitien Ndihokubwayo	Côme Manirakiza	15 246	0,234
8	Cabo Verde	Olavo Correia	C/O	5 203	0,080
9	Cameroun	Alamine Ousmane Mey	Charles Assamba Ongodo	70 961	1,089
10	Comores	Said Ali Said Chayhane	Fouady Goulame	1 152	0,018
11	Congo	Ingrid Olga Ghislaine Ebouka Babackas	Calixte Nganongo	28 498	0,437
12	Côte d'Ivoire	Niale Kaba	Adama Kone	243 611	3,738
13	Djibouti	Ilyas Moussa Dawaleh	Ahmed Osman Ali	1 838	0,028
14	Égypte	Tarek Amer	Sahar Nasr	366 857	5,629
15	Érythrée	Berhane Habtemariam	Martha Woldegiorghis	2 628	0,040
16	Eswatini	Neal Rijkenberg	Tambo Gina	8 013	0,123
17	Éthiopie	Ahmed Shide	Ato Admasu Nebebe	103 303	1,585
18	Gabon	Jean Marie Ogandaga	Jean Fidéle Otandault	65 634	1,007
19	Gambie	Mambury Njie	Mod K, Ceesay	9 971	0,153
20	Ghana	Kenneth Ofori-Atta	Ernest Kwamina Yedu Addison	139 748	2,144
21	Guinée	Kanny Diallo	C/O	26 808	0,411
22	Guinée-Bissau	Aristides Gomes	Gino Mendes	1 879	0,029
23	Guinée équatoriale	Lucas Abaga Nchama	Montserrat Afang Ondo	10 161	0,156
24	Kenya	Henry Kiplagat Rotich	Kamau Thugge	94 235	1,446
25	Lesotho	Moeketsi Majoro	Motena Tsolo	4 336	0,067
26	Liberia	Samuel D, Tweah Jr	Augustus J, Flomo	12 455	0,191
27	Libye	Faraj A, Faraj Omar	Ali Mohamed Salem	151 138	2,319
28	Madagascar	Vonintsalama S, Andriambololona	Herivelo Andriamanga	42 859	0,658
29	Malawi	Goodall Edward Gondwe	Ben Botolo	15 401	0,236
30	Mali	Boubou Cisse	Arouna Modibo Toure	28 775	0,442
31	Maroc	Mohamed Benchaaboun	Faouzia Zaaboul	235 561	3,615
32	Maurice	Pravind Kumar Jugnauth	Dharam Dev Manraj	42 941	0,659
33	Mauritanie	Mohamed Ould Kembou	Cheikh El Kebir Ould Chbich	4 305	0,066
34	Mozambique	Adriano Afonso Maleiane	Rogerio Lucas Zandamela	41 099	0,631
35	Namibie	Carl Hermann Gustav Schlettwein	Ericah B, Shafudah	23 084	0,354
36	Niger	Kane Aichatou Boulama	Ahmat Jidoud	15 106	0,232
37	Nigeria	Zainab Shamsuna Ahmed	Mahmoud Isa-Dutse	608 316	9,334
38	Ouganda	Matia Kasaija	Keith Muhakanizi	28 866	0,443
39	République centrafricaine	Felix Moloua	Henri Marie Dondra	3 189	0,049
40	République démocratique du Congo	Henri Yav Mulang	Deogratias Mutombo M, Nyembo	84 632	1,299
41	Rwanda	Uzziel Ndagijimana	Claudine Uwere	9 192	0,141
42	São Tomé et Príncipe	Osvaldo Vaz	Helio Silva Vaz De Almeida	5 020	0,077
43	Sénégal	Amadou Ba	Papa Amadou Sarr	68 649	1,053
44	Seychelles	Maurice Loustau Lalanne	Caroline Abel	2 462	0,038
45	Sierra Leone	Jacob Jusu Saffa	Sahr Lahai Jusu	18 482	0,284
46	Somalie	Adbirahman Beileh	Bashir Isse	2 566	0,039
47	Soudan	Mutaz Musa Abdalla Salim	Mosllem Ahmed Alamir	19 555	0,300
48	Soudan du Sud	Salvatore Garang Mabiordit	Othom Rago Ajak	24 698	0,379
49	Tanzanie	Philip Isdor Mpango	Doto M, James	50 187	0,770
50	Tchad	Issa Doubragne	Issa Mahamat Abdelmamout	4 686	0,072
51	Togo	Sani Yaya	Kossi Assimaidou	10 986	0,169
52	Tunisie	Zied Ladhari	Moufida Jaballah Srarfi	92 175	1,414
53	Zambie	Margaret Mwanakatwe	Fredson Kango Yamba	77 125	1,183
54	Zimbabwe	Professor Mthuli Ncube	George Tongesayi Guvamatanga	120 754	1,853
Total Régionaux				**3 837 937**	**58,891**

Appendice 4A :
Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement et pouvoirs de vote des pays membres (au 31 décembre 2018) (suite)

	Pays	Gouverneur	Suppléant	Nombre total de voix	Pouvoirs de vote %
1	Allemagne	Maria Flachsbarth	Marianne Kothé	271 266	4,162
2	Arabie saoudite	Yousef Ibrahim Albassam	Ahmed Mohammed Al-Ghannam	13 235	0,203
3	Argentine	Nicolas Dujovne	Guido Sandleris	6 472	0,099
4	Autriche	Hartwig Löger	Edith Frauwallner	29 833	0,458
5	Belgique	Alexander De Croo	Johan Van Oovertveldt	42 412	0,651
6	Brésil	Esteves Pedro Colnago Junior	Carlos Eduardo Lampert Costa	22 270	0,342
7	Canada	Chrystia Freeland	Rick Stewart	251 775	3,863
8	Chine	Yi Gang	C/O	77 649	1,191
9	Corée	Dong Yeon Kim	Juyeol Lee	32 077	0,492
10	Danemark	Ulla Tørnæs	Martin B, Hermann	77 247	1,185
11	Espagne	Nadia Calvino	Ana De La Cueva	69 932	1,073
12	États-Unis d'Amérique	Steven T, Mnuchin	C/O	431 898	6,627
13	Finlande	Elina Kalkku	Satu Santala	32 601	0,500
14	France	Odile Renaud-Basso	Guillaume Chabert	246 297	3,779
15	Inde	Arun Jaitley	Subhash Chandra Garg	17 404	0,267
16	Italie	Giovanni Tria	Gelsomina Vigliott	159 379	2,446
17	Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda	359 890	5,522
18	Koweït	Nayef Falah Al-Hajraf	Marwan Al-Ghanem	29 833	0,458
19	Luxembourg	Pierre Gramegna	Georges Heinen	13 840	0,212
20	Norvège	Jens Frølich Holte	Bjørn Brede Hansen	77 536	1,190
21	Pays-Bas	Sigrid Kaag	R,M, (Reina) Buijs	57 862	0,888
22	Portugal	Mário Centeno	Maria Teresa Ribeiro	16 282	0,250
23	Royaume-Uni	Penny Mordaunt	Lord Michael Bates	117 999	1,811
24	Suède	C/O	Magnus Lennartsson	103 391	1,586
25	Suisse	Raymund Furrer	Chantal Nicod	96 555	1,482
26	Turquie	Bülent Aksu	Kemal Çağatay Imirgi	24 096	0,370
Total Non Régionaux				**2 679 031**	**41,109**
Total Général				**6 516 968**	**100,000**

Remarque : *La situation des souscriptions, y compris la répartition des droits de vote, montre des différences dans le calendrier de libération des souscriptions par les pays membres. Une fois que toutes les parts créées par la Banque auront été intégralement souscrites et libérées, les groupes de pays régionaux et non régionaux devraient détenir respectivement 60 % et 40 % des droits de vote.*

Appendice 4B :
Conseil des gouverneurs du Fonds africain de développement : droits de vote des États participants et de la Banque africaine de développement (au 31 décembre 2018)

États participants / Bailleurs de fonds	Gouverneurs	Suppléant	Nombre de voix	Pouvoirs de vote en %
Banque africaine de développement			1 000,000	50,000
Angola	Augusto De Sousa Archer Mangueira	Pedro Luis Da Fonseca	0,508	0,025
Allemagne	Maria Flachsbarth	Marianne Kothe	105,133	5,257
Arabie saoudite	Yousef Ibrahim Albassam	Ahmed Mohammed Al-Ghannam	10,399	0,520
Argentine	Nicolas Dujovne	Guido Sandleris	0,063	0,003
Autriche	Hartwig LÖGER	Edith Frauwallner	19,380	0,969
Belgique	Alexander De Croo	Johan Van Overtveldt	19,616	0,981
Brésil	Esteves Pedro Colnago Junior	Carlos Eduardo Lampert Costa	4,821	0,241
Canada	Chrystia Freeland	Rick Stewart	68,565	3,428
Chine	Yi Gang	C/O	21,666	1,083
Corée	Dong Yeon Kim	Juyeol Lee	10,922	0,546
Danemark	Ulla Tørnæs	Martin B. Hermann	23,984	1,199
Émirats arabes unis	C/O	C/O	0,283	0,014
Espagne	Nadia Calvino	Ana De La Cueva	22,011	1,101
États Unis	Steven T. Mnuchin	C/O	104,820	5,241
Finlande	Elina Kalkku	Satu Santala	19,880	0,994
France	Odile Renaud-Basso	Guillaume Chabert	104,391	5,220
Inde	Arun Jaitley	Subhash Chandra Garg	3,540	0,177
Italie	Giovanni Tria	Gelsomina Vigliotti	56,279	2,814
Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda	105,634	5,282
Koweït	Nayef Falah Al-Hajraf	Marwan Al-Ghanem	6,875	0,344
Luxembourg	Pierre Gramegna	Georges Heinen	0,686	0,034
Norvège	Jens Frølich Holte	Bjørn Brede Hansen	45,907	2,295
Pays-Bas	Sigrid Kaag	R.M (Reina) Buijs	44,507	2,225
Portugal	Mário Centeno	Maria Teresa Ribeiro	6,441	0,322
Royaume Uni	Penny Mordaunt	Michael Bates	103,343	5,167
Suède	C/O	Magnus Lennartsson	51,343	2,567
Suisse	Raymund Furrer	Chantal Nicod	37,597	1,880
Turquie	Bülent Aksu	Kemal Çağatay İMİRGİ	1,405	0,070
Total			**2 000,000**	**100,000**

Appendice 5 :
Administrateurs de la Banque et du Fonds (au 31 décembre 2018)

Conseil d'administration de la Banque africaine de développement

Président : Akinwumi Ayodeji ADESINA

Administrateurs		Administrateurs suppléants	
Noms	Pays	Noms	Pays
Tariq Al-Tushani	Libye	Hussein Abdi Halane	Libye
Catherine Cudre-Mauroux	Suisse	(Vacant)	
Moussa Dosso	Côte d'Ivoire	Bernardo Abaga Ndong Mayie	Guinée équatoriale
Steven Dowd	États-Unis	(Vacant)	
Federica Diamanti	Italie	Pim De Keizer	Pays-Bas
Heinrich Mihe Gaomab	Namibie	Judith Kateera	Zimbabwe
Karin Isaksson	Suède	(Vacant)	
Dominique Lebastard	France	Isabel Riano	Espagne
Mmakgoshi E.P. Lekhethe	Afrique du Sud	Khotso Moleleki	Lesotho
Martine Mabiala	Gabon	Edith Belem Damiba	Burkina Faso
Soraya Mellali	Algérie	Alfredo Paulo Mendes	Guinée-Bissau
Abdelmajid Mellouki	Maroc	Yandja Yentchabre	Togo
René Obam Nlong	Cameroun	Donatien Maleyombo	République centrafricaine
Bright Erakpoweri Okogu	Nigeria	Alvaro Joao Santiago	São Tomé-et-Principe
Kwabena Boadu Oku-Afari	Ghana	Patrick Saidu Conteh	Sierra Leone
Takuji Yano	Japon	Felix Martin Soto	Argentine
David Stevenson	Canada	Thamer M. Alfailakawi	Koweït
Nyamajeje Calleb Weggoro	Tanzanie	Efrem Tesfai Biedemariam	Érythrée
Ahmed Mahmoud Zayed	Égypte	Ali Mohamed Ali	Djibouti
Patrick Francis Zimpita	Malawi	Boniface Godirafetse Mphetlhe	Botswana

Conseil d'administration du Fonds africain de développement

Président : Akinwumi Ayodeji ADESINA

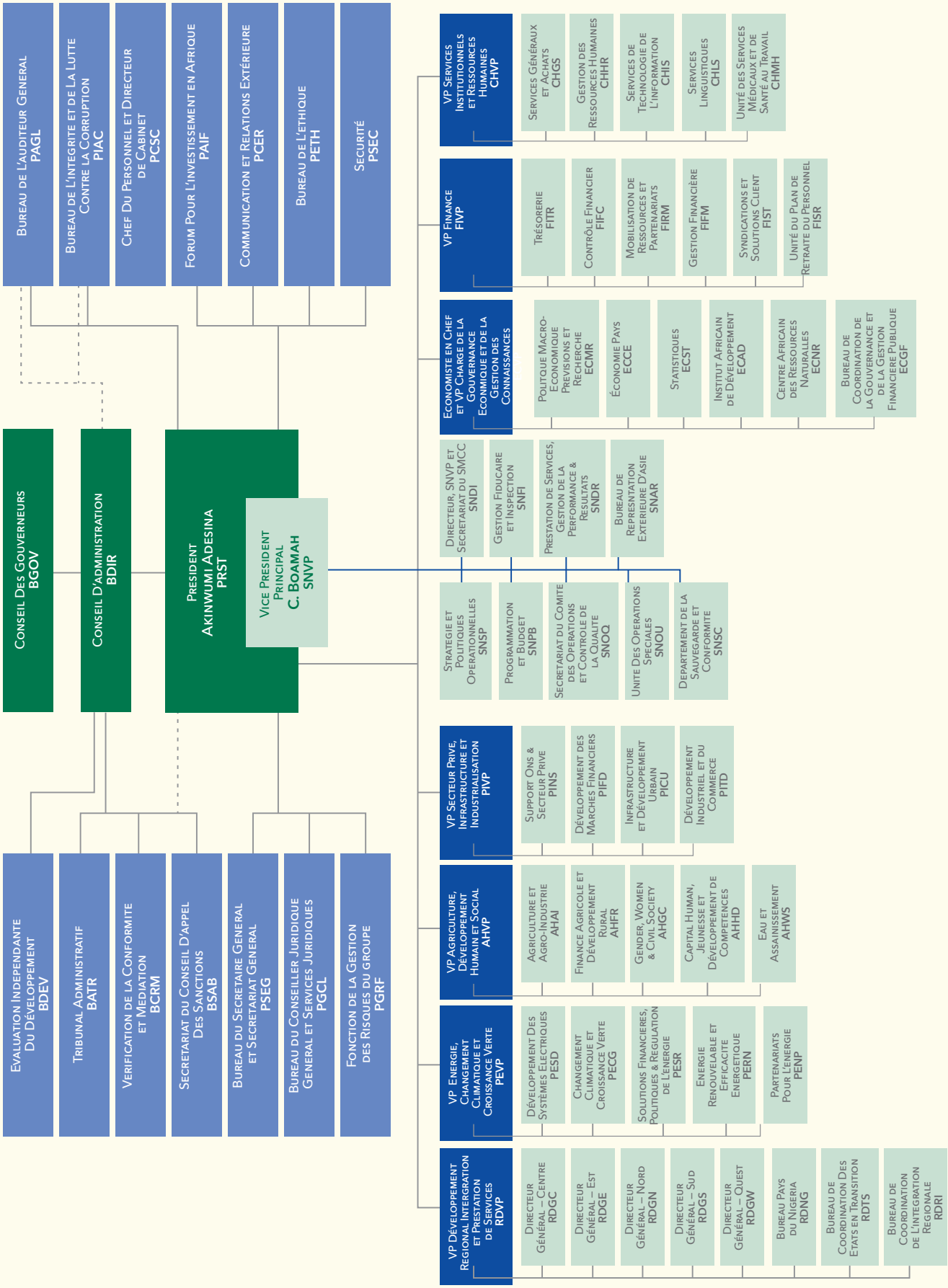
Administrateurs		Administrateurs suppléants	
Noms	Pays	Noms	Pays
Tariq Al-Tushani*	Libye	(Vacant)	
Catherine Cudre-Mauroux	Suisse	(Vacant)	
Moussa Dosso*	Côte d'Ivoire	Bernado Abaga Ndong Mayie	Guinée équatoriale
Steven Dowd	États-Unis	Matthew Turner	États-Unis
Federica Diamanti	Italie	Pim De Keizer	Pays-Bas
Heinrich Mihe Gaomab*	Namibie	Judith Kateera	Zimbabwe
Karin Isaksson	Suède	(Vacant)	
Dominique Lebastard	France	Isabel Riano	Espagne
Mmakgoshi E.P. Lekhethe*	Afrique du Sud	Khotso Moleleki	Lesotho
Martine Mabiala*	Gabon	Edith Belem Damiba	Burkina Faso
Soraya Mellali*	Algérie	Alfredo Paulo Mendes	Guinée-Bissau
Takuji Yano	Japon	Felix Martin Soto	Argentine
David Stevenson	Canada	Thamer M. Alfailakawi	Koweït
Nyamajeje Calleb Weggoro*	Tanzanie	Efrem Tesfai Biedemariam	Érythrée

*Note : *Représentant la BAD*

Appendice 6 :
Cadres de direction du Groupe de la Banque (au 31 décembre 2018)

	NOM	PRÉNOM
PRÉSIDENCE, UNITÉS RENDANT COMPTE AU PRÉSIDENT ET UNITÉS RENDANT COMPTE AUX CONSEILS		
Président	Adesina	Akinwumi Ayodeji
Directeur de cabinet/Chef du personnel	Naidoo	Samantha
Secrétaire général	Nmehielle	Vincent Obisienunwo Orlu
Chef de la gestion des risques du Groupe	Turner	Timothy
Conseiller juridique général et Directeur par intérim	Penn	Godfred Awa Eddy
Auditeur général	Okonkwo	Chukwuma
Directeur par intérim, Intégrité et lutte contre la corruption	Sankareh	Bubacarr
Directeur, Vérification de la conformité et médiation	Toure	Sekou
Évaluatrice générale par intérim	Rot-Munstermann	Karen
VICE-PRÉSIDENCE PRINCIPALE		
Vice-président principal	Boamah	Charles Owusu
CHEF ÉCONOMISTE ET VICE-PRÉSIDENT, CHARGÉ DE LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET DE LA GESTION DES CONNAISSANCES		
Chef économiste et Vice-président chargé de la gouvernance économique et de la gestion des connaissances	Monga	Célestin
SERVICES INSTITUTIONNELS ET RESSOURCES HUMAINES		
Vice-président	Magala	Mateus
FINANCES		
Chef des opérations financières et Vice-président	Tshabalala	Bajabulile Swazi
DÉVELOPEPMENT RÉGIONAL, INTÉGRATION ET PRESTATION DE SERVICES		
Vice-président	Sherif	Khaled
Directeur général, Afrique australe	Kapoor	Kapil
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 de l'Ouest	Akin-Olugbade Née Ndongo-Seh	Marie-Laure
ÉNERGIE, CLIMAT ET CROISSANCE VERTE		
Vice-président	Hott	Amadou
AGRICULTURE, DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL		
Vice-président	Blanke	Jennifer Day Rosen
SECTEUR PRIVÉ, INFRASTRUCTURE ET INDUSTRIALISATION		
Vice-président	Guislain	Pierre Albert L.

Appendice 7 :
Organigramme du Groupe de la Banque



Appendice 8 :
Classification des pays membres régionaux

Catégorie A – Pays exclusivement FAD			
1	Benin	18	Mauritanie
2	Burkina Faso	19	Mozambique
3	Burundi	20	Niger
4	Comores	21	Ouganda
5	Côte d'Ivoire	22	République centrafricaine
6	Djibouti	23	République démocratique du Congo
7	Érythrée	24	Rwanda
8	Éthiopie	25	São Tomé-et-Principe
9	Gambie	26	Sierra Leone
10	Ghana	27	Somalie
11	Guinée	28	Soudan
12	Guinée-Bissau	29	Soudan du Sud
13	Lesotho	30	Tanzanie
14	Libéria	31	Tchad
15	Madagascar	32	Togo
16	Malawi	33	Zimbabwe
17	Mali		
Catégorie B – Pays à financement mixte BAD et FAD			
1	Cameroun		
2	Kenya		
3	Sénégal		
4	Zambie		
Categorie C – Pays exclusivement BAD			
1	Afrique du Sud		
2	Algérie		
3	Angola		
4	Botswana		
5	Cabo Verde		
6	Congo		
7	Égypte		
8	Eswatini		
9	Gabon		
10	Guinée équatoriale		
11	Libye		
12	Maroc		
13	Maurice		
14	Namibie		
15	Nigeria		
16	Seychelles		
17	Tunisie		

Appendice 9 :
Comités permanents du Conseil

Efficacité et bien-être des Conseils d'administration : le Comité des affaires administratives concernant le Conseil d'administration (AMBD)

En 2018, AMBD a examiné les rapports des missions consultatives et des voyages d'étude, dont les résultats apportent une contribution stratégique à l'élaboration des nouveaux cadres de stratégie régionale et de stratégie pays, et à une évaluation de l'impact sur le développement de la décentralisation en cours. En outre, AMBD a examiné un certain nombre d'instruments conçus pour améliorer l'efficacité des Conseils, et notamment un manuel. Sous la direction du comité, la retraite 2018 des Conseils a abordé deux thèmes : « L'engagement du secteur privé » et « Le positionnement de la Banque par rapport aux autres banques multilatérales de développement ». Cette retraite visait à prioriser les domaines possibles pour un renforcement de la participation du secteur privé dans les interventions du Groupe de la Banque et à identifier par quels moyens le système des banques multilatérales de développement pouvait servir de catalyseur du changement.

Responsabilisation et gestion des risques : le Comité d'audit et des finances (AUFI)

En 2018, AUFI a assuré la supervision et le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit, du budget administratif, du programme de prêts 2018, du portefeuille de l'Unité des opérations spéciales, de la gestion des risques du Groupe, des rapports sur la suffisance du capital et les risques du marché. AUFI a également examiné et approuvé les plans de travail des unités indépendantes comptables envers lui, et notamment du Bureau de l'auditeur général et du Bureau de l'intégrité et de la lutte contre la corruption.

Bien-être du personnel et efficacité institutionnelle : le Comité des affaires administratives et des politiques en matière de ressources humaines (CAHR)

En 2018, CAHR a donné une orientation stratégique sur l'administration interne de la justice afin de renforcer la primauté du droit et la responsabilisation, et a conseillé les Conseils sur une stratégie à long terme pour l'acquisition et la gestion des biens immobiliers des bureaux régionaux et des bureaux pays. Il a également supervisé une revue du régime des pensions du personnel afin d'en améliorer la viabilité à long terme. Enfin, il a examiné une nouvelle ébauche de la Stratégie de gestion des personnes du Groupe de la Banque et y a apporté une importante contribution.

Focus sur les résultats et l'impact : le Comité sur les opérations et l'efficacité du développement (CODE)

En 2018, CODE a examiné les projets de documents de stratégie pays pour plusieurs pays – Afrique du Sud, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée équatoriale, Guinée, Libéria, Malawi, Mozambique, Niger, São Tomé-et-Principe et Afrique du Sud – ainsi qu'un document de stratégie pays pour le Nigeria. Il s'est efforcé d'aligner ces instruments sur les priorités du développement socioéconomique de chaque pays, a mis l'accent sur l'inclusion et sur la sélectivité, et a abordé les questions de changement climatique, de fragilité, d'intégration de la dimension de genre, d'intégration régionale, de diversification économique et de collaboration avec le secteur privé. Le comité a également supervisé le recrutement d'un nouvel Évaluateur général ; en outre, il a examiné et approuvé les plans de travail des unités indépendantes comptables envers lui, et notamment celles de l'évaluation indépendante du développement, la vérification de la conformité et la médiation.

Orientation client et gestion des parties prenantes : Le Comité pour la communication externe et les Assemblées annuelles du Groupe de la Banque (ECAM)

En 2018, ECAM a dispensé des conseils stratégiques qui ont conduit à la réussite des Assemblées annuelles du Groupe de la Banque, qui se sont tenues à Busan, en République de Corée. En outre, il a donné des orientations pour la préparation du Rapport annuel 2018 du Groupe de la Banque et des *Perspectives économiques en Afrique* 2018.

Favoriser une culture éthique : Le Comité d'éthique des Conseils d'administration (ECBD)

En 2018, le comité a réglé avec succès une affaire dont il avait été saisi.

Rentabilité et efficience : Le Comité plénier du budget (CWHOLE))

En 2018, CWHOLE a procédé à des examens à mi-année et en fin d'année des rapports de performance sur l'exécution du budget et du programme de travail. Il a également examiné le document de cadrage budgétaire triennal et le programme de travail 2019-2021 et donné des orientations stratégiques à cet égard, aux fins d'examen par les Conseils.



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT