

2010

CONDENSÉ du
RAPPORT ANNUEL



BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

**BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT
FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**

CONSEILS DES GOUVERNEURS

BAD

Quarante-sixième
Assemblée annuelle

FAD

Trente-septième
Assemblée annuelle

Lisbonne, Portugal
9-10 juin 2011

CONDENSÉ DU RAPPORT ANNUEL 2010

du

Conseil d'administration

de la

Banque africaine de développement

et du

Fonds africain de développement

pour la période

du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010

LE GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT EN BREF

Institutions membres	Banque africaine de développement (BAD) Fonds africain de développement (FAD) Fonds spécial du Nigeria (FSN)
Actionnaires	53 pays africains (pays membres régionaux) 24 pays non africains (pays membres non régionaux)
Mission	Contribuer au développement économique et au progrès social durables de ses membres régionaux, individuellement et collectivement.
Capital autorisé au 31 décembre 2010	67,69 milliards d'UC
Capital souscrit au 31 décembre 2010	23,92 milliards d'UC
Capital libéré au 31 décembre 2010	2,38 milliards d'UC
Opérations approuvées en 2010	139 opérations représentant au total 4,1 milliards d'UC, financées comme suit : BAD : 2,58 milliards d'UC FAD : 1,46 milliard d'UC FSN : 29,5 millions d'UC Fonds spéciaux* : 32,4 millions d'UC

Dont :	
Prêts	3,08 milliards d'UC (53 opérations)
Dons	596,6 millions d'UC (56 opérations)
Concours PPTE	203 millions d'UC (6 opérations)
Prises de participation	189,9 millions d'UC (11 opérations)
Concours fonds spéciaux *	32,4 millions d'UC (13 opérations)
Approbations par secteur en 2010	<p>Infrastructure : 2,6 milliards d'UC (70,9 % du total des prêts et dons)</p> <p>Finance : 319,9 millions d'UC (8,7 %)</p> <p>Multisecteur : 301,2 millions d'UC (8,2 %)</p> <p>Secteur social : 193,6 millions d'UC (5,3 %)</p> <p>Industrie, mines et carrières : 188 millions d'UC (5,1 %)</p> <p>Agriculture et développement rural : 68,3 millions d'UC (1,9 %)</p>
Approbations cumulées de prêts et de dons, 1967-2010	3 526 prêts et dons se chiffrant à 55,93 milliards d'UC

* Il s'agit d'approbations au titre de la Facilité africaine de l'eau, de l'Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural et du Fonds pour l'environnement mondial.

INTRODUCTION

Le Groupe de la Banque a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie à moyen terme (2008-2012) en centrant son action sur les domaines opérationnels prioritaires que sont l'infrastructure, le secteur privé, la gouvernance, l'enseignement supérieur, la technologie et la formation professionnelle. Dans le même temps, il a continué de porter un grand intérêt aux thèmes transversaux du genre, de l'environnement, du changement climatique et de la gestion des connaissances. L'institution s'est affirmée comme banque du savoir pour l'Afrique, non seulement en diffusant largement les résultats des recherches, en produisant des publications phares et en mettant à jour son portail de données, mais aussi en réalisant des études économiques et sectorielles et en tirant des enseignements utiles pour ses opérations futures. Par son active participation au sommet du G20 notamment, elle a contribué à relayer le message d'une Afrique parlant d'une seule voix dans les grandes enceintes internationales.

La mobilisation des ressources a représenté une autre réalisation majeure de l'année, qui a vu la Banque tripler son capital à la faveur d'une Sixième augmentation générale du capital, tout en obtenant une hausse de 10,6 % de la contribution des donateurs à la Douzième reconstitution du FAD (FAD-12) par rapport au FAD-11. Elle pourra ainsi aider dans des conditions plus propices les pays membres régionaux (PRM) à mettre en œuvre les objectifs du Millénaire pour le développement, à tirer leurs populations de la pauvreté pour les mettre sur la voie d'une croissance économique durable.

Le contexte opérationnel a été marqué par le renforcement de l'assise financière du Groupe de la Banque, conjugué à la consolidation de ses réformes financières. Les opérations approuvées en 2010 se sont établies à 4,1 milliards d'UC,

contre 8,06 milliards d'UC en 2009. Il s'agit là d'un retour à la normale après une année 2009 où, sous l'effet de la crise financière mondiale, les concours de la Banque avaient connu une demande sans précédent des pays membres régionaux. Toujours est-il que les opérations de 2010 ont été de 15,9 % supérieures à celles de 2008.

APERÇU DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET RÔLE DE LA BANQUE

L'Afrique a commencé à se remettre de la crise économique et financière mondiale. La reprise a été tirée par une forte demande intérieure et l'accroissement des recettes d'exportation, de l'investissement direct étranger, des envois de fonds des nationaux établis à l'étranger et de l'aide publique au développement. Le PIB réel s'est accru de 4,9 % en 2010, contre 3,1 % l'année précédente au plus fort de la crise financière mondiale. La croissance devrait amorcer un léger repli à 3,7 % en 2011 du fait des bouleversements sociopolitiques que vivent certains pays, avant de remonter à 5,8 % en 2012.

Le déficit budgétaire du continent s'est contracté de 5,2 % du PIB en 2009 à 3,3 % en 2010. Toutefois, suite aux remous sociopolitiques qui agitent certains pays et à l'effet de domino sur les pays voisins, il devrait se creuser à 3,9 % en 2011, avant de fléchir à 3,2 % en 2012. De même, alors qu'il accusait un déficit de 1,6 % du PIB en 2009, le compte courant a enregistré un excédent de 0,4 % en 2010. Toutefois, le solde devrait être déficitaire de 0,2 % en 2011, avant de présenter un excédent de 0,2 % en 2012.

L'orientation opérationnelle du Groupe de la Banque est guidée par sa Stratégie à moyen terme (SMT), portant sur

la période 2008–2012. Le lancement de la SMT en 2008 a coïncidé avec l'éclatement des crises pétrolière, alimentaire et financière, qui ont eu un grand impact sur les PMR. La Banque a répondu avec célérité et flexibilité aux besoins pressants de ses clients. Elle a décaissé les ressources par avance, restructuré son portefeuille de prêts et offert des instruments à décaissement rapide, afin d'aider les PMR à faire face aux effets à court terme et à atténuer les répercussions à long terme. Les prêts du Groupe de la Banque se sont établis à 8,06 milliards d'UC en 2009, enregistrant un bond de 160,3 % par rapport à leur niveau de 2007. Du fait de la crise, elles ont été nettement supérieures à ce qui avait été initialement prévu.

Entre 2008 et 2010, les investissements consacrés aux domaines prioritaires essentiels – infrastructure, développement du secteur privé, gouvernance, et enseignement supérieur, technologie et formation professionnelle – ont représenté 88,4 % de l'ensemble des engagements de la Banque. Les opérations souveraines d'infrastructure ont représenté 51,3 %, le secteur privé 25 % et la gouvernance environ 22 %. Cette répartition correspond globalement à la ligne générale de la SMT. Toutefois, les opérations approuvées pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie n'ont pas atteint 2 % des prêts et cette situation doit être redressée.

Les remous politiques intervenus au dernier trimestre de 2010 dans des pays comme la Côte d'Ivoire, la Tunisie, l'Égypte et la Libye sont de nature à ralentir la croissance économique de ces pays en 2011, mais aussi dans les pays voisins. La crise en Côte d'Ivoire risque de se répercuter sur des pays de la sous-région comme le Burkina Faso, le Mali et le Niger, dans le domaine des transferts financiers, des investissements, du commerce et des réserves de change de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

C'est dire la nécessité pour la Banque et ses partenaires au développement de soutenir les pays en proie à ces crises, pour qu'ils puissent accélérer le processus de reprise économique et créer des emplois et des opportunités, en particulier pour les jeunes urbains et les diplômés du supérieur. Le renforcement de l'assise financière de la Banque, grâce à la Sixième augmentation générale du capital (AGC-VI) et une augmentation de 10,6 % des ressources du FAD à l'occasion de la douzième reconstitution, permettra à l'institution d'accompagner les PMR dans leur effort de réduction de la pauvreté, d'amélioration du niveau de vie et de création d'emplois à long terme.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS DU GROUPE DE LA BANQUE

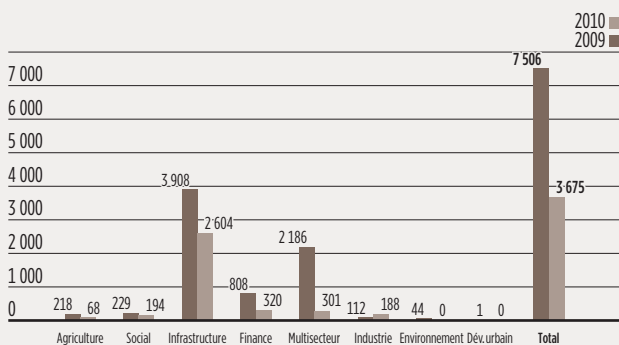
Efficacité du développement et gestion axée sur les résultats

Ces dernières années, la Banque n'a en de cesse d'apporter des améliorations à l'utilisation de cadres de mesure des résultats (CMR) pour évaluer la performance de ses trois guichets. En septembre 2010, elle a adopté le CMR pour « Une seule Banque », fondé sur le principe que la planification, le suivi et l'évaluation des résultats devraient s'inscrire dans la continuité à travers tous les domaines et secteurs de l'institution.

Ce cadre définit notamment des indicateurs pour mesurer les opérations à l'appui des réformes, les opérations régionales et les opérations du secteur privé, sur la base d'un mécanisme unique d'établissement de rapports pour toutes les interventions du Groupe de la Banque. En consolidant en un dispositif unique les rapports sur les produits et sur les résultats intermédiaires, le nouveau cadre offre une mesure

Graphique 1

Approbations de prêts et dons du Groupe de la Banque par secteur, 2009-2010 *



* Les approbations totales de prêts et dons n'incluent pas les prises de participations, l'allègement de dette PPTTE ni les fonds spéciaux.

plus exacte de l'efficacité de la Banque dans la promotion du développement durable dans les PMR. Le CMR pour « Une seule Banque » constitue également la pierre angulaire du nouveau *Rapport annuel sur l'efficacité du développement* (ADER), qui sera lancé en 2011.

Des progrès notables ont été réalisés dans l'élaboration d'outils et de procédures permettant d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations et des stratégies pays. En outre, pour appuyer l'établissement de rapports axés sur les résultats et la qualité de l'exécution des projets, deux nouvelles initiatives ont été lancées en 2010 : la révision du cadre logique axé sur les résultats pour les opérations et la préparation d'une nouvelle version des rapports sur l'état d'avancement et les résultats. Dans le domaine des technologies de l'information, la Banque a entrepris de

mettre à niveau dans SAP la fonction relative aux indicateurs clés de performance, tout en mettant au point un système d'établissement de rapports axé sur les résultats, à même de renforcer son aptitude à assurer le suivi et rendre compte de sa contribution aux résultats en matière de développement.

Approbations du Groupe de la Banque par secteur

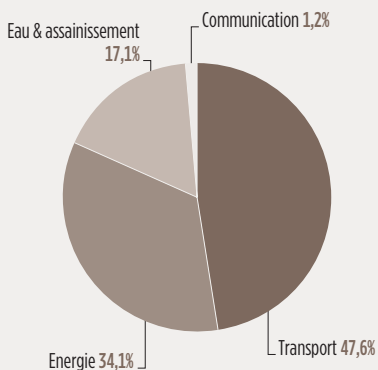
La répartition sectorielle des approbations a illustré le respect par la Banque de sa politique de sélectivité, de priorité aux projets et d'efficacité du développement. Elle a également été à l'image de la demande croissante des PMR pour l'appui à l'infrastructure. Conformément à la Stratégie à moyen terme (SMT), l'infrastructure s'est vu allouer 2,6 milliards d'UC (70,9 %). La finance (opérations du secteur privé essentiellement) a obtenu 319,9 millions d'UC (8,7 %) et le multisecteur (appui à la gouvernance, à la gestion du secteur public, etc.), 301,2 millions d'UC (8,2 %). Ces trois secteurs réunis ont représenté 87,8 % des prêts et dons opérationnels (voir graphique 1).

Investir dans l'infrastructure

Dans son portefeuille ayant trait à l'infrastructure, la Banque cible des projets à gros impact, propres à instaurer un cadre porteur pour l'investissement privé, accroître la compétitivité dans les PMR, créer des emplois et favoriser une croissance économique durable. Concernant la répartition par sous-secteur, le transport a obtenu la majeure partie des financements (47,6 %), suivi de l'énergie (34,1 %), de l'eau et de l'assainissement (17,1 %) et de la communication (1,2 %) (voir graphique 2). La primauté accordée à l'infrastructure dans la SMT comme dans les programmes nationaux des PMR témoigne du rôle crucial qu'une infrastructure moderne, fiable et abordable joue dans la croissance économique durable et la réduction de la pauvreté.

Graphique 2

Répartition sous-sectorielle des approbations pour l'infrastructure, 2010



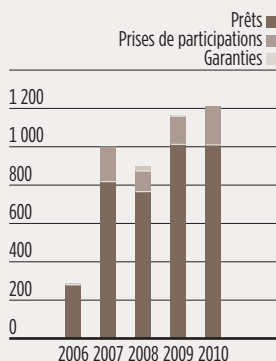
Intensifier l'investissement dans le secteur privé

En 2010, la Banque a maintenu ses hauts niveaux d'investissement dans les opérations du secteur privé, engageant 1,21 milliard d'UC pour le financement de 28 nouveaux projets. Cela représente une augmentation de 4,3 % par rapport au niveau de 2009 qui était de 1,16 milliard d'UC. Les approbations totales de 2010 comprennent un montant de 1,02 milliard d'UC pour les prêts-projets et les lignes de crédit, et 189,9 millions d'UC pour les prises de participations (voir graphique 3). Le secteur privé représente 46,7 % des approbations du guichet de la BAD et 29,5 % de l'ensemble des approbations du Groupe de la Banque.

Pour ce qui est de la répartition des opérations du secteur privé par catégorie de pays en 2010, les pays à revenu intermédiaire (PRI), c'est-à-dire les pays exclusivement BAD, ont bénéficié de la plus grande part, avec 43 %, suivis par

Graphique 3

Approbations de la BAD pour le secteur privé, 2006-2010
(en millions)

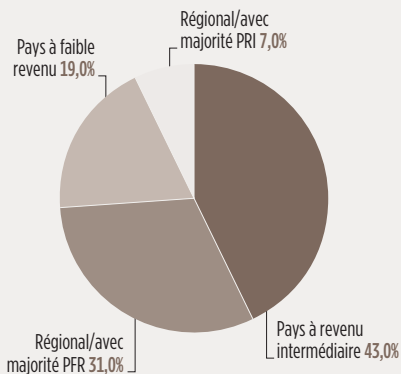


les projets régionaux et multinationaux, avec 38 %, et les pays à faible revenu (pays exclusivement FAD), avec 19 %. Soucieuse d'accroître ses opérations du secteur privé dans les pays à faible revenu (PFR), la Banque a octroyé des lignes de crédit aux banques et IFD africaines et pris des participations dans des fonds régionaux situés dans les PRI, aux fins de rétrocession à des projets dans les PFR. De la sorte, elle a pu soutenir des projets dans les PFR, tout en limitant son exposition au risque. Certes les approbations de projets finançant directement des interventions dans les PFR sont restées relativement faibles, mais en prenant en compte les opérations régionales / multinationales ciblant principalement les PFR, la part des opérations du secteur privé profitant aux PFR est estimée à 50 % (voir graphique 4).

Pour ce qui est des opérations du secteur privé dans les pays à faible revenu (PFR), les deux principales approba-

Graphique 4

Opérations du secteur privé par classification des pays, 2010



tions, du point de vue de la taille, comprennent des prêts pour l'aéroport international Blaise Diagne au Sénégal (59,6 millions d'UC) et le projet sucrier de Markala (25,6 millions d'UC) au Mali. Ce dernier projet représente le premier partenariat public-privé dans le secteur agricole d'un PFR. Il vise non seulement à accroître la production de sucre, mais également à produire 30 MW d'électricité à utiliser par les communautés de la zone du projet. Ainsi, il a pu obtenir des ressources tant auprès de la BAD qu'auprès du FAD.

Appuyer les réformes économiques et de gouvernance

La Banque a consolidé ses cadres opérationnels et politiques internes concernant la gouvernance et les opérations à l'appui des réformes en particulier. Elle a mis davantage l'accent sur les résultats en matière de développement en adoptant les indicateurs sectoriels essentiels de gouvernance, conformément au Cadre de mesure des résultats adopté en 2010.

Le programme d'action de la Banque en matière de gouvernance est mis en œuvre à trois niveaux intimement liés – national, sectoriel et régional. Le Groupe de la Banque a approuvé 21 programmes et projets d'appui à la bonne gouvernance, pour des engagements d'un montant total de 298,9 millions d'UC dans 18 pays. Une de ces interventions était le projet d'appui institutionnel pour l'amélioration du climat des affaires et la diversification de l'économie au Congo. Au plan sectoriel, la Banque a privilégié l'amélioration de la gouvernance et la promotion de l'intégrité, en particulier dans des secteurs à haut risque comme l'infrastructure, notamment par l'appui aux systèmes nationaux de passation de marchés. Elle a également aidé le Liberia, le Mozambique, la Sierra Leone et la Tanzanie à adopter et mettre en œuvre l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE). En outre, elle a continué de fournir son soutien aux initiatives régionales et sous-régionales de promotion des normes et pratiques de bonne gouvernance économique et financière.

En sa qualité de partenaire stratégique du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP), la Banque continue de lui apporter son concours. Elle a participé, à ce titre, à la revue pays pour le Mozambique et la Sierra Leone, et contribué à la rationalisation du questionnaire du MAEP ainsi qu'à l'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation des programmes d'action nationaux.

Promouvoir l'enseignement supérieur, la technologie et la formation professionnelle

Afin de promouvoir le progrès socioéconomique des PMR et leur intégration dans l'économie mondiale, la SMT a fait de l'enseignement supérieur, de la science et de la technologie un des domaines prioritaires, en plus de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels. Ces domaines

revêtent une grande importance pour le développement des capacités en matière de recherche et d'innovation, pour que le continent puisse participer pleinement aux progrès technologiques du XXI^e siècle.

La Banque a approuvé un montant total de 47,6 millions d'UC en faveur du sous-secteur : 25,5 millions d'UC pour la formation technique et professionnelle au Niger ; 12,9 millions d'UC pour l'appui à l'enseignement supérieur en Érythrée ; 8,6 millions d'UC pour le Centre d'excellence régional en TIC au Rwanda ; et un don de 0,6 million d'UC pour améliorer la qualité de l'éducation et soutenir l'enseignement et la formation techniques et professionnels au Botswana.

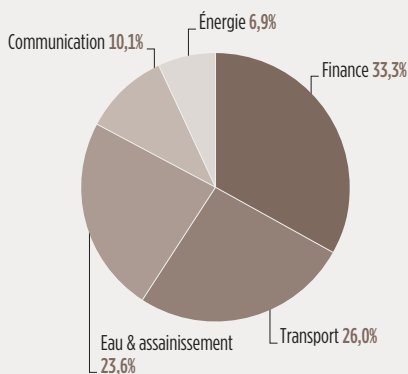
Promouvoir l'intégration régionale

La Banque a élaboré des notes d'information et des rapports pour la préparation de documents de stratégie pour l'intégration régionale (DSIR) pour les toutes les sous-régions. Les premières versions des DSIR de l'Afrique australe et de l'Afrique de l'Est ont produites, de même que la deuxième version du DSIR de l'Afrique centrale. Les DSIR seront parachevés pour toutes les sous-régions en 2011. Ils serviront de cadre aux interventions envisagées au cours des cinq prochaines années.

Les approbations totales pour les opérations multinationales du Groupe de la Banque (y compris les prêts, les dons et les prises de participations) se sont élevées à 515,1 millions d'UC pour 22 projets et programmes, chiffre inférieur au niveau de 2009 qui était de 1,17 milliard d'UC. Il ressort du graphique 5 que la majeure partie (66,7 %) des approbations de prêts et dons aux projets multinationaux est revenue à l'infrastructure (transport, eau et assainissement, communication et énergie), et le reste à la finance (33,3 %).

Graphique 5

Composition sectorielle des projets multinationaux, 2010



Au nombre des principales approbations en faveur de l'infrastructure régionale figure le Programme d'alimentation en eau et d'assainissement sur le bassin du lac Victoria (75,4 millions d'UC), qui cible une importante ressource naturelle transfrontalière et le deuxième plus grand lac au monde. Les opérations du secteur privé ont également substantiellement contribué à la réalisation de l'objectif de la Banque en matière d'intégration régionale. La Banque a approuvé à ce titre un prêt-projet, une ligne de crédit et 10 prises de participations privées, pour un montant de 322,5 millions d'UC.

Énergie, environnement et changement climatique

En 2010, la Banque a créé le Département de l'énergie, de l'environnement et du changement climatique, en vue de répondre aux priorités et besoins changeants des PMR. Conformément à sa SMT, elle entend se positionner comme

le principal financier pour les investissements ciblant le secteur de l'énergie en Afrique, tout en appuyant un développement sobre en carbone. À cette fin, la Banque a entrepris l'élaboration de sa stratégie en matière d'énergie. Elle a approuvé un montant total de 887,6 millions d'UC pour 14 nouvelles opérations dans le secteur de l'énergie. Sur ces projets, 11 étaient des opérations du secteur public, pour un engagement total de 753,5 millions d'UC. Les 3 autres, représentant 134,1 millions d'UC, étaient des opérations du secteur privé.

Dans le domaine du changement climatique, la Banque a été très active durant l'année. Elle a lancé un projet d'appui à la réduction des émissions de carbone en Afrique et a collaboré avec d'autres BMD à la promotion de l'innovation face au changement climatique. En outre, au cours de la Conférence sur le climat tenue en décembre à Cancun, au Mexique, le Président de la Banque a lancé un appel à la communauté internationale pour que celle-ci appuie la création d'un fonds vert pour l'Afrique, hébergé à la Banque. Par ailleurs, la Banque a approuvé le Mécanisme de mise en œuvre des fonds d'investissements climatiques, et l'Afrique a mobilisé 516 millions d'UC auprès de divers fonds d'investissements climatiques.

Promouvoir la parité homme-femme

Dans le cadre de l'affinement institutionnel, une division du genre et du développement social a été créée pour veiller à la qualité à l'entrée des opérations et assurer un meilleur suivi des résultats. Les interventions de la Banque intègrent la problématique du genre dans tous les secteurs et à tous les stades du cycle des projets. La parité fait désormais partie intégrante du nouveau modèle des rapports de supervision, du nouveau manuel des opérations et du système révisé de notation EPIP. En outre, la Banque a mis en place un mécanisme de suivi des résultats en matière de genre,

qui établit la parité comme nouvelle norme de qualité à l'entrée à intégrer à la revue de l'état de préparation.

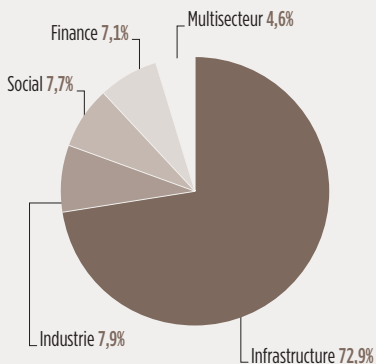
La Banque a établi 3 nouveaux profils de genre pays, évalué l'intégration de la problématique de genre dans le développement social et humain, ainsi que la budgétisation sensible au genre. Elle a également tenu compte de la parité homme-femme dans certaines politiques, comme sa nouvelle politique énergétique. Des spécialistes des questions de genre provenant des opérations et du Département de l'assurance qualité et des résultats ont contribué à relever la qualité des opérations en participant aux activités du cycle des projets, aux DSP et au dialogue pays.

Appui aux États fragiles

Le Groupe de la Banque entend aider les États fragiles à se redresser et à renouer avec la communauté internationale. La Facilité en faveur des États fragiles (FEF) intervient à trois niveaux : i) investissement supplémentaire dans les domaines prioritaires essentiels de la Banque ; ii) apurement des arriérés ; et iii) appui ciblé au renforcement des capacités et à l'assistance technique. En 2010, la Banque a approuvé au titre de la facilité 110,7 millions d'UC pour l'appui budgétaire, la réforme de la gouvernance économique, la remise en état de l'infrastructure de base, la gouvernance, le développement des capacités et la valorisation des ressources humaines dans 6 pays (Burundi, Guinée-Bissau, Liberia, République démocratique du Congo, Sierra Leone et Togo). Même s'il est trop tôt pour quantifier pleinement les résultats de ces engagements, les premières indications disponibles donnent à penser que des améliorations dans les notes attribuées au titre de l'évaluation des politiques et institutions des pays (EPIP), ainsi que dans les indicateurs de performance du portefeuille, par exemple les taux de décaissement et le nombre des opérations supervisées.

Graphique 6

Répartition sectorielle des projets approuvés pour les PRI, 2010



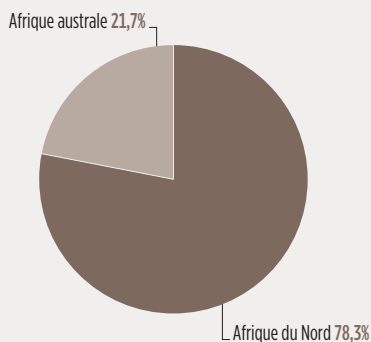
Au terme des consultations du FAD-12 en septembre 2010, les plénipotentiaires ont accepté le transfert de 764 millions d'UC à la FEF pour la période du FAD-12 (2011-2013). Par ailleurs, le Fonds fiduciaire multidonateur pour le Zimbabwe (Zim-Fund) est devenu opérationnel en octobre et, fin décembre 2010, les donateurs y avaient versé un montant estimé à 26,6 millions d'UC (42 millions d'USD).

Appui aux pays à revenu intermédiaire (PRI)

Les opérations approuvées en faveur des PRI (compte non tenu des projets et programmes multinationaux) se sont établies à 1,88 milliard d'UC. Ce chiffre est, certes, inférieur au niveau de 2009, mais il représente une progression de 69,4 % par rapport à 2008. C'est dire combien la Banque reste déterminée à accroître son engagement dans les PRI.

Graphique 7

Répartition géographique des projets approuvés pour les PRI, 2010



La répartition sectorielle des prêts du Groupe de la Banque aux PRI en 2010 confirme la prépondérance de l'infrastructure, qui représente 72,2 % des financements, essentiellement dans le sous-secteur du transport (53,3 %). Les autres secteurs bénéficiaires sont l'industrie (7,9 %), le secteur social (7,7 %), la finance (7,1 %) et le multisecteur (4,6 %) (voir graphique 6). La répartition géographique des financements en faveur des PRI montre que l'Afrique du Nord a été le principal bénéficiaire, avec une part de 78,3 %, contre 21,7 % pour l'Afrique australe et 0,04 % pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Est (voir graphique 7). Il s'agit là d'une tendance contraire à celle de 2009, l'Afrique du Nord ayant attiré alors 21,8 % de tous les financements des PRI, contre 78,2 % pour l'Afrique australe.

MOBILISATION DES RESSOURCES, COFINANCEMENT ET FONDS BILATÉRAUX

Augmentation générale du capital (AGC-VI)

Le 27 mai 2010, lors des Assemblées annuelles du Groupe de la Banque tenues à Abidjan, le Conseil des gouverneurs a approuvé une augmentation de 200 % du capital de la Banque, qui est ainsi passé de 24 à 67,69 milliards d'UC. Cette augmentation substantielle a permis au Groupe de la Banque de faire face à l'intensification des activités de prêt, et notamment en faveur du secteur privé, en réponse à la très forte demande émanant de tous ses pays membres régionaux, à faible revenu comme à revenu intermédiaire.

Douzième reconstitution du FAD (FAD-12)

Aux dernières consultations sur le FAD-12 tenues à Tunis les 7 et 8 septembre 2010, les bailleurs de fonds sont convenus d'une reconstitution générale des ressources de 6,1 milliards d'UC (9,5 milliards d'USD) pour la période triennale 2011-2013. Ce niveau représente une hausse de 10,6 % des contributions des États participants par rapport au FAD-11 et une augmentation de 5,8 % des ressources totales du FAD. Les bailleurs de fonds sont également convenus d'allouer 20 % des ressources du FAD-12 à l'enveloppe des opérations régionales et de transférer des ressources du FAD-12 un montant de 764 millions d'UC à la Facilité en faveur des États fragiles (FEF).

Ressources, allocations et utilisation du FAD-11

Le montant total des ressources du cycle du FAD-11 est de 5,63 milliards d'UC, dont 3,57 milliards de contributions des bailleurs de fonds, et 2,06 milliards au titre de la capacité d'engagement anticipé (représentant les ressources générées en interne). Après ajustement, il s'est dégagé un solde de 4,14 milliards d'UC, à allouer aux 40 PMR éli-

gibles aux ressources du FAD, conformément au système d'allocation fondée sur la performance (AFP). À la fin de décembre 2010, une proportion de 98 % des ressources du FAD-11 disponibles pour allocation conformément à l'AFP avait déjà été engagée.

Initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés (PPTTE) : rapport d'étape

La Banque mobilise des ressources pour l'Initiative PPTTE renforcée, au profit des 33 PMR admissibles, dès qu'ils ont atteint le point de décision et/ou d'achèvement. Durant l'année, deux pays (Congo et Liberia) sont parvenus au point d'achèvement, tandis que les Comores ont atteint le point de décision. Cela porte à 23 le nombre de pays parvenus au point d'achèvement en 2010 et désormais éligibles à un allègement de dette irrévocable au titre de l'initiative PPTTE.

Graphique 8

Classification des PMR en fonction de l'étape atteinte dans l'initiative PPTTE (fin décembre 2010)

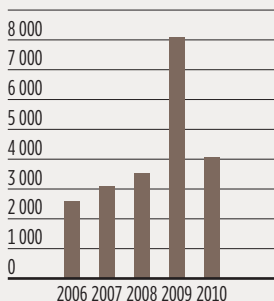


ÉTAPE ATTEINTE PAR LES PAYS

Point d'achèvement	Point de décision	Seuil point de décision
Bénin	Mauritanie	Comores
Burkina Faso	Mozambique	Côte d'Ivoire
Burundi	Niger	Guinée
Cameroun	Ouganda	Guinée-Bissau
Congo	Rép. centrafricaine	Rép. dém. Congo
Éthiopie	Rwanda	Tchad
Gambie	São Tomé & Príncipe	Togo
Ghana	Sénégal	
Liberia	Sierra Leone	
Madagascar	Tanzanie	
Malawi	Zambie	
Mali		
23	7	3

Graphique 9

Approbations totales du Groupe de la Banque,
2006-2010 (en millions d'UC)



De plus, 7 pays ont atteint le point de décision, alors que 3 sont restés au seuil du point de décision (voir graphique 8).

L'IADM octroie un allègement de dette supplémentaire aux PMR parvenus au point d'achèvement de l'Initiative PPTE. Le coût estimatif total de l'annulation de la dette due au FAD au titre de l'IADM est de 5,9 milliards d'UC (9,06 milliards d'USD). Fin décembre 2010, tous les PMR parvenus au point d'achèvement et ainsi qualifiés pour l'allègement irrévocable de dette au titre de l'initiative PPTE avaient bénéficié d'une annulation de leur dette au titre de l'IADM, à hauteur de 4,9 milliards d'UC.

Cofinancement

Durant l'année, la Banque a approuvé 28 projets cofinancés, pour un coût total de 8,41 milliards d'UC. Ce chiffre est en baisse de 56,1 % par rapport au niveau record de

19,16 milliards d'UC enregistré en 2009 pour 36 projets. L'apport du Groupe de la Banque aux projets cofinancés en 2010 s'est établi à 1,28 milliard d'UC (15,2 %), celui des partenaires extérieurs à 6,14 milliards d'UC (73 %) et celui des pouvoirs publics et les contributions locales à 996,4 millions d'UC (11,8 %).

La répartition des sources externes fait apparaître qu'en 2010, outre les contributions des partenaires multilatéraux et bilatéraux, un montant de 228,9 millions d'UC a été fourni par les entités secteur privé. La contribution du secteur privé a été utilisée pour financer aussi bien des projets régionaux que des projets nationaux. Parmi les partenaires multilatéraux, les principaux cofinanciers ont été les suivants : l'Union économique et monétaire ouest-africaine, la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Union européenne. Les principaux cofinanciers bilatéraux ont été le Royaume-Uni, la Corée, le Japon, l'Espagne et la France.

Fonds fiduciaires bilatéraux

Un montant total de 21,2 millions d'UC a été approuvé au titre des fonds fiduciaires bilatéraux pour appuyer 66 activités. Ce montant représente une augmentation de 74 % par rapport au niveau de 2009, qui était de 12,2 millions d'UC. Les activités couvrent la préparation des études économiques et sectorielles et des documents de stratégie en matière d'intégration régionale, ainsi que le renforcement des capacités dans les domaines prioritaires de l'infrastructure, de la gouvernance, du secteur privé, de l'intégration régionale et du changement climatique. La Finlande a été le principal bailleur de fonds (8,4 millions d'UC), suivie par la Corée (3,4 millions d'UC), le DfID (2,4 millions d'UC), la Norvège (2,2 millions d'UC) et le Japon (2 millions d'UC).

ACTIVITES OPÉRATIONNELLES

Les approbations du Groupe de la Banque en 2010 se sont établies à 4,1 milliards d'UC, en baisse par rapport au niveau record de 8,06 milliards d'UC enregistré l'année précédente (voir graphique 9). L'année 2009 a été caractérisée par une demande sans précédent d'appui du Groupe de la Banque de la part des PMR, en proie à des problèmes de liquidité du fait de la crise financière mondiale. Toujours est-il que le niveau des approbations du Groupe de la Banque pour 2010 a progressé de 16,1 % par rapport à celui de 2008 et marque un retour à la normale. Sur toutes les approbations pour 2010, un montant de 3,67 milliards d'UC a été fourni sous forme de prêts et de dons, tandis que 425,3 millions d'UC étaient des concours pour l'allégement de la dette, des prises de participations dans le secteur privé et des allocations à partir des fonds spéciaux (Facilité africaine de l'eau, Initiative pour l'alimentation en eau et l'assainissement en milieu rural et le Fonds pour l'environnement mondial).

Il ressort de l'analyse de toutes les approbations des trois guichets du Groupe de la Banque que les approbations de la BAD s'élèvent à 2,58 milliards d'UC (63 %), celles du FAD à 1,46 milliard d'UC (35,5 %), celles du FSN à 29,5 millions d'UC (0,7 %) et celles des fonds spéciaux à 32,4 millions d'UC (0,8 %).

Banque africaine de développement (BAD)

Le montant total des approbations du guichet BAD au cours de 2010 s'est établi à 2,58 milliards d'UC pour 59 opérations, contre 5,6 milliards d'UC en 2009 pour 84 activités. Cette baisse s'explique principalement par la diminution des prêts-projets et des prêts à l'appui des réformes, après le niveau record enregistré en 2009 suite à la crise économique et financière. Cependant, le niveau des approbations pour

2010 est en augmentation de 42,8 % par rapport à celui de 2008. Il ressort de la répartition des approbations de la BAD par instrument de financement que les prêts-projets et les prises de participations privées ont représenté 89 %, l'allégement de dette 5,6 %, les prêts à l'appui de réformes 5 % et les dons 0,4 %.

Les décaissements de la BAD se sont élevés à 1,34 milliard d'UC, en baisse de 43 % par rapport aux 2,35 milliards décaissés en 2009. Au 31 décembre 2010, les décaissements cumulés (y compris les prêts non souverains) s'établissaient à 21,31 milliards d'UC. Fin décembre, 810 prêts avaient été entièrement décaissés pour un montant de 18,75 milliards d'UC, soit 88 % des décaissements cumulés.

Fonds africain de développement (FAD)

Les approbations du guichet concessionnel se sont établies à 1,46 milliard d'UC, contre 2,43 milliards d'UC en 2009. Les deux principaux secteurs bénéficiaires ont été l'infrastructure, qui a obtenu 1,1 milliard d'UC (77,1 %), et le multisecteur (notamment les programmes d'appui à l'appui de la bonne gouvernance), qui a reçu 214,8 millions d'UC (15,1 %). Cette répartition est conforme à la Stratégie à moyen terme, qui dicte de privilégier les domaines opérationnels censés produire le maximum d'impact, propres à stimuler la croissance et encourager l'investissement.

Les décaissements de prêts et dons du FAD se sont établis à 1,17 milliard d'UC en 2010, en baisse de 32,4 % par rapport au montant de 1,73 milliard d'UC décaissé en 2009. Les décaissements cumulés s'élevaient à 14,77 milliards d'UC au 31 décembre 2010. Au total, 1 673 prêts et dons avaient été entièrement décaissés pour un montant de 11,75 milliards d'UC, soit 80 % des décaissements cumulés.

Fonds spécial du Nigeria (FSN)

Le FSN a accordé un prêt de 0,7 million d'UC à la Sierra Leone. En outre, 28,8 millions d'UC ont été octroyés pour l'allégement de la dette du Liberia au titre de l'initiative PPTTE.

Les décaissements du FSN ont augmenté de 3,1 %, passant de 4,87 millions d'UC en 2009 à 5,02 millions d'UC en 2010. Fin décembre 2010, les décaissements cumulés s'élevaient à 226,7 millions d'UC. Au total, 61 prêts avaient été entièrement décaissés, pour un montant de 205,3 millions d'UC, soit 91 % des décaissements cumulés.

GESTION ET RÉFORMES INSTITUTIONNELLES

Réformes institutionnelles

La mise en œuvre des réformes en 2010 a permis : i) d'améliorer la coordination de même que le suivi et la gestion de la performance de l'institution ; ii) d'accroître l'efficacité opérationnelle en affinant la structure organisationnelle de la Banque et en renforçant ses bureaux extérieurs ; et iii) de rationaliser le processus de réforme budgétaire en décentralisant davantage la gestion du budget et en réduisant ainsi les délais de traitement des projets.

- *Amélioration de la coordination et de la performance institutionnelle* – Le Comité de coordination de la Haute direction (SMCC) a joué un rôle déterminant dans les efforts déployés pour que le Groupe de la Banque fonctionne avec l'efficacité et l'efficacités voulues. Il fait également de l'arbitrage dans l'allocation des ressources entre les différents complexes suivant les priorités stratégiques. En outre, le comité a intensifié ses actions pour améliorer la qualité à l'entrée des opérations, en renfor-

çant notamment les structures en amont de revue par les pairs et d'équipes pays.

- *Réformes budgétaires* – En janvier 2010, la Banque a déployé son système de budgétisation en unité de compte (UC), l'une des composantes clés de la phase II des réformes budgétaires en cours. La budgétisation en UC décentralise davantage la gestion budgétaire et introduit un processus plus rigoureux de planification des effectifs, afin de mieux aligner les effectifs et les profils du personnel sur les besoins du programme de travail.
- *Décentralisation* – Fin 2010, la Banque avait conclu des conventions d'établissement pour 26 bureaux extérieurs, dont 23 étaient entièrement équipés et fonctionnels, avec différents niveaux de dotation en effectif. La matrice de délégation de pouvoirs a été revue en profondeur, afin d'habiliter les bureaux extérieurs à négocier, signer et administrer les prêts, gérer les portefeuilles, superviser les projets et dialoguer avec les PMR et les partenaires. Pour réaffirmer son attachement au processus de décentralisation, la Direction est en train d'établir une feuille de route de la décentralisation, qui sera approuvée en 2011.
- *Processus opérationnels* – Pour améliorer ses processus opérationnels, la Banque a procédé à un réglage organisationnel visant à créer et rationaliser les unités ayant la responsabilité d'affiner l'orientation stratégique de la Banque, de renforcer sa mission et d'appuyer son programme de gestion axée sur les résultats. Cet ajustement a consisté notamment à créer le Département de l'énergie, de l'environnement et du changement climatique (ONEC) et un Bureau de la stratégie (STRG) à la Présidence, ainsi qu'à placer le Département de l'as-

surance qualité et des résultats (ORQR) sous la tutelle du *Chief Operating Officer*. La Banque a mis en place un cadre de mesure des résultats pour « Une seule Banque », fondé sur le principe que la planification, le suivi et l'évaluation des résultats devraient s'inscrire dans la continuité à travers tous les domaines et tous les secteurs de l'institution. Le réglage institutionnel a entraîné des améliorations considérables sur un certain nombre d'indicateurs clés de performance (KPI), comme la gestion du portefeuille, la supervision, la passation de marchés, la gestion financière et la qualité du portefeuille.

GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

Connaissances opérationnelles

Les connaissances issues des activités opérationnelles de la Banque comportent des enseignements de nature à guider les interventions futures de la Banque et à améliorer son efficacité et son impact sur le développement. À cet égard, les produits de développement des connaissances peuvent être groupés en trois catégories : i) études économiques et sectorielles ; ii) produits et événements stratégiques ; et iii) enseignements opérationnels et meilleures pratiques.

Au nombre des EES effectuées figure une revue de portefeuille consacrée à évaluation du potentiel de recettes publiques au Sénégal. Elle a conclu qu'entre 2009 et 2010, des modalités institutionnelles appropriées et une formation améliorée en gestion financière et en passation des marchés pour les cellules d'exécution des projets ont eu un certain nombre de résultats positifs. Par exemple, les délais d'instruction des dossiers de passation des marchés et le nombre de projets à risque ont sensiblement diminué,

améliorant l'efficacité des projets. Les taux de décaissement et de supervision se sont globalement améliorés.

Les quatre études économiques et sectorielles réalisées en 2010 comprennent une revue du portefeuille intitulée «Évaluation du potentiel en matière de recettes publiques» au Sénégal, une étude sur l'« Amélioration de la performance de la fonction publique » en Gambie, une étude portant sur la « Stratégie de développement pour la maîtrise de l'énergie » au Mali, et une étude sur le « développement du secteur privé » au Gabon. La Banque a également réalisé un certain nombre d'études thématiques de référence dans le cadre de l'élaboration du document de stratégie pour l'intégration régionale (DSIR) en Afrique australe sur la période 2011-2015.

En ce qui concerne son engagement dans les États fragiles, la Banque a tiré une série d'enseignements. Au plan national, les contraintes de capacités humaines dans les principaux secteurs demeurent une entrave aux actions de reconstruction. Il faut ajouter à cela la nécessité d'appréhender la légitimité de l'État et de mettre en place un processus judiciaire transparent. La création d'emplois et la sécurité alimentaire restent en tête de l'effort de développement, suivies de près par l'amélioration du climat d'investissement pour le secteur privé.

Recherche et développement des capacités

Recherche sur le développement – L'intégration du développement des connaissances dans les opérations du Groupe de la Banque a permis d'accroître sensiblement sa visibilité. Le processus a porté sur les aspects ci-après : i) recherche sur les défis de développement du continent ; ii) renforcement du réseau des économistes grâce à une interaction et des échanges professionnels plus fréquents (séminaires

et ateliers) ; et iii) collaboration accrue avec les complexes des opérations, en particulier pour la préparation des produits du savoir ayant trait aux études économiques et sectorielles. La Banque a contribué sensiblement au dialogue sur les politiques dans les PMR, en apportant son soutien, sous forme d'analyses et de politiques, au Comité des dix ministres des Finances et gouverneurs de banques centrales africains (C10). Elle a elle a contribué à faire entendre le message d'une Afrique parlant d'une seule voix dans les grandes enceintes internationales, notamment à la troisième réunion de la Coopération économique Corée-Afrique (KOAFEC) en septembre et au sommet du G20 en Corée en novembre 2010.

Développement des capacités et formation dans les PMR – Les activités se sont articulées autour de deux principaux axes de la Stratégie de développement des capacités du Groupe de la Banque : pilier 1 – accroître l'efficacité des opérations du Groupe de la Banque en matière de développement ; et pilier 2 – renforcer les capacités des PMR pour la définition des politiques et la gestion du développement. Au total, les séminaires et ateliers organisés au titre de ces deux piliers ont réuni 1 395 participants.

Programme des conférenciers éminents – Le programme a été institué en 2006 pour servir de plateforme d'échange de vues sur les enjeux de développement de l'Afrique et promouvoir ainsi le débat sur les différentes options à retenir. En 2010, le programme a reçu trois personnalités : le professeur Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie (2001) ; le professeur Wole Soyinka, prix Nobel de littérature (1986) ; et le Dr Jean-Michel Severino, ancien vice-président pour l'Asie à la Banque mondiale.

Développement des capacités statistiques et diffusion des données à l'appui de la mesure des résultats – Les activités statistiques de la Banque ont principalement porté sur : i) le développement des capacités dans 52 PMR, 5 organisations sous-régionales et 6 centres de formation régionaux ; ii) l'intégration de la mesure des résultats dans les opérations de la Banque, notamment la mise en place d'un portail de données ; et iii) le renforcement des partenariats avec les autres partenaires multilatéraux et bilatéraux pour la coordination des activités statistiques sur le continent. La Banque a continué de coordonner la collecte des données dans les PMR au titre du Programme de comparaison internationale (PCI). En outre, le processus de préparation des profils statistiques pays (CStP) a été lancé en 2010 afin de fournir les données de référence nécessaires à la programmation pays sur le portail de données de la Banque. À cet effet, 9 CStP et 1 profil statistique pour l'intégration régionale (RISStP) ont été établis.

Audit interne

Gage d'assurance et d'objectivité, l'Audit interne assure des services de conseil pour les opérations, les finances et les activités administratives du Groupe de la Banque. Il applique des programmes d'assurance qualité, qui portent notamment sur des évaluations internes et externes de la qualité. Une évaluation externe est menée tous les 5 ans.

En novembre 2010, une évaluation externe de la qualité a été réalisée par l'Institut des auditeurs internes (IIA), à l'issue de laquelle l'Audit interne de la Banque s'est vu attribuer la note la plus élevée de l'institut. Cela confirme que l'Audit interne mène ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. La Banque a effectué 12 audits dans les complexes des finances et des services institutionnels, 20 audits de fonds

fiduciaires et de dons, 10 audits de projets dans les PMR et 6 audits dans les bureaux extérieurs. Trois des audits et services de conseil avaient été spécialement commandités.

Intégrité et lutte contre la corruption

Dans le cadre de l'initiative prise par la Banque en 2010 d'affiner sa structure organisationnelle, la fonction de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, qui faisait précédemment partie du Bureau de l'Auditeur général, a été élevée au rang de département.

En 2010, la Banque a reçu 35 plaintes, qui ont été toutes examinées. Parmi elles, 21 ont été classées et 2 ont débouché sur l'exclusion d'une société et de deux particuliers. La procédure de sanction faisant suite à la recommandation d'exclure une autre société et un autre particulier suivait toujours son cours à la fin de l'année, tout comme 16 autres enquêtes.

Dans le cadre du renforcement du partenariat avec les institutions sœurs, la Banque s'est jointe à la Banque mondiale, à la Banque asiatique de développement, à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et à la Banque interaméricaine de développement pour signer l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion. Cet accord institue un système en vertu duquel les sanctions appliquées par une institution participante peuvent être exécutées mutuellement par les autres.

Acquisitions et gestion financière

Dans son appui aux complexes des opérations, le Département des acquisitions et de la gestion financière cherche à limiter les risques fiduciaires et à renforcer la responsabilisation. La Banque a continué de consolider les initiatives de réforme des acquisitions et de la gestion

financière engagées les années antérieures. Au nombre des principales activités menées figurent les suivantes :

- i. examen des lois, procédures et dossiers d'appel d'offres nationaux (AON) pour 25 PMR ;
- ii. participation à 460 évaluations et supervisions et contribution aux revues des dépenses publiques et de la responsabilité financière des pays, aux revues de la performance du portefeuille pays, aux documents de stratégie pays, aux revues des capacités en matière d'acquisition et au lancement des projets ; et
- iii. participation accrue aux réunions du Groupe de travail des BMD sur l'harmonisation de la gestion financière et aux conférences et ateliers internationaux visant à promouvoir l'harmonisation des politiques et procédures entre bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux.

Pour réduire le risque fiduciaire et s'assurer que les ressources des prêts et dons sont utilisées aux fins prévues, la Banque a placé dans les centres de services et les bureaux extérieurs un noyau de personnel international et local des acquisitions et de gestion financière des projets.

CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les Conseils d'administration ont continué de veiller au respect de la SMT dans les stratégies régionales et pays, dans les projets et autres documents qu'ils ont eu à examiner et/ou approuver. La mise en œuvre de la SMT de même que l'assurance qualité et les résultats ont constitué la pierre angulaire du réglage organisationnel approuvé par les Conseils. Par ailleurs, des ressources supplémentaires

ont été consacrées à l'amélioration de la qualité à l'entrée, grâce à la création d'un secrétariat d'OpsCom. Pour assurer plus de clarté et une lecture commune de la mesure des résultats, les Conseils d'administration ont approuvé un cadre de mesure des résultats pour « Une seule Banque ».

Les Conseils ont donné leur aval aux propositions portant sur l'AGC-VI et les réformes institutionnelles connexes, ainsi que sur l'amendement du Règlement sur la cession d'actions. Ces propositions ont été approuvées par les Conseils des gouverneurs de la Banque aux Assemblées annuelles 2010. Les membres des Conseils d'administration ont participé à toutes les réunions consultatives du FAD-12 et ont activement défendu la cause du FAD-12 auprès de leurs différentes capitales.

AFFECTATION DU REVENU ET BUDGETS

Affectation du revenu net

Les états financiers 2010 font ressortir la solidité financière du Groupe de la Banque. La Banque a réalisé un revenu avant distributions approuvées par le Conseil des gouverneurs de 213,7 millions d'UC et un revenu disponible pour affectation de 236,1 millions d'UC, contre un revenu avant distribution de 231,2 millions d'UC et un revenu disponible pour affectation de 238,7 millions d'UC en 2009. Les Conseils des gouverneurs ont approuvé, sur le revenu disponible de 2009, la distribution suivante : i) 27,8 millions d'UC pour le compte d'excédent ; ii) 50 millions d'UC pour le FAD-11 ; iii) 66 millions d'UC pour le compte spécial de la République démocratique du Congo ; et iv) 5 millions d'UC pour le Fonds d'assistance technique aux pays à revenu intermédiaire.

Notes de crédit

Les agences de notation Standard & Poor's, Moody's, Fitch Ratings et Japon Credit Rating ont réaffirmé leurs notes AAA et AA+ respectivement pour la dette privilégiée et la dette subordonnée de la Banque africaine de développement, avec perspective stable. Ces notes témoignent du ferme soutien des actionnaires la Banque, de son statut de créancier privilégié, de la bonne adéquation de ses fonds propres et de la prudence caractérisant ses principes et politiques de gestion financière..

Budgets administratif et d'équipement 2011

En décembre 2010, le Conseil d'administration de la BAD a approuvé pour 2011 un budget administratif de 289,1 millions d'UC, un budget d'équipement de 40 millions d'UC et un budget pour imprévus de 2,9 millions d'UC. Le Conseil d'administration du FAD a approuvé un budget administratif indicatif de 201,3 millions d'UC pour l'exercice prenant fin le 31 décembre 2011.

Perspectives

Maintenant que la crise financière mondiale est pratiquement derrière nous, la Banque doit se recentrer sur sa fonction essentielle, celle de lever les obstacles structurels à la croissance économique. Les enjeux ont pour nom : le gros déficit d'infrastructures ; l'inactivité et la fragmentation des marchés, faute d'intégration ; l'absence des compétences requises pour une économie compétitive ; la faiblesse des institutions et la mauvaise gouvernance ; l'édification d'États capables ; le développement du secteur privé ; la diversification économique ; et les défis à long terme du changement climatique et de la production d'énergie.

À cet égard, la Banque est appelée à jouer un rôle pour promouvoir une intégration plus poussée des mesures d'atténuation dans ses interventions et engager des actions en collaboration avec d'autres partenaires au développement. Comme par le passé, elle aura à faire preuve de flexibilité et de réactivité pour répondre aux besoins de ses pays membres régionaux.

