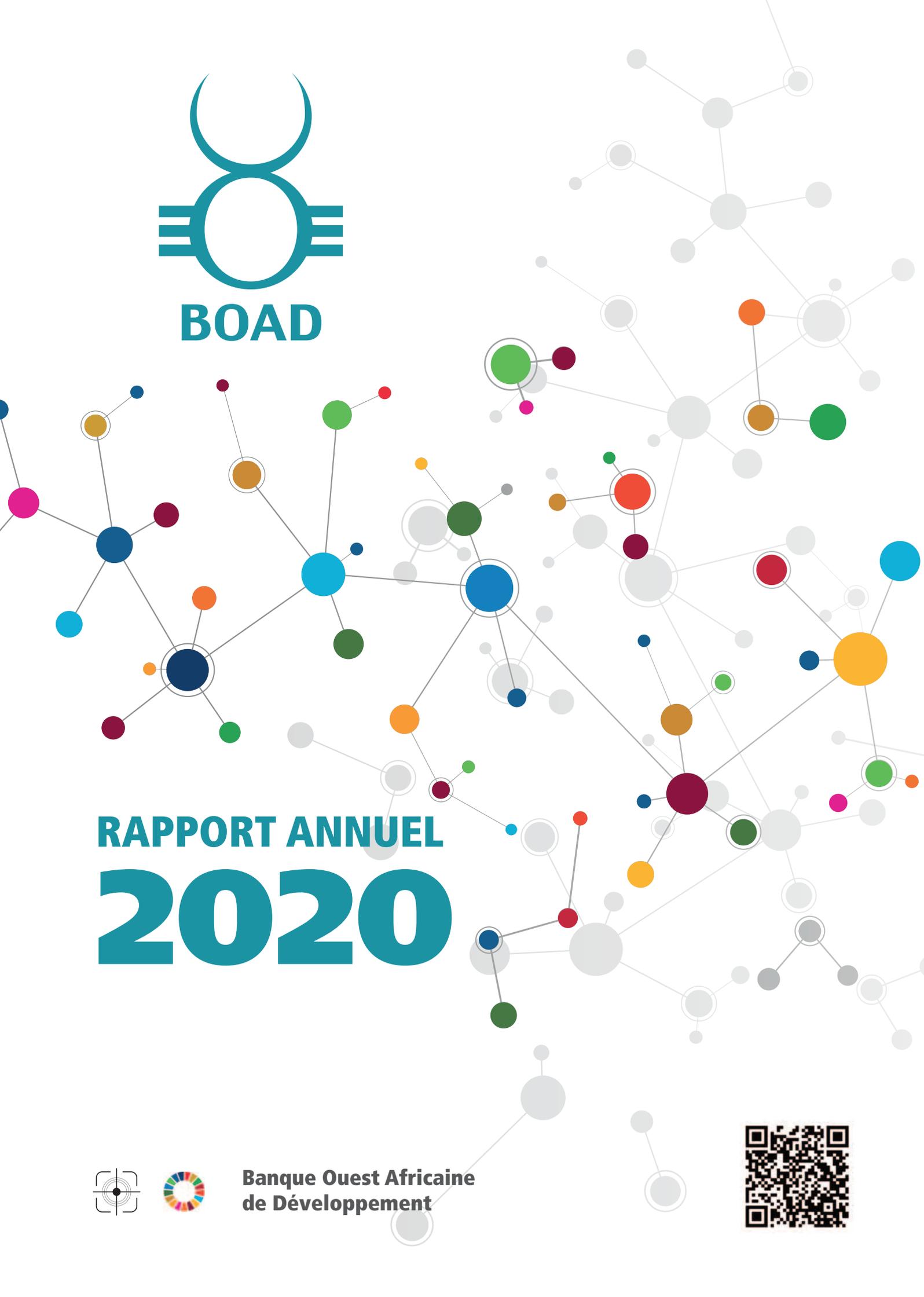


BOAD



RAPPORT ANNUEL
2020



**Banque Ouest Africaine
de Développement**





SOMMAIRE

Message du Président	4
Sigles et abréviations	6
Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2020	7
Faits marquants de l'année 2020	8
ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL	12
1 ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL	14
2 ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'UEMOA	18
2.1. Situation économique	19
2.2. Développement Humain	20
REALISATIONS DE LA BOAD EN 2020	22
1 TABLEAU D'ENSEMBLE	24
2 REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE	28
2.1 Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures	29
A. Développement et interconnexion d'infrastructures	29
B. Suivi de la mise en œuvre de stratégies et de programmes régionaux	29
2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable ...	30
A. Développement d'infrastructures de base	30
B. Développement pour le climat	31
2.3. Accompagnement des entreprises et des Etats, développement de l'ingénierie du financement et des services	35
A. Promotion du Partenariat Public-Privé (PPP)	35
B. Soutien au développement d'industries et à l'émergence d'entreprises d'envergure régionale	36
C. Accompagnement des initiatives spécifiques des Etats membres	38
2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources	38
A. Conventions signées en 2020	38
B. Concours approuvés par le Conseil d'Administration	38
C. Lignes de trésorerie	38
D. Ressources de bonification	39
E. Coopération et promotion de partenariats	39
2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance	39
A. Gouvernance, système de contrôle et gestion des risques	39
B. Ressources humaines	42
C. Economie d'énergie, sécurité et gestion du patrimoine	43
D. Sécurisation et modernisation du système d'information	43
E. Sécurité juridique des opérations	45
F. Suivi-évaluation des opérations et gestion du savoir	48
G. Action marketing et communication	48
H. Gestion financière	48
THEME DE L'ANNEE :	50
ANNEXES	60

MESSAGE DU PRESIDENT

Assurément, 2020 a profondément chamboulé notre monde, humainement et économiquement. J'ai d'abord une pensée pour les femmes et les hommes qui ont été emportés par le fléau de la COVID-19. Pis, alors que des familles font

leur deuil, d'autres accusent des répercussions économiques sévères, l'économie mondiale s'étant contractée de 3,5%, avec dans notre sous-région une croissance amputée de près de 5% (0,9% en 2020 contre 5,8% en 2019).

Plus que jamais, la stabilité de nos sociétés a été éprouvée. Dans notre sous-région, les institutions ont été au

cœur du dispositif d'atténuation des effets de la crise et de soutien aux populations. Grâce à la réactivité de son Conseil d'Administration, la BOAD, aux côtés des Etats, de la BCEAO et de la Commission de l'UEMOA, a su réagir avec urgence : 200 Mds FCFA ont pu être débloqués pour nos Etats Membres et 100 Mds FCFA pour le secteur privé via des lignes de refinancement aux institutions financières nationales. Par ailleurs, grâce à sa notation « investment grade » obtenue depuis 2015, la Banque a poursuivi la mobilisation de ressources à des conditions

privilegiées auprès de ses partenaires techniques et financiers. Ainsi, au cours de l'année, elle a signé un accord de subvention d'environ 40 milliards FCFA et des conventions de crédit pour 260 milliards FCFA avec l'Agence Française de Développement, la Banque Mondiale, la Banque de Développement d'Autriche et JP Morgan. Ces ressources serviront notamment à soutenir les efforts des Etats membres et du secteur privé dans leur lutte contre la Covid-19.

La BOAD a également pu faire montre de sa résilience. Au plan des financements, la Banque a accordé en 2020 aux Etats et au secteur privé de l'Union des concours d'un montant global de 664 milliards FCFA, soit une progression de 33,3% par rapport à 2019 représentant un niveau jamais atteint depuis le démarrage de ses activités. Le cumul des engagements nets de la Banque s'élève ainsi à 6 266 milliards FCFA au 31 décembre 2020. Les décaissements annuels se sont élevés à environ 506 milliards FCFA, soit une hausse de 30% par rapport à 2019, pour un cumul de 4 216 milliards FCFA, i.e. un taux de décaissement cumulé de 67%. Le taux de décaissement annuel s'établit à 25% à fin 2020 contre 20% une année plus tôt. En outre, la structure financière de la Banque est demeurée équilibrée et l'exploitation s'est soldée par un résultat net bénéficiaire en hausse de 9,3% par rapport au résultat de l'exercice 2019.



2020 a également été pour notre institution une année charnière. En sus des chantiers d'amélioration de nos pratiques, comme l'implémentation d'un outil de pilotage financier pour l'optimisation de la gestion des risques et de la gestion financière de l'Institution, nous avons adopté un nouveau cadre d'appréhension aux risques, une politique et stratégie RSE ainsi qu'un nouveau Plan Stratégique 2021-2025. Par nos politique et stratégie RSE, nous révisons l'ensemble de nos pratiques opérationnelles à l'aune des exigences du développement durable. Via l'institution du Comité RSE au sein du Conseil d'Administration, nous inscrivons la durabilité dans la gouvernance même de notre Banque afin d'avoir des effets visibles sur notre organisation interne comme sur l'impact que notre Banque a sur ses territoires d'intervention. Par notre plan stratégique, le Plan Djoliba, la BOAD se hisse à la hauteur des besoins de nos peuples pour préparer le monde post-covid et construire plus résilient, plus inclusif, plus durable. Nous avons en effet acté la conduite de trois réformes essentielles pour le prochain quinquennat : (i) une nécessaire augmentation de notre capital, (ii) une focalisation sectorielle des investissements nous alignant ainsi sur les plans d'action, de développement et d'émergence economico-sociale adoptés par les Etats Membres, et (iii) une optimisation de notre bilan par la méthode dite de l'origination à la distribution. En sus, dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la BOAD renforcera le financement des projets à forte valeur ajoutée sociale et environnementale répondant aux normes ESG.

La BOAD a vocation à être *CŒUR DE CIBLE* du développement en Afrique de l'Ouest ; 2020 lance alors une nouvelle orientation de notre Institution focalisée sur l'impact de nos financements et notre contribution aux Objectifs du Développement Durable (ODD) des Nations-Unies.

Je voudrais remercier les plus hautes Autorités de l'UEMOA de m'avoir accordé leur confiance pour présider cette grande Institution et leur soutien multiforme tout au long de cette année exigeante.

Au personnel de la Banque, j'adresse mes félicitations pour leur courage et leur abnégation malgré la distanciation imposée par le télétravail et à notre communauté d'administrateurs mes remerciements pour leur dévouement constant.

Le 1^{er} janvier 2021, notre Plan stratégique 2021 -2025, dénommé Djoliba en hommage au majestueux fleuve Niger qui irrigue notre Union entrera dans sa phase de mise en œuvre, il définira le lit de nos actions pour les cinq prochaines années. L'ensemble des forces vives de notre institution sera mobilisé pour faire de la BOAD la Banque de référence pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest.

SERGE EKUE
Président de la BOAD

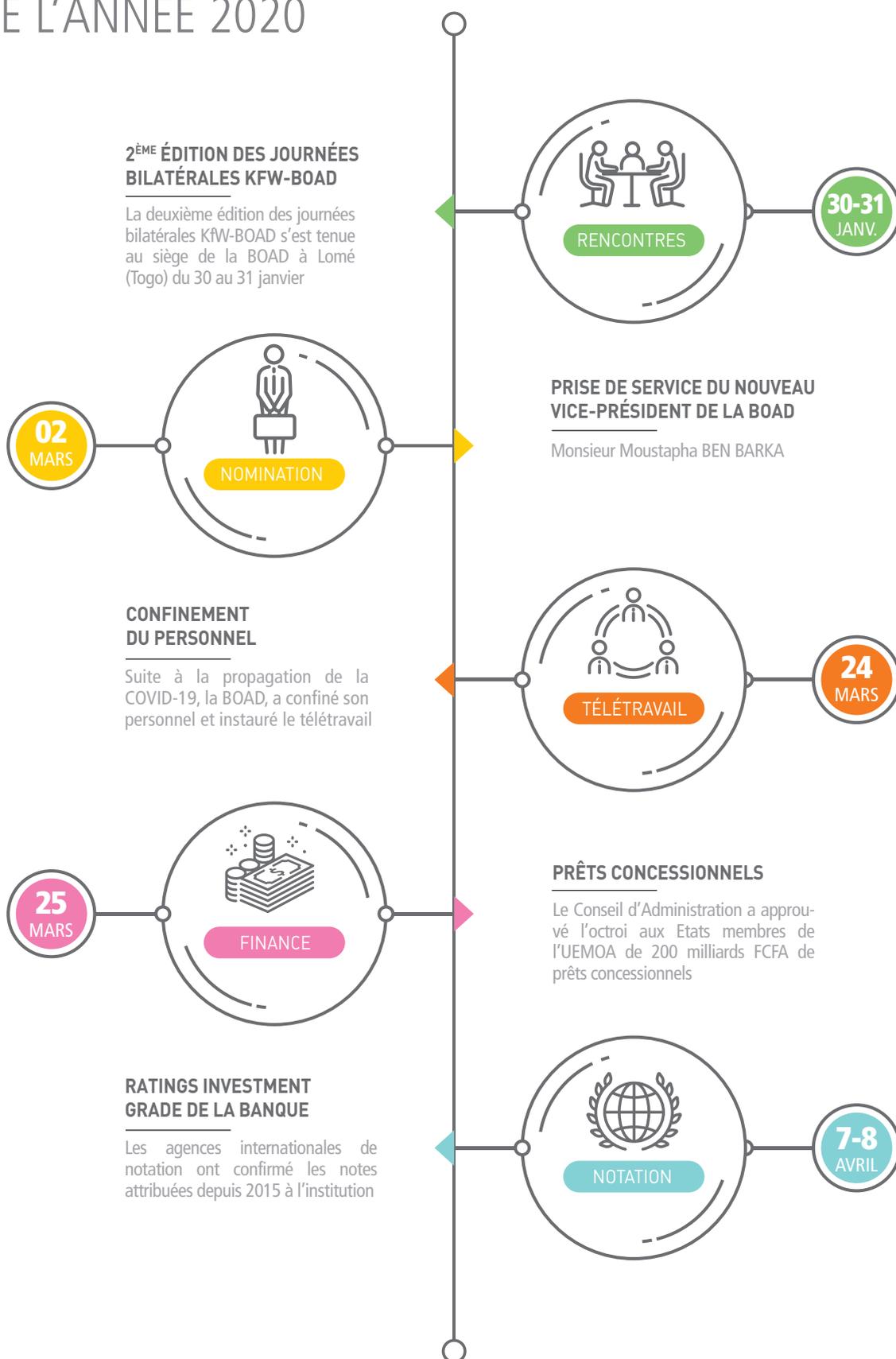
SIGLES & ABREVIATIONS

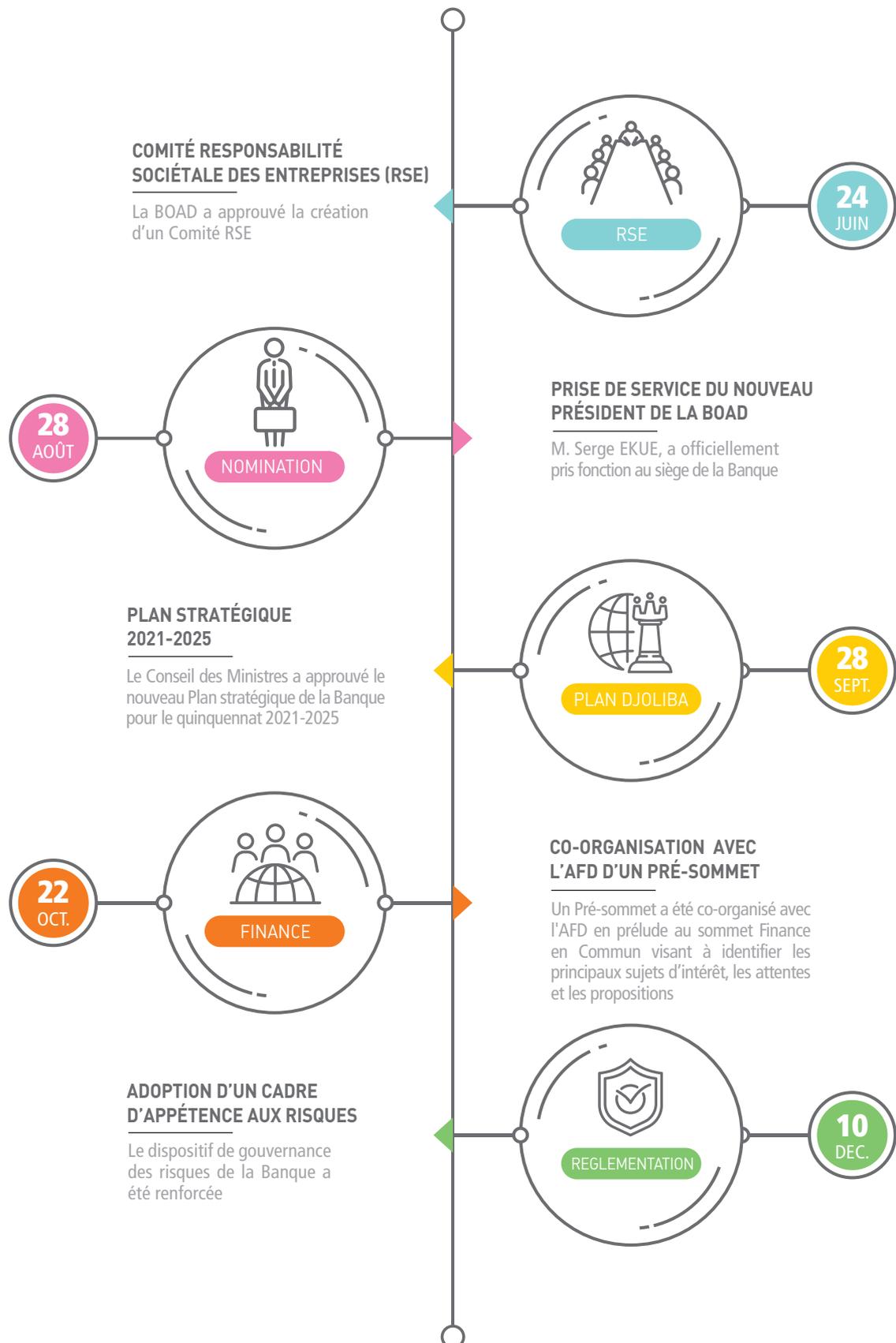
AFD	: Agence Française de Développement
BAD	: Banque Africaine de Développement
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BID	: Banque Islamique de Développement
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CCNUCC	: Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CRC	: Centre Régional de Collaboration
FA	: Fonds d'Adaptation
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FDC	: Fonds de Développement et de Cohésion
FDE	: Fonds de Développement Energie
FED	: Fonds Européen de Développement
FEM	: Fonds pour l'Environnement Mondial
FMI	: Fonds Monétaire International
FVC	: Fonds Vert pour le Climat
HTB/HTA	: Haute Tension catégorie B/ Haute Tension catégorie A
IAS/IFRS	: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standard
IDH	: Indice du Développement Humain
IDHP	: Indice du Développement Humain ajusté aux Pressions exercées sur la Planète (IDHP)
IREC	: Initiative Régionale pour l'Energie Durable
KfW	: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Etablissement de crédit pour la reconstruction, de droit public allemand)
Mds FCFA	: Milliards Francs CFA
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ODD	: Objectifs de Développement Durable
PIR	: Programme Indicatif Régional
PME-PMI	: Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries
PPP	: Partenariat Public-Privé
RSE	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAP	: Systems, Applications and Products for data processing
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
URDPPP	: Unité Régionale de Développement de Projets en Partenariat Public-Privé

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2020

Date de création	14 novembre 1973 Démarrage des activités opérationnelles en 1976
Actionnaires	- Etats membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo - BCEAO (Banque centrale) - Actionnaires non régionaux : Allemagne, BAD, BEI, Belgique, France, Inde, République Populaire de Chine, Royaume du Maroc
Mission	Promouvoir le développement équilibré des Etats membres et contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest
Vision	BOAD : une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest
Capital autorisé au 31/12/2020	1 155 milliards FCFA
Capital souscrit au 31/12/2020	1 103,6 milliards FCFA
Total bilan au 31/12/2020	3 207,3 milliards FCFA
Effectif opérationnel de la Banque au 31/12/2020	297 agents
Financements en 2020	72 projets financés pour un total de 664,1 milliards FCFA sous forme de :
	Prêts directs : 601,3 milliards FCFA, soit 90,5%
	Prêts indirects : 61,0 milliards FCFA, soit 9,2%
	Participations : 1,9 milliard FCFA, soit 0,3%
	Répartition des financements par catégorie d'emprunteurs
	Secteur non marchand : 483,3 milliards FCFA, soit 72,8%
	Secteur public marchand : 45,0 milliards FCFA, soit 6,8%
	Secteur privé : 135,9 milliards FCFA, soit 20,4%
	Répartition des financements selon la catégorie
	Projets nationaux : 479,1 milliards FCFA, soit 72,1%
	Projets régionaux : 185,0 milliards FCFA, soit 27,9%
Engagements nets cumulés, 1976 - 2020	6 266,1 milliards FCFA (soit 9,6 milliards d'euros) pour 1 262 opérations.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2020





30 – 31 janvier

2^{ème} édition des journées bilatérales KfW-BOAD

La deuxième édition des journées bilatérales KfW-BOAD s'est tenue au siège de la BOAD à Lomé (Togo) du 30 au 31 janvier. Cette 2^{ème} édition a constitué une opportunité d'échanges entre les deux institutions sur des thématiques comme le secteur privé, la digitalisation, la finance climat, l'adéquation et l'augmentation du capital.

Elle a également permis de faire l'état de la mise en œuvre du projet de Prêts Adaptés aux Catastrophes Naturelles (PACAN) et d'organiser une visite du Centre d'enfouissement technique d'Aképe conjointement financé par la BOAD, l'AFD et l'Union européenne.

02 mars

Prise de service du nouveau Vice-Président de la BOAD

Nommé par le Conseil d'Administration de la Banque, Monsieur Moustapha BEN BARKA, nouveau Vice-président de la BOAD, a pris service le 02 mars au siège de l'institution.

24 mars

Confinement du personnel de la BOAD et instauration du télétravail

Suite à la propagation de la maladie à coronavirus (Covid-19) à l'échelle planétaire et à la découverte

des premiers cas contaminés en Afrique de l'Ouest, la BOAD, afin de préserver la santé de ses agents tout en assurant la continuité des activités, a confiné son personnel et instauré le télétravail à partir du 24 mars.

25 mars

Mise en place d'un programme spécial de prêts concessionnels en faveur des Etats membres

Réuni en sa 116^{ème} session ordinaire, le Conseil d'Administration a approuvé l'octroi aux Etats membres de l'UEMOA de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels bonifiés grâce à la BCEAO et la Commission de l'UEMOA.

Ce financement, avec une mise à disposition accélérée, a permis aux Etats de faire face aux dépenses urgentes d'investissement et d'équipement dans le cadre de la lutte contre la pandémie.

07 - 08 avril

Maintien des ratings investment grade de la Banque

A l'instar des années précédentes, la Banque a accueilli les missions annuelles de revue de deux agences internationales qui la notent, à savoir Moody's et Fitch Ratings. Les rencontres se sont déroulées par visioconférence, eu égard aux restrictions liées à la Covid-19.

Au terme de leurs diligences, les deux agences ont confirmé les notes attribuées depuis 2015 à l'institution, à savoir Baa1 (Moody's) et BBB (Fitch).

24 juin

Création d'un Comité Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein du Conseil d'Administration et approbation d'un programme de 100 milliards FCFA en soutien au secteur privé de l'UEMOA

Au cours de sa 117^{ème} session ordinaire, le Conseil d'Administration de la BOAD a approuvé la création d'un Comité RSE composé du Gouverneur de la BCEAO, de deux (02) Administrateurs ressortissants des Etats de l'UEMOA et de deux (02) Administrateurs choisis parmi les actionnaires non régionaux. Ledit Comité a notamment pour objet le suivi de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie RSE. Le Conseil a approuvé également un programme de 100 milliards FCFA de lignes de refinancement au profit des établissements de crédit. Ces fonds serviront à apporter au secteur privé de l'UEMOA un financement adapté à leurs différents besoins face à la crise sanitaire.

28 août

Prise de service du nouveau Président de la BOAD

A la suite de sa nomination le 18 août par le Conseil des Ministres de l'UEMOA sur avis favorable de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, le nouveau Président de la BOAD, M. Serge EKUE, a officiellement pris fonction au siège de la Banque, le 28 août, pour un mandat de 6 ans renouvelable.

28 septembre

Adoption du plan stratégique 2021-2025 de la BOAD (Plan « DJOLIBA »)

Le Conseil des Ministres a approuvé le nouveau Plan stratégique de la Banque pour le quinquennat 2021-2025.

Décliné en cinq (5) axes stratégiques, ce plan a pour objectif de permettre à la Banque d'augmenter son impact en termes de résultats de développement, en vue de mieux contribuer à l'intégration et la transformation des économies de l'Afrique de l'Ouest.

22 octobre

Co-organisation avec l'AFD d'un pré-sommet en prélude au sommet Finance en Commun

En amont du sommet Finance en Commun du 12 novembre 2020, la BOAD et l'AFD ont co-organisé, le 22 octobre à Paris, un pré-sommet visant à identifier les principaux sujets d'intérêt, les attentes et les propositions relatifs au rôle des banques de développement et les évolutions souhaitables au regard des défis, notamment ceux liés à l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les économies.

Cet évènement a connu la participation des partenaires de la BOAD et de l'AFD opérant en Afrique de l'Ouest, ainsi que d'autres acteurs clés tels que la communauté des banques de développement régionales et nationales.

10 décembre

Adoption d'un cadre d'appétence aux risques

Le Conseil des Ministres a approuvé un cadre d'appétence aux risques dont l'objectif est de renforcer le dispositif de gouvernance des risques de l'institution.

Le cadre d'appétence aux risques, matérialisé par une déclaration d'appétence, permettra à la BOAD de communiquer sur ses objectifs de gestion des risques, en lien avec sa stratégie, son profil de risque et sa culture de risque.

ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

En 2020, la croissance a été impactée négativement par la crise sanitaire de la Covid-19 qui a, par ailleurs, creusé les inégalités sociales partout dans le monde.



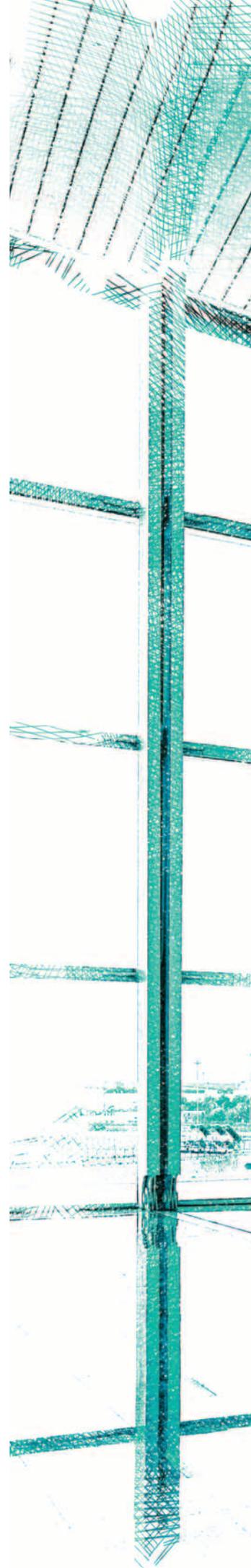
En 2020, la croissance de l'économie mondiale est ressortie à -3,5%



Toutes les mesures prises pour répondre aux conséquences de la pandémie devront aussi favoriser une «reprise verte»



Adoption de la dimension climat dans l'indicateur de développement humain avec un nouvel indicateur, l'IDHP





ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL



Au plan économique, selon la Banque mondiale*, le choc produit par la pandémie et par les mesures de restrictions prises pour l'enrayer ont entraîné l'économie mondiale dans la récession.

* Banque mondiale, perspectives économiques mondiales, juin 2020



AFRIQUE SUBSAHARIENNE

En Afrique subsaharienne, l'activité s'est contractée de 2,6% en 2020, après une progression de 3,2% en 2019



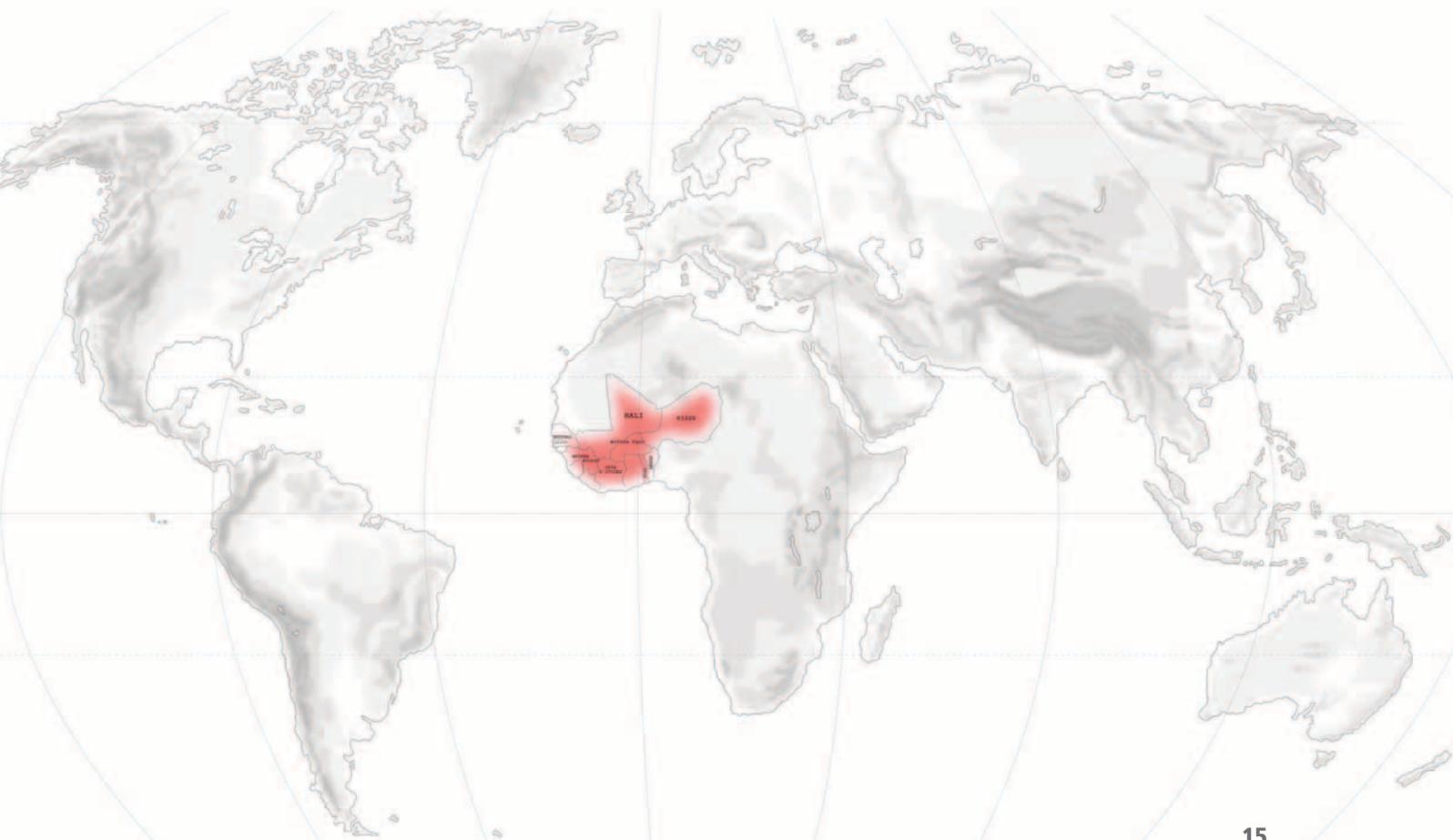
Les pays les plus durement affectés sont ceux dont l'économie est fortement dépendante du commerce mondial, du tourisme, des exportations de produits de base et des financements extérieurs. L'industrie du voyage est l'un des secteurs les plus touchés en raison des restrictions mises en place par les Etats pour tenter de juguler la crise sanitaire. En outre, la fermeture des écoles et les difficultés accrues d'accès aux soins de santé primaires auront des effets durables sur le développement du capital humain. A contrario, le secteur des NTIC enregistre une évolution fulgurante du fait de l'usage plus accentué du numérique (télétravail, plateformes de collaboration etc.).

De ce qui précède, il ressort une contraction de l'économie mondiale observée dans toutes les régions ou ensembles économiques. La croissance est ressortie à -3,5%, contre 2,8% en 2019. Dans les pays avancés, le taux de croissance est à -4,9% en 2020 contre 1,6% en 2019, en liaison avec la baisse de la croissance dans tous les Etats. Il est ressorti à -3,4% aux Etats-Unis, après 2,2% en 2019. Pour la Zone euro, le fléchissement a été plus marqué avec un repli de l'activité de 7,2% en 2020 contre une hausse de 1,3% en 2019.

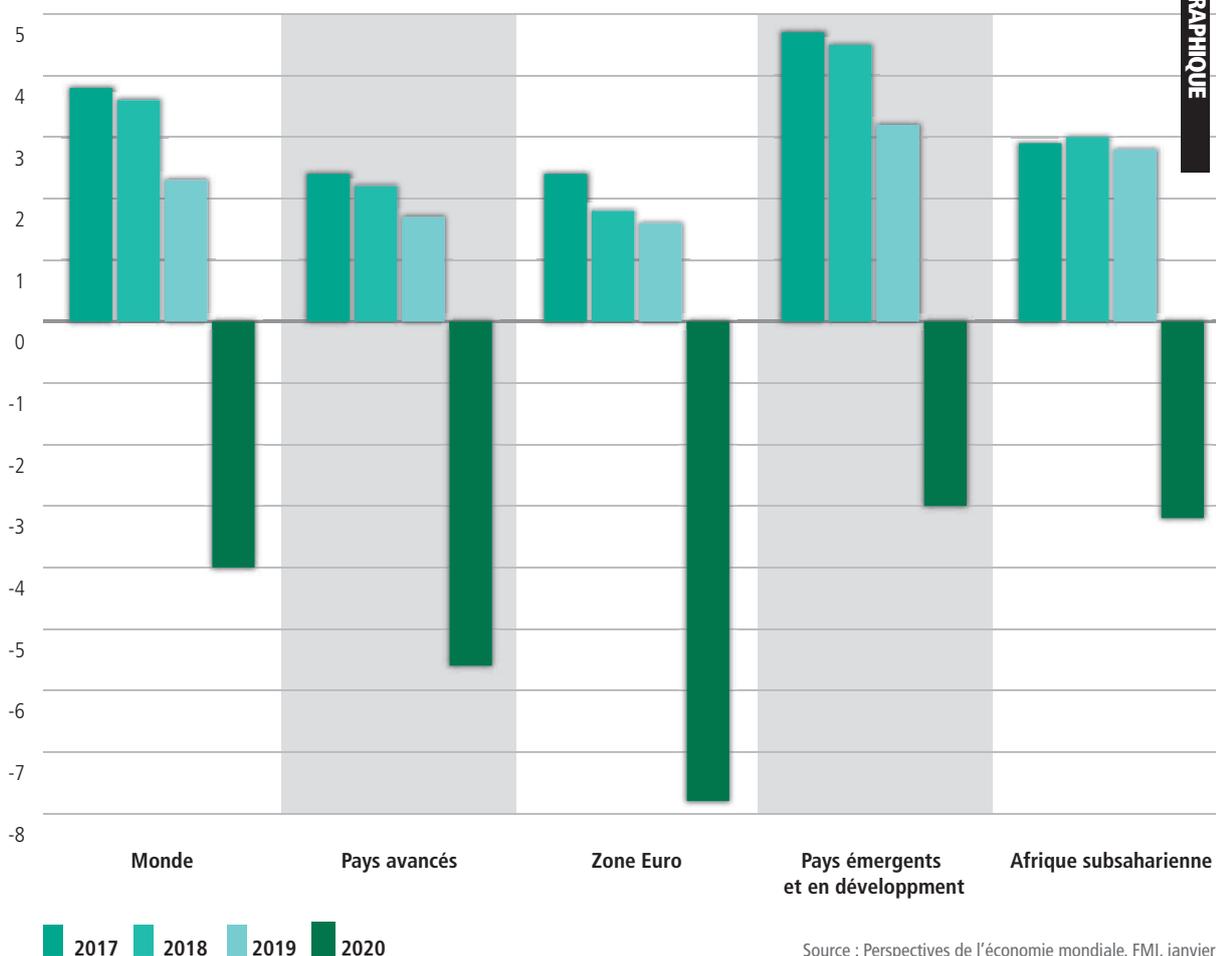
Dans les pays émergents et en développement, l'activité économique a régressé de 2,4% en 2020 contre une hausse de 3,6% en 2019. L'économie chinoise a été

cependant plus résiliente avec une croissance de 2,3% en 2020, après 6% en 2019, grâce à une reprise plus rapide de l'activité en lien avec la réouverture du pays dès la fin du 1^{er} trimestre 2020.

En Afrique subsaharienne, l'activité s'est contractée de 2,6% en 2020, après une progression de 3,2% en 2019, plongeant ainsi cette partie du continent dans sa première récession depuis plus de 25 ans. Au Nigeria, le taux de croissance économique s'est établi à -3,2% en 2020 contre 2,2% en 2019, sous l'effet conjugué de la pandémie et de la baisse des cours du pétrole. En Afrique du Sud, la récession a été la plus forte avec une croissance de -7,5% en 2020, après 0,2% en 2019.



► EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE SUR LA PÉRIODE 2017-2020

 1
GRAPHIQUE


Pour 2021, les projections les plus récentes du Fonds Monétaire International tablent sur une croissance de l'économie mondiale de 5,5%. Toutefois, l'apparition de nouvelles vagues d'infection et de variants du virus suscite bien d'incertitudes.

Au plan des inégalités, la crise a également des impacts considérables sur le plan social. Oxfam¹ estime que les grandes fortunes mondiales ont vu leur richesse augmenter en dix (10) mois (mars à décembre 2020) alors qu'il faudrait plus de dix ans aux personnes les plus pauvres pour se relever des impacts économiques de la Covid-19. De même, dans une étude publiée en juin 2020, le FMI indique que la pandémie pourrait entraîner une baisse du bien-être de 8%

dans les pays émergents et les pays en développement, due, pour plus de la moitié, à l'augmentation excessive des inégalités.

Les inégalités hommes/femmes pourraient s'accroître, en raison notamment de la proportion importante de femmes en première ligne (personnel de santé et travailleurs sociaux). Les jeunes sont aussi affectés au plan éducatif et de la formation, ainsi que des pertes d'emplois.

En Afrique de l'Ouest, la Covid-19 a eu des impacts négatifs importants sur les progrès des pays vers l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD²), notamment sur les objectifs 1 à 4, 8 et 10 et pourrait compromettre les efforts déjà entrepris.

Au total, pour empêcher les inégalités de se creuser davantage, il est indispensable de mettre en œuvre des mesures d'aide aux individus et aux entreprises touchés, d'investir dans des programmes de formation et d'acquisition de nouvelles compétences, d'élargir l'accès à internet et favoriser l'inclusion financière.

¹ Rapport intitulé "Le virus des inégalités", présenté en janvier 2021 à l'ouverture du Forum économique mondial (WEF)

² Rapport 2020 de suivi des progrès de mise en œuvre des ODD en Afrique de l'Ouest

METTRE EN ŒUVRE DES MESURES D'AIDE AUX INDIVIDUS

Investir dans des programmes de formation, élargir l'accès à internet et favoriser l'inclusion financière



ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'UEMOA

2

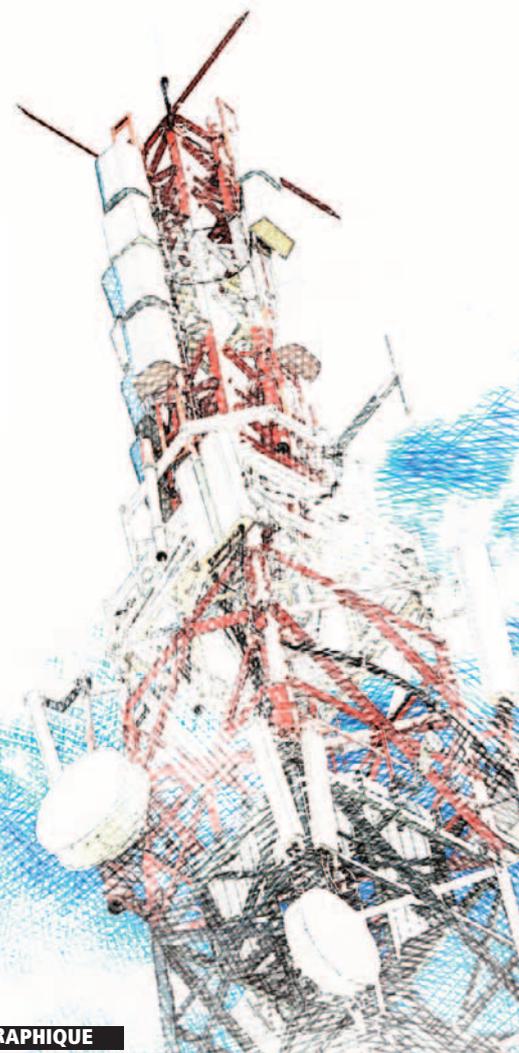
La légère progression de l'activité économique a été principalement portée par le secteur tertiaire, dont la contribution s'est établie à 0,5 point. Les apports des secteurs secondaire et primaire sont ressortis respectivement à 0,3 point et 0,1 point.



CROISSANCE

Le taux de croissance de l'Union se situerait à 5,8%, en 2021, en lien avec une reprise dans tous les secteurs

Les pertes de croissance s'observent au niveau des activités de commerce, de transport, d'hôtellerie, de tourisme et de restauration. Elles seraient cependant atténuées par la bonne tenue des services de télécommunications.



1. SITUATION ECONOMIQUE

En 2020, le taux de croissance de l'activité économique ressort à 0,9% contre 5,7% en 2019, marquant un ralentissement, en raison principalement de l'impact négatif de la crise de la Covid-19, notamment l'effet des mesures de restriction prises par les Etats pour la contenir.

La légère progression de l'activité économique a été principalement portée par le secteur tertiaire, dont la contribution s'est établie à 0,5 point. Les apports des secteurs secondaire et primaire sont ressortis respectivement à 0,3 point et 0,1 point.

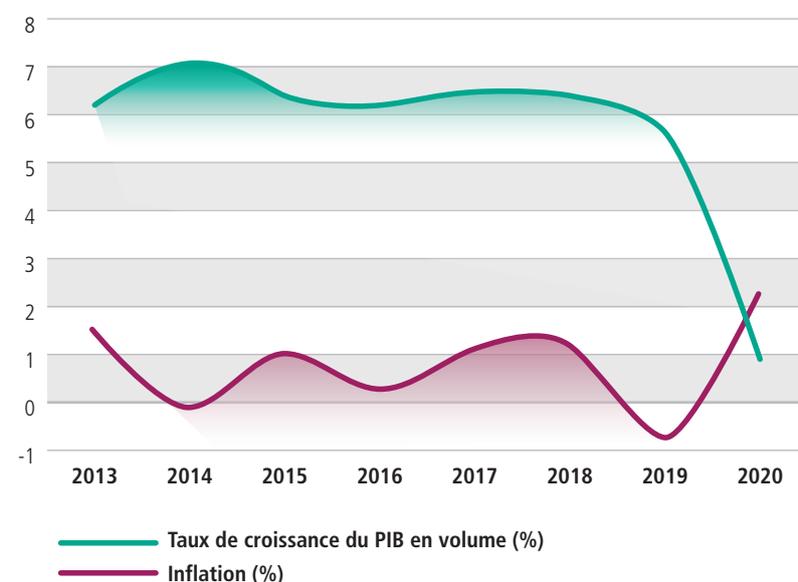
Le ralentissement de la croissance du secteur primaire est imputable aux difficultés d'approvisionnement en intrants et au recul des productions de cultures de rente, notamment en Côte d'Ivoire et au Mali. Celui du secteur secondaire est dû à la baisse du rythme d'exécution des grands projets de construction d'infrastructures de base et la régression de la production pétrolière et minière. Le secteur tertiaire, principal porteur de la croissance des pays de l'Union au cours des dernières années, serait le plus impacté par la crise. Les pertes de croissance s'observent au niveau des activités de commerce, de transport, d'hôtellerie, de tourisme et de restauration. Elles seraient cependant atténuées par la bonne tenue des services de télécommunications.

L'inflation est restée modérée au cours de l'année, ressortant à 2,1% contre -0,7% en 2019.

Pour l'année 2021, le taux de croissance de l'Union se situerait à 5,8%, en lien avec une reprise dans tous les secteurs. Toutefois, des risques pèsent sur ces perspectives et sont, notamment la persistance de la crise sanitaire au niveau mondial et celle de la crise sécuritaire dans la zone du Sahel, ainsi que l'évolution défavorable des cours des matières premières.

2 GRAPHIQUE

► EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE SUR LA PÉRIODE 2013-2020



Source : Rapport d'exécution de la Surveillance Multilatérale, décembre 2020

Par pays, le taux de croissance en 2020 se présenterait comme suit :

Bénin	(+2,3%),
Burkina Faso	(+1,9%),
Côte d'Ivoire	(+1,8%),
Guinée-Bissau	(-2,3%),
Mali	(2,0%),
Niger	(+1,2%),
Sénégal	(-0,7%),
Togo	(+0,7%).



L'INDICE DE PAUVRETÉ MULTIDIMENSIONNELLE (IPM) RESTE TOUJOURS ÉLEVÉ DANS LA ZONE



2. DEVELOPPEMENT HUMAIN

L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM)³ reste toujours élevé dans la zone. Cinq (05) des huit (08) pays ont un indice supérieur à la moyenne subsaharienne qui est de 0,299. En outre, la pandémie de la Covid-19 pourrait faire basculer des millions d'individus dans l'extrême pauvreté compte tenu notamment de la destruction massive des emplois qu'elle a engendrée, donnant ainsi un coup de frein au développement humain en 2020.

La situation dans l'UEMOA de l'IDHP se présente comme suit :

1 TABLEAU

DIFFÉRENCE ENTRE LA VALEUR DE IDH ET CELLE DE IDHP DES ETATS MEMBRES								
Pays	Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo
IDH	0,545	0,452	0,538	0,48	0,434	0,394	0,512	0,515
IDHP	0,535	0,446	0,535		0,427	0,390	0,505	0,509
Ecart (IDH-IDHP)	0,01	0,006	0,003	-	0,007	0,004	0,007	0,006

Source : Rapport sur le développement humain 2020.

L'écart de l'IDH par rapport à l'IDHP pour les Etats membres de l'UEMOA est faible. Elle suggère une faible incidence de l'ajustement opéré dans le cadre de l'IDHP compte tenu du faible niveau des émissions de carbone au sein de l'Union.

³ L'IPM est un indice évaluant la pauvreté dans les pays en développement, créé par l'Université d'Oxford en 2010. Il identifie de multiples privations au niveau des ménages, en matière de santé, d'éducation et de niveau de vie.



1 ENCADRÉ

Adoption de la dimension climat dans l'indicateur de développement humain

Le rapport sur le développement humain 2020 intitulé « La prochaine frontière : le développement humain et l'Anthropocène⁴ » tire la sonnette d'alarme sur l'état de la planète, découlant des pressions exercées par les activités anthropiques sur les écosystèmes. La pandémie de la Covid-19 est la plus récente conséquence épouvantable de déséquilibres poussés à l'extrême. En effet, la Covid-19, qui s'est propagée à vive allure partout, a creusé d'innombrables inégalités de développement humain. Pendant ce temps, les crises qui sévissaient déjà avant son arrivée, notamment le dérèglement climatique, se poursuivent et ne feront que les aggraver. Pour réduire les émissions de CO², le rapport propose la tarification du carbone comme moyen efficace et rentable,

ainsi que la suppression progressive des subventions aux combustibles fossiles.

Par ailleurs, le rapport estime que l'IDH ne peut rendre compte du développement humain dans son intégralité. Ainsi, il a été construit un indice du développement humain ajusté aux pressions exercées sur la planète (IDHP). Ce nouvel indicateur, IDHP, ajuste l'IDH standard par le niveau d'émissions de dioxyde de carbone et la consommation de matières d'un pays, par habitant. Il constitue un paramètre de mesure pour faire progresser le développement humain tout en réduisant les pressions exercées sur la planète. Pour les pays au bas de l'échelle du développement humain, l'ajustement n'a généralement qu'une faible incidence



IL A ÉTÉ CONSTRUIT UN INDICE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN AJUSTÉ AUX PRESSIONS EXERCÉES SUR LA PLANÈTE

indiquant leur faible contribution au réchauffement climatique. Pour les pays à développement humain élevé ou très élevé, l'incidence a tendance à devenir de plus en plus forte, du fait des effets néfastes de l'emprunte carbone de ces pays sur la planète.

Enfin, le rapport indique que les crises auxquelles l'humanité fait face, en particulier celle liée à la pandémie de la Covid-19, sont une occasion pour les sociétés de réévaluer les normes et, pour les décideurs politiques, de prendre des mesures appropriées en faveur d'un redressement économique et social, notamment l'investissement dans un avenir plus sain, plus écologique et plus équitable, dans un avenir qui élargit les libertés humaines tout en réduisant les pressions exercées sur la planète.

⁴ L'Anthropocène est une époque de l'histoire qui caractérise l'ensemble des événements géologiques qui se sont produits depuis que les activités humaines ont une incidence globale significative sur l'écosystème terrestre.

REALISATIONS DE LA BOAD EN 2020

En dépit d'un contexte défavorable, dû principalement à la crise de la COVID-19, les opérations de la Banque ont enregistré une progression de 33% entre 2019 et 2020, favorisée par l'adoption rapide d'une approche de travail nouvelle par la Banque, ses organes délibérants et ses contreparties (télétravail, évaluations, négociations et approbations en mode virtuel).



30% des engagements de la BOAD à fin décembre 2020, ont bénéficié à des projets régionaux d'intégration économique



20,4% des concours de la BOAD ont été consentis au secteur privé en 2020



En 2020, les financements octroyés adressent la quasi-totalité des ODD en participant globalement à l'amélioration des conditions de vie des populations de l'Union





TABLEAU D'ENSEMBLE



Sur l'exercice 2020, le montant total des concours octroyés par la Banque se chiffre à 664,1 milliards FCFA, dont 619,1 milliards FCFA sous forme de prêts à moyen et long termes et 45 milliards de financements à court terme.

Selon le secteur, les financements de l'année se répartissent comme suit :



619,1
milliards de FCFA
prêts à moyen
et long termes

45
milliards de FCFA
financements
à court terme

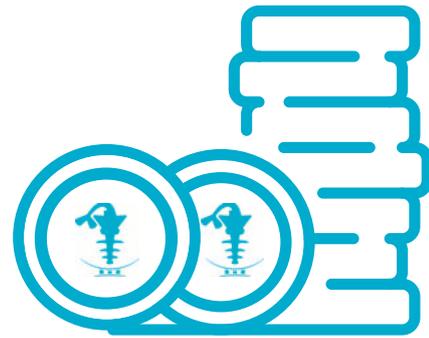
2 TABLEAU

▶ RÉPARTITION DES APPROBATIONS⁵ (LONG, MOYEN ET COURT TERMES) PAR SECTEUR EN 2020

	Approbations (Mds FCFA)	Nombre d'opérations	% Approbations
Secteur non marchand (a)	483,3	55	72,8
Secteur marchand (b = i + ii)	180,9	17	27,2
public marchand (i)	45,0	3	6,8
privé (ii)	135,9	14	20,4
Total (a+b)	664,1	72	100,0

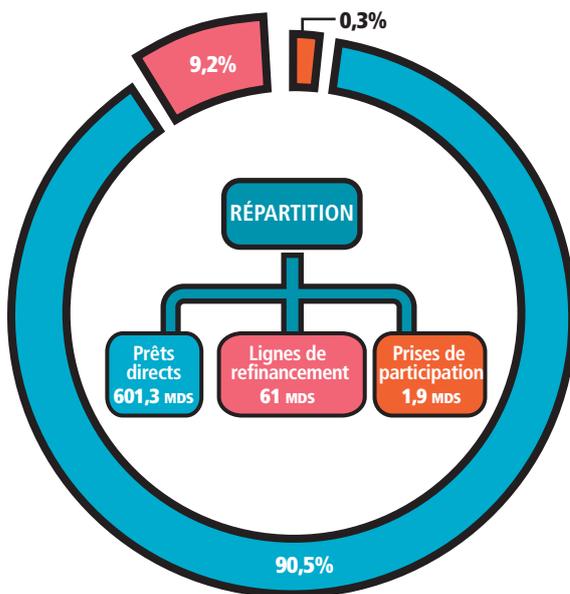
Le tableau renseigne que le secteur public de l'UEMOA a bénéficié de 79,6% des concours de l'institution contre 20,4% pour le secteur privé.

Un appui de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels a été consenti aux Etats membres de l'UEMOA pour contribuer aux programmes de riposte et de relance économique.



3 GRAPHIQUE

▶ RÉPARTITION DES APPROBATIONS PAR TYPE DE FINANCEMENT EN 2020 (en Mds FCFA)

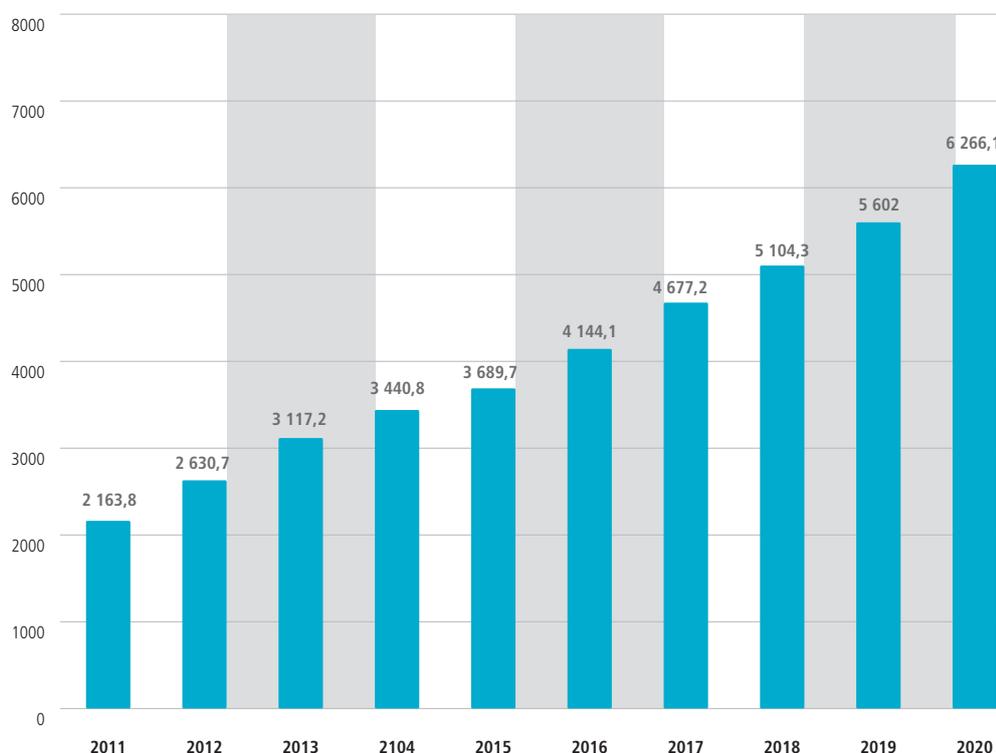


Le soutien au secteur public a notamment été marqué par la mise en place d'un appui d'un montant de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels visant à contribuer aux programmes de riposte et de relance économique mis en place dans chacun des Etats membres de l'UEMOA.

Les ressources ainsi octroyées ont permis d'acheter les équipements et kits sanitaires (masques, gels, respirateurs, etc.) et de renforcer des Fonds d'aide à la relance économique (soutien des PME/PMI, etc.). Les autres prêts consentis dans le cadre du programme d'activité ordinaire contribueront au financement du cycle d'exploitation des entreprises et à la réalisation de nouveaux projets d'investissement dans des domaines prioritaires tels que les transports, l'énergie, l'aménagement, l'industrie, et l'éducation.

⁵ Y compris les prises de participation.

▶ EVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS DE LA BOAD (EN MILLIARDS FCFA)

4
GRAPHIQUE**Le montant des lignes de refinancement mis en place au profit des PME s'élève à 61 milliards FCFA, soit 9,2% des financements de l'année****ENGAGEMENTS
NETS DE LA
BANQUE**

6 266,1 milliards FCFA
au 31 décembre 2020
pour 1 262 opérations

Sur ce montant, 36 milliards FCFA ont été consentis à quatre (04) banques commerciales dans le cadre du programme spécial Covid-19 en vue d'aider des entreprises de l'UEMOA affectées par la crise sanitaire à maintenir leurs activités et préserver les emplois.

Une (01) prise de participation a été réalisée pour un montant total de 1,9 milliard FCFA en faveur de l'augmentation du capital de la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO) pour mieux soutenir le secteur privé de l'UEMOA.

Les nouveaux financements accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 6 266,1 milliards FCFA au 31 décembre 2020, pour 1 262 opérations.

Ces concours globaux ont permis à la Banque de jouer un rôle de catalyseur dans la région en drainant des investissements additionnels d'un montant cumulé de 15 927,5 milliards FCFA, soit un effet de levier de 2,5.

Dans ce cadre, 1 884,9 milliards FCFA, soit 30,1% des engagements à fin décembre 2020 de la Banque, ont bénéficié à des projets régionaux d'intégration économique.

En ce qui concerne l'arrangement de financement, les diligences menées pour des levées de fonds ont conduit à la mobilisation de ressources d'un montant cumulé de 116,692 milliards FCFA au profit d'un Etat et de sociétés privées exerçant dans la région.

S'agissant de la préparation de projets, un montant de 3,25 milliards FCFA a été consenti pour la réalisation d'études de faisabilité, portant ainsi le cumul des concours y relatifs à 36,8 milliards FCFA, à fin décembre 2020.

Au 31 décembre 2020, les décaissements annuels se sont élevés à 505,9 milliards FCFA, contre 390,4 milliards FCFA en 2019.

Le cumul des décaissements ressort à 4 216,4 milliards FCFA, correspondant à un taux de décaissement cumulé de 67,3% (décaissements cumulés / engagements cumulés). Quant au taux de décaissement annuel⁶, il s'établit à 26,7% à fin 2020 contre 21,9% une année plutôt. En comparaison, il est respectivement de 19,6% pour le groupe de la Banque mondiale en 2020 et de 21,9% pour le groupe de la BAD à fin 2018.

**TAUX DE DÉCAISSEMENT
CUMULÉ À FIN 2020**

67,3%

⁶ Ce taux est défini comme le montant décaissé dans l'année n divisé par le solde non décaissé à la fin de l'année n-1, il constitue un indicateur clé de la mise en œuvre des projets et donne une alerte précoce si la mise en œuvre n'avance pas comme prévu.

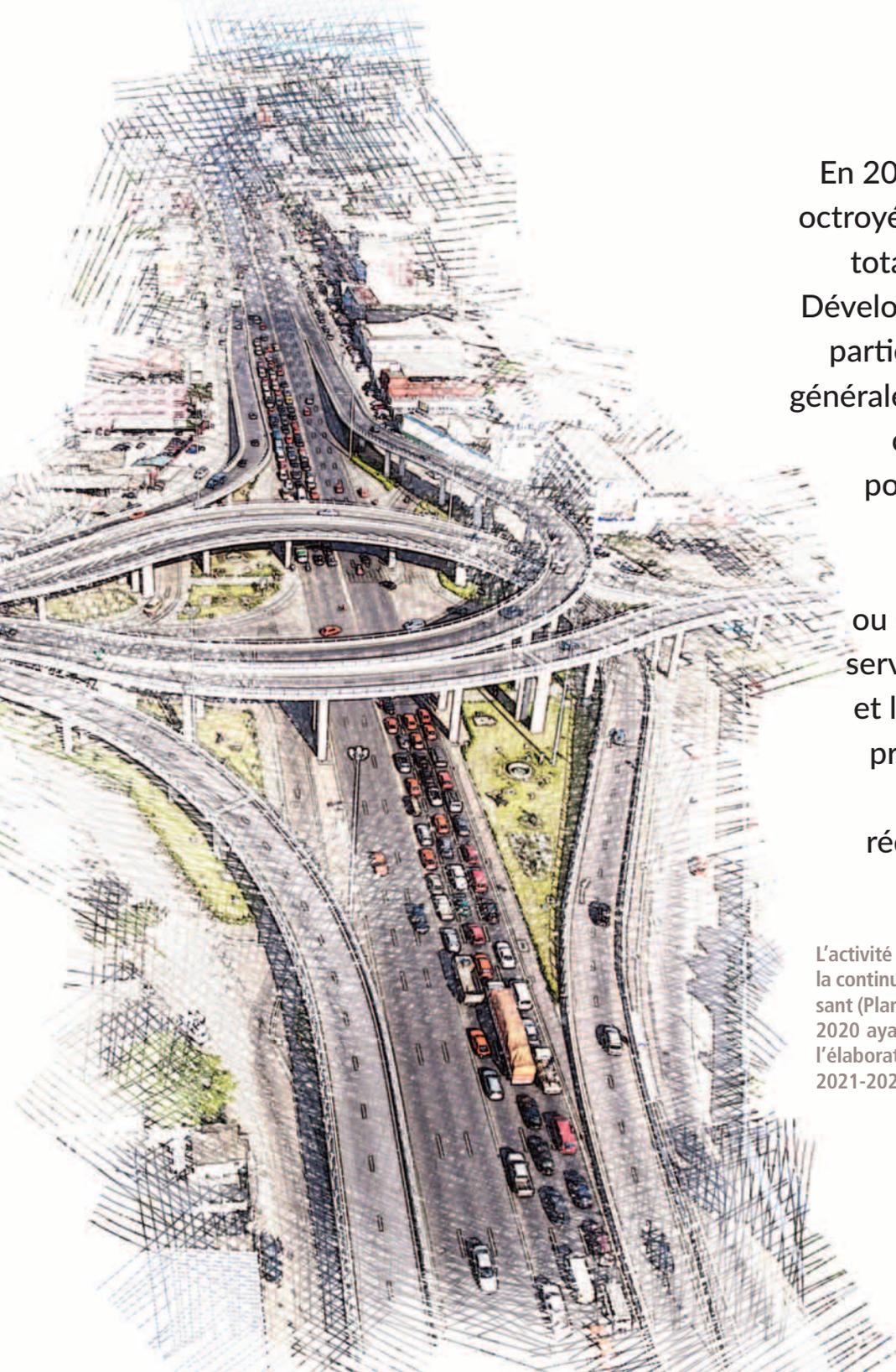


REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE

2

En 2020, les financements octroyés adressent la quasi-totalité des Objectifs de Développement Durable en participant d'une manière générale à l'amélioration des conditions de vie des populations de l'Union, notamment par la création d'emplois ou de valeur, l'accès aux services sociaux de base et le renforcement de la productivité totale des facteurs ainsi que la réduction des rejets de carbone.

L'activité s'est, par ailleurs, poursuivie dans la continuité des orientations du Plan finissant (Plan stratégique 2015-2019), l'année 2020 ayant servi à son évaluation puis à l'élaboration du nouveau Plan stratégique 2021-2025 (dénommé « Plan Djoliba »).



1. ACCELERATION DE L'INTEGRATION REGIONALE PAR UN FINANCEMENT SOUTENU DES INFRASTRUCTURES

A. DEVELOPPEMENT ET INTERCONNEXION D'INFRASTRUCTURES

En droite ligne des Plans Nationaux de Développement et de l'ODD 9⁷, six projets régionaux d'infrastructures de transport ont été financés pour un montant de 115 milliards FCFA au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger et au Sénégal. Il s'agit de :



- cinq projets routiers d'un montant total de 90 milliards FCFA qui visent à aménager et bitumer un linéaire global de 165,2 km de voies structurantes. Ces tronçons, situés sur des corridors internationaux, ont vocation à contribuer au renforcement de l'intégration régionale par la dynamisation des échanges intra-régionaux afin de permettre l'accès à des marchés plus importants. Lesdits projets concernent : (i) l'aménagement et le bitumage de voies urbaines de la ville de Ouagadougou sur un linéaire total de 55,73 km au Burkina Faso, (ii) l'aménagement et le bitumage du tronçon Yakassé Attobrou – Bettié, d'une longueur de 42 km, en République de Côte d'Ivoire, (iii) le renforcement et l'élargissement de la route Sévaré-Mopti pour un linéaire total de 18 km, en République du Mali, (iv) l'aménagement et le bitumage de voies urbaines dans la ville de Diffa, sur un linéaire total de 7,46 km, en République du Niger et (v) l'aménagement et le bitumage de la route Oréfondé-Matam sur une longueur de 42 km, en République du Sénégal.
- un projet aéroportuaire d'un montant de 25 milliards FCFA qui vise le désenclavement régionale et l'amélioration de la sécurité et de la sûreté des activités aéronautiques, à travers : la réhabilitation et le renforcement de la piste d'atterrissage de l'aéroport de Korhogo et l'installation d'équipements d'aide à l'atterrissage dans les aéroports de Korhogo et de Bouaké, en République de Côte d'Ivoire.

En lien avec l'ODD 7⁸, deux projets d'énergie électrique ont été financés au Bénin et en Côte d'Ivoire pour un montant global de 35 milliards FCFA. L'objectif est de sécuriser de façon durable l'approvisionnement et la fourniture en énergie électrique des grandes localités de l'extrême Nord du Bénin et du Togo.



Il s'agit de la construction : i) d'une ligne 161 kV de 124 km reliant les localités de Natitingou, Tanguéta, Porga à la frontière Bénin/Togo et des postes HTB/HTA associés au Bénin, et ii) du réseau d'évacuation d'une énergie

additionnelle de 2 876 GWh/an pour Atinkou (CIPREL 5) et 2 000 GWh/an pour AZITO 4 sur le réseau interconnecté national ainsi que des exportations, en République de Côte d'Ivoire.

Dans le cadre des ODD 2⁹ et 9¹⁰, en soutien à l'émergence de pôles régionaux de croissance dans le domaine agricole et industriel, la Banque a contribué au financement de deux projets au Niger et au Togo pour un montant global de 35 milliards FCFA visant entre autres à réduire la pauvreté et éliminer la faim. Ce sont :

programme Kandadji en République du Niger. Il vise à augmenter l'irrigation par le fleuve Niger et accroître la production de riz paddy de 2 381 T/an.



- le projet d'aménagement hydroagricole au Niger de 1 300 ha, d'un montant de 15 milliards FCFA, dans le cadre du Plan d'actions de réinstallation (PAR) des populations de la 2^{ème} vague en exécution du

- le projet d'implantation au Togo d'une usine de production de ciment d'une capacité de 2 500 000 tonnes par an, pour un montant de 20 milliards FCFA, dans la zone portuaire de Lomé. Il contribuera à la couverture des besoins de consommation en ciment au Togo et dans la sous-région, ainsi qu'à la compétitivité du secteur industriel et du secteur des infrastructures.



B. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE STRATEGIES ET DE PROGRAMMES REGIONAUX

La Banque a poursuivi son action de promotion et de financement de programmes régionaux, en lien avec les ODD 3 et 7. Ces activités s'inscrivent en outre en droite ligne de l'ODD 17 à travers le partenariat promu avec les autres institutions et organes communautaires de l'Union. A cet effet :

Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA. Il s'agit du Bénin et du Burkina Faso à raison de 95 millions FCFA chacun, du Mali pour 380 millions FCFA et du Sénégal pour 475 millions FCFA.



- quatre Etats ayant soumis des requêtes ont bénéficié des avances de fonds pour la réalisation d'études de faisabilité au titre du Projet de Centres de Soins

- les décaissements se sont poursuivis en 2020 pour les projets financés dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED) pour un montant de 14,498 milliards FCFA.

⁷ «Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation». ⁸ «Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable». ⁹ «Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable». ¹⁰ «Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation».

2. SOUTIEN A LA CROISSANCE INCLUSIVE, A LA SECURITE ALIMENTAIRE ET AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Au cours de l'année, la Banque a poursuivi ses interventions en faveur de la création de conditions d'une croissance économique partagée et résiliente sur fond de crise sanitaire de la Covid-19.

A. DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES DE BASE

Des prêts d'un montant global de 142,5 milliards FCFA ont été octroyés, en vue de développer des agroélevages et des aménagements hydroagricoles, réaliser des infrastructures de désenclavement et d'énergie, promouvoir la finance inclusive et adresser des besoins dans les domaines de l'habitat social et de l'éducation.

Deux projets en agroélevages et aménagements hydroagricoles, en rapport avec les ODD 2, 5 et 13¹¹ ont été approuvés, pour un montant de 15 milliards FCFA en faveur du Bénin et du Mali.

Il s'agit d'investissements qui visent à consolider durablement la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté avec des impacts sur : i) l'accroissement de la production et la résilience agricole face aux dérèglements climatiques, ii) la promotion d'unités industrielles de production de fourrage, le renforcement des capacités des éleveurs pour la conservation du fourrage et la mise en place de kits de production à leur profit, iii) la création d'emplois, de même que la distribution de revenus au profit des ménages ruraux.

Les objectifs desdits projets sont : i) la libération et la sécurisation de 57 000 ha de terre au profit des éleveurs et agro-éleveurs pour la production fourragère, l'installation d'un Campement Pilote Pastoral (CPP) et le renforcement de 126 campements

d'éleveurs ; ii) l'aménagement de 40 000 ha de périmètres en vue de réduire les pertes d'eau par infiltration de 3 200 000 m³ et d'augmenter de 52 000 tonnes par an la quantité de riz paddy produite.

Concernant les infrastructures de désenclavement, en lien avec l'ODD 9, un concours d'un montant de 25 milliards FCFA a été accordé. Ces financements serviront à l'aménagement et au bitumage de la route Démette-Cas Cas sur une longueur de 35 km et une largeur de plateforme de 10,20 m en section courante ; et à la réhabilitation de la section de route Louga-Ouarack sur une longueur de 27,5 km et une largeur de plateforme de 10,20 m en section courante, toutes deux situées en République du Sénégal.

Au total, 62,5 km de routes seront réalisés dans ce cadre dans le but de fluidifier la circulation urbaine et faciliter les échanges économiques et sociaux à l'intérieur du pays.



Au titre de l'aménagement de voiries urbaines, l'assainissement et l'accès à l'eau potable, deux projets, s'inscrivant en droite ligne de l'ODD 6¹², ont été consentis pour un montant global de 18,1 milliards FCFA en vue notamment de l'amélioration du cadre de vie et la réduction de la pauvreté.

Le premier projet, d'un montant de 8,1 milliards FCFA, porte sur l'aménagement en 2x2 voies du Boulevard de Marseille sur une longueur totale de 13,4 km en République de Côte d'Ivoire.

Le second concerne la viabilisation du site de Ouédo au Bénin à hauteur de 10 milliards FCFA. Il consiste : i) en la mise en place d'un système d'assainissement des eaux pluviales comprenant un réseau de 16,3 km et du système d'adduction d'eau potable (AEP) comprenant notamment un château d'eau de 500 m³ et un réseau de canalisation de 18 km ainsi qu'en l'installation d'un réseau de télécommunication comprenant 20,5 km de câbles optiques, et ii) en l'aménagement de 4,9 km de voirie primaire.



Dans le domaine de l'énergie, quatre projets dont la mise en œuvre favorisera la création de richesses et d'emplois ainsi que l'accès à des énergies à coût abordable, et en droite ligne des ODD 7¹³ et 13, ont été soutenus au Mali, en Côte d'Ivoire et au Togo pour un montant global de 50,5 milliards FCFA.



Ils portent sur : i) l'électrification rurale de 50 localités dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso et Ségou par des systèmes solaires photovoltaïques isolés à faible intensité de carbone et de résilience face aux changements climatiques pour une puissance totale installée de 3,78 MW, ii) la réhabilitation

des aménagements hydroélectriques de Selingue et de Sotuba au Mali pour une production additionnelle d'énergie de 255 GWh en vue d'améliorer l'accès à l'électricité pour 3 600 abonnés supplémentaires en 2021 dans les villes de Kangaba, Oueléssébougou et de quinze (15) localités, iii) la construction et l'exploitation de centres emplisseurs de gaz butane à Abidjan et à Yamoussoukro en Côte d'Ivoire pour des capacités de stockage de 3 800 m³ et 400 m³ et d'emplissage de 15 900 kg et 7 950 kg/h, et iv) la restructuration de la dette d'un fournisseur national d'énergie auprès de ses fournisseurs d'énergie afin de garantir notamment la fourniture de l'électricité aux consommateurs.

¹¹ ODD 2 : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable », ODD 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » et ODD 13 : « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ». ¹² « Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable » ¹³ « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable »



S'agissant de la finance inclusive, plus d'un million de bénéficiaires devraient être touchés en rapport avec les ODD 1 et 8¹⁴, par un deuxième prêt de 5 milliards FCFA consenti au Burkina Faso au titre de la première phase du projet de « Finance Inclusive pour l'accès des populations à faibles revenus aux services financiers. » Il s'inscrit dans un programme d'un coût global de 44,4 milliards FCFA dont l'objectif est d'améliorer l'inclusion financière des populations à faibles revenus mais également des micros et petites entreprises, à travers notamment les guichets des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Au titre des autres services sociaux (habitat social et éducation), deux projets, servant les ODD 11¹⁵ et ODD 4¹⁶, ont été financés au Bénin et au Sénégal à hauteur de 28,9 milliards FCFA.

Le projet du Bénin porte sur la construction de 791 logements sociaux et économiques dans la commune d'Abomey-Calavi à céder en location-vente à travers la viabilisation d'une superficie de 16,61 ha. Il constituera également de cadre de renforcement de la capacité des PME aux métiers de la construction.

Celui du Sénégal permettra de mettre environ 28 560 enfants défavorisés dans de bonnes conditions d'apprentissage et de réduire de 50% le taux d'abandon dans les écoles concernées. Il vise la construction, dans les quatorze régions du Sénégal, de 510 salles de classes équipées en remplacement d'abris provisoires, de 144 blocs administratifs équipés, 173 blocs d'hygiène et de 9 782 ml de murs de clôture en matériaux innovants.



Le projet de construction de salles de classes au Sénégal permettra de mettre plus de 28 000 enfants défavorisés dans de bonnes conditions d'apprentissage

B. DEVELOPPEMENT POUR LE CLIMAT

La Banque a poursuivi ses initiatives sur les changements climatiques dans le cadre de sa collaboration avec les mécanismes financiers de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC).

S'agissant du Fonds Vert pour le Climat (FVC), le maintien des efforts s'est traduit par l'approbation auprès de ce Fonds du projet d'électrification rurale au Sénégal pour un montant de 49 milliards FCFA à un taux concessionnel sur une maturité de 40 ans.

Dans le cadre des engagements des Etats de l'Union au titre de l'Accord de Paris sur les changements climatiques, la Banque a démarré l'instruction de trois projets climat, à savoir : (i) **le projet d'hybridation des moteurs Diesel des plateformes multifonctionnelles avec système solaire au Togo** pour un don de 1,3 milliard FCFA ; (ii) **le projet de mise à l'échelle des pratiques d'agriculture climato-intelligente à l'est de la Guinée Bissau** pour un don de 5,8 milliards FCFA et (iii) le projet régional de promotion de l'agriculture climato-intelligente en Afrique de l'Ouest, concernant cinq (05) pays (Bénin, Burkina Faso, Niger, Ghana et Togo) pour un don de 8,1 milliards FCFA.

Avec le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), la Banque a conforté sa position comme entité accréditée auprès dudit Fonds à travers le processus d'auto-évaluation de ses normes fiduciaires approuvé par le secrétariat du Fonds.

Au titre du Fonds d'Adaptation (FA), les diligences ont été poursuivies dans une perspective de la ré-accréditation auprès dudit Fonds.



¹⁴ Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde» et «Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous». ¹⁵«Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables» ¹⁶«Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie»

2 ENCADRÉ

Sommet finance en commun pour une relance durable des économies

Pour sauver et protéger des millions de vies dans le monde en vue de définir les bases d'un avenir plus juste et plus résilient et dans le contexte de la pandémie de la Covid-19 et de crise socio-économique mondiale qui l'accompagne, les Banques Publiques de Développement (BPD) sont appelées à prendre des mesures contracycliques audacieuses et décisives. Elles ont donc un rôle clé à jouer dans la mise en œuvre de mesures de relance durable.

A cet effet, la Fédération Mondiale des Institutions Financières de Développement (FEMIDE) et l'International Development Finance Club (IDFC) ont initié un sommet sur la finance en commun, tenu du 10 au 12 novembre 2020 à Paris. Ce sommet visait à mobiliser l'ensemble des acteurs de la communauté financière en faveur d'une action commune pour le climat et les ODD. Il a bénéficié du soutien et de la participation de banques de développement nationales, régionales et multilatérales, d'organisations telles que l'ONU, l'OCDE, la Commission européenne ainsi que des associations régionales de financement du développement.

Au terme des travaux, les BPD ont pris l'engagement d'accompagner la transformation de l'économie et

des sociétés mondiales vers un développement durable et résilient. A cette fin, elles ont affirmé leur détermination à modifier collectivement leurs stratégies d'investissement et modalités de fonctionnement pour contribuer à la réalisation des ODD et des objectifs de l'Accord de Paris, tout en répondant à la crise du Covid-19. Pour un plus grand impact, elles se sont engagées à unir leurs forces et à former une coalition mondiale de tous les BPD.

Il est à noter que le 11 novembre 2020, les BPD avait lancé une «Coalition du sport au service du développement» en étroite collaboration avec le monde du sport. Les membres s'engagent à travers leurs investissements, à promouvoir le sport et sa valeur pour la création d'impacts sociaux positifs. La Coalition se réunira au moins une fois par an et un premier bilan sera réalisé en août à Tokyo à l'occasion des jeux olympiques et paralympiques de 2021. Dans ce cadre, les réflexions sont déjà en cours au niveau de la BOAD pour la mise en place d'un programme de soutien au sport en milieu scolaire dans l'UEMOA.

En prélude au sommet Finance en Commun, la BOAD et l'AFD ont co-organisé, le 22 octobre à Paris,



un pré-sommet autour du thème « Les banques de développement face à la crise : réponse contracyclique et relance durable ». L'atelier visait à identifier les principaux sujets d'intérêt, les attentes et propositions concernant le rôle des banques de développement et d'envisager les évolutions souhaitables. Il aura notamment permis de mettre en évidence la capacité d'action contracyclique des banques de développement en période de crises (comme celle de la Covid-19) et de définir la banque de développement de demain, qui pourra accompagner les transitions écologique et sociale.

Dans le domaine de l'Assistance Technique Climat en partenariat avec l'AFD, la Banque a réalisé i) la cartographie climat du portefeuille des projets approuvés par la BOAD entre 2015 et 2019 ; ii) la cartographie des

risques climatiques dans les huit (08) Etats de l'UEMOA ; et (iii) l'identification de trois (03) outils d'intégration du climat dans les opérations de la Banque. (cf : encadré n°3)

3 ENCADRÉ

ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS CLIMATIQUES DANS LA ZONE UEMOA

Initiation d'un partenariat stratégique avec l'AFD en vue d'inscrire l'action climatique au cœur de la croissance verte et du développement durable de l'UEMOA

La résilience face aux chocs climatiques constitue un impératif majeur pour la réalisation d'une croissance durable et inclusive des pays de l'UEMOA, qui a été inscrite au titre de l'Axe 3 du nouveau Plan Stratégique 2021-2025 de la BOAD, dénommé «Plan Djoliba». Conformément à sa mission statutaire d'organisme commun chargé du financement d'actions prioritaires de développement et d'intégration économique de ses huit Etats membres, la BOAD œuvre à relever les défis majeurs relatifs à l'investissement climatique dans ses pays membres.

Ces actions permettent à la Banque d'être en phase avec les différentes politiques en matière d'environnement et de climat au niveau de la sous-région. Pour matérialiser sa volonté de soutenir les investissements climatiques, la Banque procèdera à l'allocation de 25% de ses financements annuels aux projets climat d'ici

2025 (cf. Plan Djoliba). Pour y parvenir, la BOAD s'est engagée à accélérer les investissements climatiques dans les secteurs porteurs, en se positionnant sur des thématiques stratégiques telles que: i) les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ; ii) l'agriculture climato-intelligente ; iii) l'urbanisation durable, les villes vertes (transports et bâtiments verts) et les infrastructures résilientes au climat ; iv) l'adaptation aux chocs climatiques ; et v) le verdissement du secteur financier de l'UEMOA pour catalyser l'investissement privé en faveur du climat.

A cet effet, la Banque a bénéficié en 2019 du Groupe de l'Agence Française de Développement (AFD), d'une Assistance Technique Climat en vue d'approfondir ses réflexions sur les modèles économiques résilients et bas carbone en zone UEMOA à soutenir, la densification et la réorientation des flux d'investissements

vers le financement de projets à faibles émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et résilients aux effets des changements climatiques. Démarré effectivement en 2020, ce programme d'Assistance Technique Climat se décline en trois composantes à savoir : i) le renforcement de l'approche stratégique et le déploiement d'outils ; ii) le développement d'un portefeuille de projets climat et iii) la promotion de la finance climat et le développement de partenariats. La mission se poursuit avec l'élaboration d'une Stratégie Environnement et Climat 2021-2025 qui sera assortie d'un portefeuille de projets climat, avec pour intérêt la programmation d'investissements climatiques et la mobilisation de la finance climat. Ce partenariat avec l'AFD a l'avantage de contribuer au renforcement du leadership de la BOAD sur la finance climat dans l'espace UEMOA à travers l'intégration du climat dans ses opérations.



LA BOAD S'EST ENGAGÉE À ACCÉLÉRER LES INVESTISSEMENTS CLIMATIQUES DANS LES SECTEURS PORTEURS



Poursuite de la mise en œuvre de projets RSE via notamment l'augmentation de la part de ressources financières dédiées aux enjeux climatiques à travers les mécanismes de financement de la CCNUCC.

Concernant l'environnement, la Banque a poursuivi la mise en œuvre de ses projets RSE. Elle a ainsi décidé d'augmenter la part de ressources financières dédiées aux enjeux climatiques à travers le Fonds pour l'Environnement Mondial, le Fonds d'Adaptation et le Fonds Vert pour le Climat ainsi que celles des autres bailleurs dans le financement des projets à énergie renouvelable.

Il s'agit des : i) projet d'agroforesterie et de valorisation des forêts au Togo par la coopérative financière des propriétaires de forêts ; ii) projet de fabrication des composantes des aérogénérateurs de petites puissances au Bénin ; et iii) projet d'appui à la production de biocombustibles solides et d'électricité à partir des résidus agricoles, forestiers et industriels au Bénin.

La Banque continue, par ailleurs, de veiller sur le respect de ses normes de sauvegardes environnementales, sociales et genre dans l'exécution des projets et a repris son programme d'assistance technique avec la BAD.

Parallèlement, **le Centre Régional de Collaboration (CRC)**, structure mise en place en collaboration avec la CCNUCC, a poursuivi son assistance aux Etats dans divers domaines, notamment la mobilisation de ressources dédiées à la finance climat, la mise en œuvre des Contributions Déterminées au niveau National (CDN) des Etats-parties et le renforcement des capacités relatives à la facilitation de la mise en œuvre des CDN.

Le CRC a ainsi mobilisé 3,3 millions d'euros, au titre de la première phase des activités de l'Alliance Ouest africaine, sur l'Article 6 de l'Accord de Paris, et 200 000 dollars dans le cadre de l'initiative "Instrument de Collaboration pour une Action Climatique Ambitieuse (CIA-CA)" qui s'emploie à mobiliser des ressources à travers la tarification du carbone.

Au titre des CDN, notamment sur la transparence des émissions de Gaz à effet de serre (GES), la Banque a contribué au développement d'outils pour mieux prendre en compte la question de la réduction des émissions de GES dans le développement des projets à travers l'élaboration des Niveaux de Référence Normalisée (NRN).

Il a été procédé, en collaboration avec les Autorités Nationales Désignées (AND) et le Secrétariat de la CCNUCC, à la mise à jour du facteur d'émission de réseau du Système d'Echanges d'Energie électrique ouest africain (WAPP), du Cap Vert, du Liberia, du Cameroun, du Bénin et du Mali dans divers secteurs dont l'énergie, les déchets et foyers améliorés.

S'AGISSANT DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, LE CRC A RÉALISÉ LES ACTIVITÉS SUIVANTES :

- Mise en place d'outils de gouvernance liés aux CDN : i) participation à un atelier sur le système de Mesure, Notification et de Vérification (MNV) pour l'Afrique de l'Ouest en mars 2020 à Abidjan, ii) coorganisation de la formation virtuelle mise en œuvre par le Groupe Consultatif des Experts de la CCNUCC pour l'Afrique francophone et l'Amérique latine en novembre 2020.
- Initiative « Instruments de Collaboration pour une Action Climatique Ambitieuse (CI-ACA) » : appui au Ghana, au Sénégal et aux Commissions de l'UEMOA et de la CEDEAO sur des études de divers ordres, le renforcement des capacités et la tarification du carbone.
- Mise en place du Centre Academy for Global Youth Leadership Empowerment (AGYLE) en Afrique : élaboration de la note conceptuelle, recherche de partenaires, recrutement d'un consultant pour le développement d'une stratégie de recrutement des ressources et des partenaires.
- Alliance Ouest Africaine sur les Mécanismes de Marchés et la Finance Climat : organisation d'ateliers virtuels de renforcement des capacités, en avril, juin, juillet, septembre et décembre 2020 sur l'Article 6 de l'Accord de Paris ainsi que sur les initiatives de marchés carbone en Afrique et les résultats d'atténuation transférable au niveau international.
- Financement axé sur les besoins (Needs-Based Finance - NBF) : réalisation de la cartographie des besoins en finance climatique et participation, avec le CCNUCC et la CEDEAO, au développement du document d'évaluation technique, de la stratégie d'investissement sur les projets climat et l'élaboration d'un portefeuille de projets.

3. ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DES ETATS, DEVELOPPEMENT DE L'INGENIERIE DU FINANCEMENT ET DES SERVICES

L'action d'accompagnement de la Banque a permis de renforcer ses capacités et celles des Etats à développer des projets en PPP et les financements consentis ont favorisé : (i) la création et la consolidation de plusieurs dizaines de milliers d'emplois ; (ii) la création de valeurs ajoutées directes, indirectes et induites et (iii) la réduction des rejets de carbone.

A. PROMOTION DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE (PPP)

Les activités menées par la Banque en 2020 couvrent les domaines ci-après :

Au titre des chantiers régionaux, la Banque a participé à : i) un webinar sur l'élaboration du cadre réglementaire PPP de la BAD, en septembre, et ii) à la réunion de validation du rapport intérimaire de l'avenant de l'étude portant sur la réhabilitation du chemin de fer Dakar-Bamako, en novembre. Elle a, en outre, fait une communication aux universités de l'habitat 2020 sur le financement de la production de logements abordables dans l'UEMOA, tenues en février

à Abidjan, et s'est inscrite en juillet 2020 au Consortium des Infrastructures en Afrique (ICA).

Par ailleurs, elle a organisé en septembre 2020, la 9^{ème} session du Comité Consultatif sur les PPP (CO-PPP) dans l'UEMOA et élaboré un manuel de développement des projets PPP, y compris une convention type à signer avec les Etats pour la préparation conjointe de projets en PPP.

En ce qui concerne la coopération, la Banque a œuvré à la signature par la BAD, le 22 décembre 2020, du protocole d'entente entre la BOAD et le Fonds Spécial NEPAD/IPPF/BAD pour la préparation conjointe des projets PPP.

Afin de renforcer les capacités des acteurs étatiques et leur permettre la présélection ainsi que l'évaluation comparative des modes de réalisation (Maîtrise d'Ouvrage Publique et PPP), des sessions de formation ont été animées sur les outils développés par la Banque.



COOPÉRATION

COOPÉRATION ENTRE LA BOAD ET LA BAD POUR LA PRÉPARATION CONJOINTE DES PROJETS PPP.

Relativement à l'instruction et à la promotion des projets PPP régionaux et nationaux, la BOAD a procédé à l'identification de 83 projets nationaux et régionaux (Togo, Guinée-Bissau, Mali et Niger) susceptibles d'être développés en PPP.

Il a, en outre, poursuivi l'instruction de six (06) projets à savoir : i) Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (CSSHN) de l'UEMOA ; ii) Parkings Gros Porteur (PGP) à la frontière entre le Togo et le Bénin à Sanvecondji et à Hillacondji ; iii) construction du port minéralier et commercial en eau

profonde de Buba en Guinée-Bissau ; iv) réhabilitation des infrastructures et équipements de l'Aéroport International Osvaldo VIEIRA de Bissau en Guinée-Bissau ; v) construction de logements à coûts abordables à Tonoukouti au Togo et vi) réhabilitation des pavillons C, D, E et F de la cité universitaire de l'Université de Lomé (UL) au Togo .

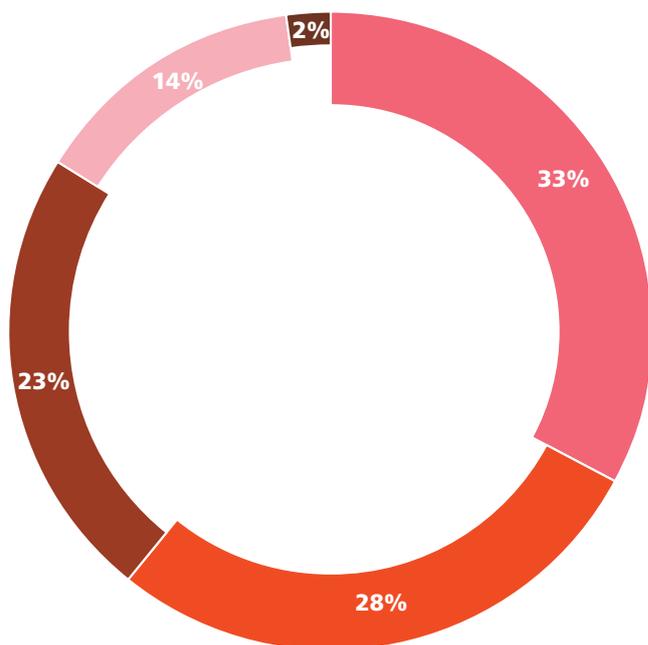
B. SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT D'INDUSTRIES ET A L'EMERGENCE D'ENTREPRISES D'ENVERGURE REGIONALE



Sur ce plan, l'action de la Banque a permis de générer plus de 10 488 emplois (5 725 emplois créés et 1 478 emplois consolidés), au moins 115,3 milliards FCFA en valeurs ajoutées et 7,6 milliards FCFA en recettes publiques. Ils ont conduit en outre à éviter 1 127 447 tCO₂e_q et à renforcer les capacités d'adaptation de 344 000 bénéficiaires face aux aléas du dérèglement climatique.

5 GRAPHIQUE

► RÉPARTITION PAR DOMAINE DES ENGAGEMENTS CUMULÉS DE COURT TERME AU 31 DÉCEMBRE 2020 (EN MDS FCFA)



► Energie	: 90,2	► Industrie	: 38,1
► Agriculture	: 75,9	► Transport	: 5
► Finance	: 60,7		

Les opérations concernées sont :

- **deux (02) projets, d'un montant de 25,5 milliards FCFA**, devant contribuer à l'atteinte de l'ODD 11¹⁷ dans le cadre d'infrastructures hôtelières et immobilières ainsi que la création d'emplois et de richesses ont été financés au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Il s'agit de projets de construction immobilière en Côte d'Ivoire et au Sénégal portant d'une part, sur la construction et l'exploitation d'un immeuble R+22 de standing, à usage de bureaux et d'espaces commerciaux en faveur du Conseil de l'Entente¹⁸ en Côte d'Ivoire, et d'autre part, sur la construction d'un complexe multifonctionnel dans le pôle urbain de Diamniadio au Sénégal.

- **sept (07) lignes de refinancement** d'un montant total de 61 milliards FCFA, ont été mises en place. Trois d'entre elles ont concerné des institutions financières soutenues par la BOAD en vue d'un accroissement de leurs capacités d'offre de produits adaptés aux PME-PMI ; les quatre autres opérations entrent dans le cadre du programme spécial Covid-19.

Ces lignes contribueront à la croissance économique, à la création et la consolidation des emplois ainsi qu'à l'amélioration du niveau de vie (ODD 8) et permettront d'apporter au secteur privé, notamment aux Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME), un financement adapté à leurs différents besoins (liquidité inhérente à la crise de la Covid-19, relance à court terme, et investissements productifs à moyen terme).

- la mobilisation de 116,692 milliards FCFA dans le cadre **de mandats d'arrangement pour des levées de fonds** au profit de quatre (04) projets d'énergies, de route et d'immobilier en Côte d'Ivoire et au Togo. Il s'agit de :

- **CI-ENERGIES**
Projet de construction du réseau d'évacuation de la centrale thermique d'Atinkou en Côte d'Ivoire (61,8 milliards FCFA)
- **l'Etat du Sénégal**
Projet de réalisation des travaux de voiries et réseaux divers du pôle urbain de Diamniadio au Sénégal (15 milliards FCFA)

17 « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables »

18 Le Conseil de l'Entente est une organisation intergouvernementale de coopération et de solidarité d'Afrique de l'Ouest, créée le 29 mai 1959 et regroupant le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Togo.

- **MK Construction**

Projet d'aménagement et de renforcement de la route Kanawolo Korogho en Côte d'Ivoire (29,7 milliards FCFA)

- **AMSA REALTY**

Projet de construction et la réhabilitation de résidences universitaires modernes au Sénégal (10,2 milliards FCFA).

- une prise de participation de 1,9 milliard FCFA au capital social de PROPARCO (entité du Groupe AFD) en vue de renforcer sa structure financière et assurer le respect de ratios fixés dans son cadre d'appétence aux risques ;

- des financements à court terme pour un montant total de 45 milliards FCFA en faveur de secteurs stratégiques portant sur des filières agricoles exportatrices et d'une entreprise nationale pour l'importation d'hydrocarbures. Il s'agit de ceux ci-après :

- 20 milliards FCFA à la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) Financement partiel de ses besoins d'exploitation, au titre de l'importation et la commercialisation d'hydrocarbures au Burkina Faso ;

- 10 milliards FCFA à la NSIA Banque Côte d'Ivoire Refinancement partiel de la campagne cacao 2019-2020 en Côte d'Ivoire ;

- 5 milliards FCFA à la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT) Financement partiel de la campagne cotonnière 2019-2020 au Mali ;

- 10 milliards FCFA à la Banque Nationale pour le Développement Économique (BNDE) Refinancement partiel de la campagne arachidière 2019-2020 au Sénégal.

Au 31 décembre 2020, les financements à court terme cumulés octroyés se chiffrent à environ

270
milliards FCFA

Financement partiel de campagnes agricoles 2019-2020 en Côte d'Ivoire, au Mali et au Sénégal

C. ACCOMPAGNEMENT DES INITIATIVES SPECIFIQUES DES ETATS MEMBRES



La Banque s'est montrée proactive en apportant rapidement une réponse d'urgence dans la crise sanitaire de la Covid-19 à travers deux (02) programmes spéciaux. Ceux-ci sont liés aux ODD 3 et 17 et concernent :



Une réponse d'urgence dans la crise sanitaire de la Covid-19 a été apportée par la Banque à travers deux (02) programmes spéciaux

- un programme de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels venant en appui aux différents plans de riposte et de relance économique des États membres de l'UEMOA. Les fonds ainsi alloués ont permis de faire face aux dépenses urgentes (achats d'équipements et matériels sanitaires, de tests, etc.) et soutenir les ménages et entreprises durement affectés par les effets négatifs de la crise sanitaire.

Le programme a bénéficié du mécanisme de bonification de la BOAD qui a été, pour la circonstance, exceptionnellement abondé par la BCEAO (25 milliards FCFA), la Commission de l'UEMOA (15 milliards FCFA).

- Un autre programme de 100 milliards FCFA mis en place sous forme de lignes de refinancement en faveur des banques commerciales, vise à soutenir les entreprises de l'Union, notamment les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME), pour leurs différents besoins (liquidité inhérente à la crise, relance des activités à court terme et investissements productifs à moyen terme).

Dans le cadre de l'assistance financière aux États membres et à des institutions régionales, la Banque a consenti des subventions d'un montant total de 133 millions FCFA. Les activités qui ont bénéficié de ces appuis sont relatives notamment à l'abondement des Fonds de solidarité des huit États de l'Union dans le cadre de la lutte contre la propagation de la Covid-19, au renforcement des capacités, à l'organisation d'ateliers, de séminaires ou de forums et à la finance climat.

4. APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

Dans le contexte de la COVID-19, les efforts en 2020 ont été déployés dans le sens de la mobilisation de ressources concessionnelles. Ils ont porté principalement sur : i) la mobilisation de ressources d'emprunt à faible coût et de concours non-remboursables auprès des partenaires extérieurs, ainsi que ii) le renforcement de la coopération.

A. CONVENTIONS SIGNEES EN 2020

Cinq (05) conventions ont été signées avec :

- *l'Agence Française de Développement (AFD)* : i) une convention de crédit, destinée à soutenir les États membres et les opérateurs économiques de la zone UEMOA dans leur lutte contre la Covid-19, d'un montant de 100 millions d'euros, soit 65,6 milliards FCFA, à travers une participation au financement des plans de relance économique à court terme et des mesures de reprise, et ii) une convention de crédit, destinée au financement de projets qui entrent dans le cadre de la lutte contre le changement climatique, d'un montant de 75 millions d'euros, soit

49,2 milliards FCFA, et relevant des secteurs public et privé de l'UEMOA.

- *la Banque mondiale* : dans le cadre du projet d'électrification rurale par des systèmes solaires isolés en Afrique de l'Ouest et du Centre (Regional Off-Grid Electrification Project), une convention de crédit d'un montant de 121,9 millions d'euros, soit 79,9 milliards FCFA et de gestion d'une subvention de Clean Technology Fund (CTF) d'un montant de 67,2 millions USD, soit 38,4 milliards FCFA.

- *la Banque de Développement d'Autriche (BDA)* : une convention de crédit d'un montant de 30 millions d'euros, soit 19,7 milliards FCFA, destinée au financement des projets d'infrastructures et d'investissements productifs du secteur marchand dans les pays de l'UEMOA.

- *JP Morgan* : une convention de crédit-relais de court terme d'un montant de 75 millions d'euros, soit 49,2 milliards FCFA sur une durée de 3 mois.



CONVENTIONS

EN 2020 CINQ (05)
CONVENTIONS ONT
ÉTÉ SIGNÉES

B. CONCOURS APPROUVES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Deux (02) lignes de crédit de l'AFD (65,6 milliards FCFA et 49,2 milliards FCFA), une (01) ligne de crédit de la BAD (32,8 milliards FCFA), une (01) ligne de crédit du Fonds de l'OPEP (32,8 milliards FCFA), un (01) concours de la Société Générale et JP Morgan (229,6 milliards FCFA) et une (01) subvention de Subvention Investing for Employment (6,6 milliards FCFA) ont été approuvés par le Conseil d'Administration.

C. LIGNES DE TRESORERIE

Les tirages suivants ont été effectués :

- *JP Morgan* : un crédit relais d'un montant de 75 millions d'euros, soit 49,2 milliards d'euros, remboursable dès réception des fonds de l'émission obligataire à objectifs de développement durable (sustainability bond).

- *Société Islamique pour la promotion du secteur privé (SID)* : un montant de 75 millions d'euros, soit 49,2 milliards FCFA, en deux tranches de 30 et 45 millions d'euros remboursables respectivement sur des durées de 3 et 6 mois.

Par ailleurs, différentes diligences ont été menées pour la préparation et le lancement en 2021 de la première émission obligataire à objectifs de développement durable. Les ressources mobilisées serviront à financer des projets à fort impact social et environnemental (agriculture et sécurité alimentaire, énergies renouvelables, etc.).

D. RESSOURCES DE BONIFICATION

En 2020, le mécanisme de bonification a été abondé à hauteur de 58 milliards FCFA par les Etats membres et les institutions communautaires (Commission UEMOA, BCEAO et BOAD). Ces ressources ont permis à la BOAD de bonifier 200 milliards FCFA de prêts concessionnels en faveur des Etats dans le cadre des mesures urgentes prises par les Autorités de l'Union pour faire face à la pandémie de la Covid-19.

E. COOPERATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS

Au cours de l'année, les actions visant l'élargissement de l'éventail des partenaires extérieurs ont été poursuivies. En lien avec l'ODD 17, elles ont porté principalement sur la diversification et le renforcement des partenariats, les diligences visant une entrée au capital de nouveaux actionnaires ou une augmentation des parts des actionnaires existants et la poursuite du processus de préparation à l'accréditation aux 9 piliers de l'UE.

En ce qui concerne les efforts de diversification et de renforcement des partenariats, il est à noter l'organisation d'échanges avec plusieurs institutions (Département de l'Intégration Régionale de la Banque mondiale, Trade and Development Bank (TDB) et World Economic Forum), la signature d'un accord de partenariat avec le Fonds de l'OPEP, le renouvellement de l'accord de coopération avec l'AFD et la tenue de la 2ème édition des journées bilatérales KfW-BOAD en janvier 2020 à Lomé (Togo).

S'agissant des diligences visant une entrée au capital de nouveaux actionnaires ou une

augmentation des parts des actionnaires existants pour renforcer les fonds propres de la Banque, des actions ont été menées auprès de la BAD et des autorités marocaines pour une augmentation de leurs parts au capital et les discussions se poursuivent dans un cadre plus global.

Quant à la poursuite du processus de préparation à l'accréditation aux 9 piliers pour être éligible à la gestion indirecte du budget de l'UE, après une refonte du format de l'audit, passant de 7 à 9 piliers, un recadrage du processus de préparation à la certification a été effectué en mai 2020 et un chronogramme des diligences à mettre en œuvre adopté. A cet effet, la documentation à apprêter pour l'audit, prévu pour 2021, est en cours de finalisation.

Parallèlement à ce processus de préparation à l'audit des 9 piliers, la Banque bénéficie du Programme d'appui au renforcement des capacités institutionnelles (PARCI) de l'UEMOA-PIR du 10ème FED. Débuté en avril 2019 pour 22 mois, il vise une mise à niveau des procédures et processus internes dans l'optique de la certification à l'audit des piliers. Les divers chantiers y relatifs devraient être bouclés pour le premier semestre 2021.

5. MISE EN PHASE DE LA GESTION ET DE LA GOUVERNANCE

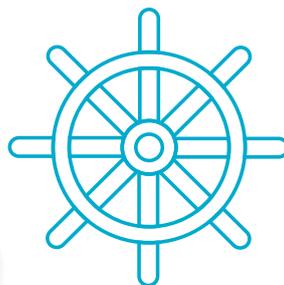
A. GOUVERNANCE, SYSTEME DE CONTROLE ET GESTION DES RISQUES

En 2020, le renforcement de la gouvernance ainsi que la modernisation des outils de gestion se sont poursuivis, en droite ligne des engagements de la Banque en matière de respect de mesures ESG.

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La RSE est intégrée dans la gouvernance de la Banque et a donné lieu à la création d'un Comité RSE au sein du Conseil d'Administration depuis le 24 juin 2020. Il supervise désormais le Comité de Pilotage RSE, qui a pour but d'accompagner le processus d'implémentation de la stratégie, et marque l'engagement fort et pérenne de la Banque dans ce domaine. Il se réunit mensuellement.

Des formations ont été organisées à l'attention des correspondants RSE et l'Audit Interne. Un guide de dialogue avec les parties prenantes a été élaboré en vue d'entretenir un climat d'échanges avec eux et favoriser la prise de décision de la Banque. La rédaction du manuel de procédures se poursuit ainsi que celle du rapport annuel RSE.



La Banque a renforcé sa gouvernance en droite ligne avec ses engagements en matière de respect de mesure ESG

Ethique, prévention et lutte contre la fraude et la corruption

La Banque a poursuivi la consolidation du dispositif à travers la réalisation d'investigations, l'assistance au Comité d'Éthique et la mise en œuvre du projet d'évaluation dudit dispositif en vue de le rendre conforme aux standards internationaux (normes, règles, conventions internationales et régionales applicables) et aux meilleures pratiques en la matière.

Gestion des risques

Les activités de renforcement et de suivi des risques de crédit, financiers et opérationnels se sont convenablement poursuivies. Le chantier d'élaboration d'un cadre d'appétence aux risques (RAF : Risk Appetite Framework) et d'un modèle de capital économique (MCE) qui s'inscrit dans le cadre de la modernisation et le renforcement du cadre de gestion des risques de la Banque a été bouclé avec l'adoption de la déclaration d'appétence au risque de la Banque par les Organes délibérants lors de leurs sessions de décembre 2020.

²¹ « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge »

²² « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement et le revitaliser »

4 ENCADRÉ



Adoption d'un cadre d'appétence au risque et d'un modèle de capital économique à la BOAD

Depuis la crise de 2008, les régulateurs (Financial Stability Board, Comité de Bâle, etc.) et les institutions financières s'accordent sur la nécessité de renforcer le dispositif pour la surveillance des risques associés aux modèles d'activités et à leur gouvernance ainsi qu'à leur niveau de fonds propres et leur gestion de la liquidité.

A l'issue du diagnostic de son système de gestion des risques réalisé en 2015, la BOAD s'est lancée depuis 2018 dans un chantier de modernisation de ses outils de gestion de risque à travers, entre autres, l'élaboration d'un cadre d'appétence au risque et l'implémentation d'un modèle de capital économique qui détermine le montant des fonds propres permettant à la Banque de rester solvable même en cas de pertes imprévues. L'objectif est de se doter d'un cadre d'appétence au risque capable d'assurer un équilibre adéquat entre les risques financiers, stratégiques, opérationnels et de crédit.

Le cadre d'appétence au risque est constitué par deux éléments principaux. Le premier est la déclaration d'appétence au risque formalisée dans un document à travers lequel

le Conseil d'administration de la Banque exprime son appétence et sa tolérance au risque. Elle établit le niveau et le type de risques que la BOAD est prête à accepter ou, au contraire, à éviter, afin de réaliser ses objectifs stratégiques. Le second élément est l'ensemble des instruments/dispositifs déclinant et assurant le respect de la déclaration d'appétence au risque et ayant pour objectif que la Banque reste dans la « zone d'appétence ».

Une fois le cadre rendu opérationnel, une matrice d'appétence au risque permettra de substituer les

Banque ainsi que de la qualité (rating et nature) de chaque contrepartie relevant du secteur marchand (non souverain).

L'ambition de la Banque est d'associer un cadre d'appétence au risque à un modèle de Capital Économique dans l'optique de mettre en œuvre l'approche la plus aboutie de la mesure des besoins en fonds propres qui permette i) de déployer un véritable processus d'allocation de fonds propres et une meilleure utilisation du capital disponible et ii) de se référer à des métriques et des concepts permettant de fluidifier la communication avec les agences de notation et les partenaires financiers, notamment en se basant sur des concept/paramètres internationalement admis.

Pour ce faire, afin de définir le cadre d'appétence au risque, à l'instar de ses pairs, la Banque s'est faite accompagner par un cabinet conseil de renommée internationale. Le chantier a été bouclé avec l'approbation par le Conseil des Ministres du 10 décembre 2020 de la déclaration d'appétence au risque de la Banque qui sera rendue opérationnelle courant 2021.



limites notionnelles en vigueur aux limites d'exposition basées sur le capital économique afin de tenir compte des spécificités de la

La Banque a finalisé l'implémentation de la plateforme GEM'S à laquelle elle participe avec d'autres banques et institutions multilatérales de développement (BAD, BID, BM, BEI, AFD...).

Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, un rapport d'évaluation de la mise en œuvre du PCA (Plan de continuité d'activité) a été élaboré en lien avec le Plan de reprise informatique et les règles de sécurité de l'information dans le cadre de la Covid-19.

Audit interne et contrôle financier

Des évaluations internes et externes ont été réalisées conformément au Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité (PAAQ). Les recommandations formulées permettent une amélioration continue du processus et un renforcement de sa conformité aux normes professionnelles internationales.

Toutes les opérations d'acquisition de biens et services, ainsi que de décaissement de fonds, ont fait l'objet de contrôles de conformité et de régularité.

La mise en œuvre des recommandations issues de l'Audit interne contribue à renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques de la Banque.

Charte du Comité d'Audit

La Charte du Comité d'Audit a été mise à jour pour intégrer l'élargissement des attributions du Comité en matière de gestion des risques. Par ailleurs, le Comité d'Audit a tenu ses réunions ordinaires au cours desquelles il a examiné : i) les rapports relatifs aux comptes de l'institution qui ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes, ii) le Cadre global d'appétence aux risques qui a été approuvé par le Conseil des Ministres, iii) les états financiers intermédiaires au 30 juin et au 30 septembre 2020, iv) la situation du portefeuille au 30 septembre 2020 et v) le bilan des activités de l'Audit interne au titre de l'exercice 2021, qu'il a approuvé.

Contrôle externe

Le Cabinet KPMG Togo, en sa qualité de Commissaire aux Comptes, a certifié sans réserve, les comptes de l'exercice 2019 de la Banque, du FDC et du FDE. Ces comptes ont été approuvés par le Conseil des Ministres. Ce dernier a procédé à une revue limitée des états financiers intermédiaires au 30 juin 2020, conformément à la norme IAS 34 du référentiel comptable IFRS.

Le contrôle des marchés

L'activité a concerné aussi bien les marchés financés dans le cadre des opérations de la Banque que les acquisitions internes. Il vise à s'assurer de la conformité des processus d'acquisition aux politiques et procédures de la Banque. Dans le cadre de l'accréditation de la BOAD pour la gestion déléguée des ressources de l'UE, une mise à jour des procédures de passation des marchés de la Banque a été effectuée pour prendre en compte certaines exigences de cette institution.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 32 membres dont 5 femmes (15,62%), a tenu cinq réunions formelles au cours de l'année. Elles ont permis à cet organe d'approuver, entre autres dossiers, ceux relatifs notamment à l'arrêté des comptes de l'exercice 2019, au budget-programme 2021-2023, le Plan stratégique 2021-2025 (Plan Djoliba), le renouvellement du Comité d'Audit et du Comité de Crédit, la création d'un Comité Responsabilité Sociétale des Entreprises (Comité RSE) en son sein et la Déclaration d'appétence au risque de l'Institution.

Par ailleurs, le Conseil a approuvé la proposition relative à l'application de l'article 24 des Statuts de la Banque avec la nomination de Monsieur Moustapha BEN BARKA en qualité de Vice-Président, pour un mandat de 5 ans.

Conseil des Ministres de l'UMOA

Huit sessions se sont tenues, dont quatre ordinaires et quatre extraordinaires. Au cours de ces réunions ordinaires, le Conseil des Ministres a examiné et approuvé le Rapport annuel 2019, les comptes annuels de la BOAD pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Plan Djoliba, et la création d'un véhicule financier dédié à la mobilisation des ressources destinées à la relance des activités économiques au sein de l'Union. Quant aux sessions extraordinaires, le Conseil a pris des mesures de riposte et de relance en vue d'atténuer les effets néfastes de la pandémie de la Covid-19.

Par ailleurs, en application de l'article 24 des Statuts de la Banque, le Conseil des Ministres, sur avis favorable de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CCEG), a nommé Monsieur Serge EKUE, Président de la BOAD, pour un mandat de 6 ans, à compter du 28 août 2020.

Coordination des missions résidentes

Un séminaire annuel des Chefs de Missions Résidentes a été organisé, comme à l'accoutumée, du 9 au 11 novembre 2020 à Lomé. La rencontre alimente notamment un cadre d'échanges permanent entre les structures du Siège et les Missions Résidentes. Elle vise ainsi à améliorer la gestion et le suivi des dites missions par un renforcement des synergies d'actions de part et d'autre.

Gestion axée sur les résultats et les performances

Le suivi des performances de la Banque s'est poursuivi tout au long de l'année par des reportings périodiques sur l'évolution des indicateurs clés de performance de la Banque.

Au titre de la gestion comptable analytique, des notes annuelle et semestrielle ainsi que l'analyse dynamique couvrant la période 2016-2019 ont renforcé le système de diagnostic des performances notamment, sous l'angle de la rentabilité des centres de profit, des secteurs d'activité, des guichets et des produits de la Banque.

La contribution des centres de responsabilité à la réalisation des actions du plan d'actions annuel 2020 ont fait trimestriellement l'objet d'attention avec pour aboutissement, l'élaboration de notes synthèses d'analyse des performances des centres de responsabilité de la Banque.

Relativement à l'approche budget-programme, les diligences relatives au contrôle budgétaire orienté sur l'adéquation des consommations des ressources budgétaires avec les performances réalisées se sont poursuivies. Il faut par ailleurs noter que le budget-programme 2021-2023 de la Banque, premier budget-programme du Plan DJOLIBA a été élaboré sur la base des ambitions et priorités opérationnelles dudit plan.

B. RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2020, l'effectif opérationnel était de 297 agents dont plus d'un tiers (36%) sont des femmes.

3 TABLEAU

▶ EFFECTIF OPÉRATIONNEL DE LA BOAD DE 2018 À 2020			
Catégorie	Effectif au 31.12.2018	Effectif au 31.12.2019	Effectif au 31.12.2020
Personnel professionnel	171	180	180
Personnel d'appui	125	117	117
TOTAL	296	297	297

En 2020, l'effectif opérationnel de la Banque est resté stable par rapport à 2019 avec un turnover faible et qui a même légèrement baissé (-1,02%) entre les deux années. Cette situation s'explique par le fait que le nombre de sorties tous motifs confondus (16) est identique au nombre d'entrées (recrutement, réintégration,...). Il convient cependant de noter que la maladie à coronavirus a eu un impact sur l'exécution du plan annuel de recrutement. Enfin, en ajoutant les 08 agents en détachement et 07 agents en disponibilité, l'effectif global de la Banque atteint 312 agents.

Sur le sujet genre et diversité, la Banque a poursuivi ses diligences et finalisé l'élaboration d'un plan d'action. En terme de discrimination, aucune différence n'est faite dans la rémunération femme/homme. A poste égal, les femmes et les hommes perçoivent la même rémunération.

Dans le cadre de la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines, la Banque a renforcé la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs

et d'évaluation des performances du personnel et l'actualisation des outils de gestion des talents.

Elle a également mené des actions de formation individuelles et collectives ciblées visant un renforcement des capacités. Le plan 2020 prévoyait la formation de 202 personnes pour un budget de 300 M FCFA et comprend un catalogue de 50 formations. Cependant, la crise sanitaire liée à la COVID 19 a perturbé la mise en œuvre des actions de formation prévues mais elle a permis de former certains agents de manière innovante avec des méthodes digitales d'apprentissage.

Conformément à la stratégie RSE 2020-2024, un plan de communication interne pluriannuel a été élaboré comprenant quatre (04) objectifs relevant de la communication descendante (CD) et ascendante (CA), comme suit : i) Assurer une meilleure information des salariés (CD), ii) Développer le sentiment d'appartenance (CD), iii) Reconnaître la contribution des collaborateurs et améliorer leur bien-être (CD), iv) Améliorer le climat social interne et l'écoute des équipes (CA). Les actions relatives à la mise en œuvre de ce plan sont déjà en cours.

La Banque finalisera en 2021, l'implémentation d'un nouvel outil de gestion des ressources humaines qui est la solution SAP Successfactor. Cet outil permettra une digitalisation de la fonction RH dans ses différentes composantes. Ce projet intervient dans un contexte de mise en œuvre du Plan Djoliba qui prévoit au niveau du système d'information la digitalisation des processus pour tendre vers le « zéro papier ».

De même, pour accompagner la mise en œuvre du Plan Djoliba, précisément dans ses volets Ressources humaines, il sera élaboré un Plan de Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) qui couvrira la période du plan.

En terme de discrimination, aucune différence n'est faite dans la rémunération femme/homme. A poste égal, les femmes et les hommes perçoivent la même rémunération.



C. ECONOMIE D'ÉNERGIE, SECURITE ET GESTION DU PATRIMOINE

Au titre du programme d'efficacité énergétique, il convient de relever l'extension de la centrale solaire passant de 175 KWc à 375 KWc de production solaire, en injection directe dans le bâtiment qui a permis d'économiser 31,65 tonnes de CO² sur l'empreinte carbone de la Banque et 24 817 020 FCFA d'économie sur la facture d'électricité. Suite à la mise en service de cette centrale, la production annuelle est estimée à 288 570 KWc, ce qui représente un taux de 21,3% des consommations électriques du Siège. Par ailleurs, ce mix énergétique a été étendu à la nouvelle résidence de fonction acquise en cours d'année, à travers l'installation d'un kit solaire de 10 Kwh.

Au niveau de l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens, les travaux relatifs à la deuxième phase de l'extension des systèmes de vidéosurveillance et de contrôle d'accès et de la radiocommunication se sont poursuivis. Une attention particulière a été portée sur la protection du Siège contre les intrusions malveillantes, la protection des résidences de fonction, et la mise en œuvre des recommandations du dernier audit de la sécurité incendie du Siège.

Il est à noter également qu'en 2020, la Banque a amorcé la mise en œuvre du Travel Risk Management, dans le cadre de la RSE. Ce projet permettra

de mieux prendre en compte le « duty of care » de la Banque pour le personnel en mobilité professionnelle. Les actions de formation des usagers du Siège se sont poursuivies, avec 140 prestataires formés au cours de l'année à la sécurité incendie et aux premiers secours.

En ce qui concerne l'amélioration du cadre de travail, outre l'entretien courant des installations, il convient de noter : i) le déploiement de plusieurs kits sanitaires dans le cadre de la lutte contre la pandémie du coronavirus (thermo-flash, dispositifs de lavage de mains, signalétiques de distanciation, robinets à infrarouges, etc.) ; ii) la couverture de 25 parkings pour le personnel ; iii) la mise à disposition de divers équipements pour le bon fonctionnement des services.

Enfin, une étude prospective a été réalisée dans le cadre de la gestion du patrimoine. Elle trace les sillons d'une gestion plus intelligente des installations et une meilleure planification de l'évolution du patrimoine, à moyen et long terme. Par ailleurs, il convient de relever l'informatisation de la gestion des stocks de l'économat, ce qui permet un traitement plus efficace des demandes et un suivi des consommations des articles par les Unités Organisationnelles de la Banque.

L'extension de la centrale solaire passant de 175 KWc à 375 KWc de production solaire, en injection directe dans le bâtiment du siège de la Banque a permis d'économiser 31,65 tonnes de CO² sur l'empreinte carbone de la Banque et 24 817 020 FCFA d'économie

Le Plan DJOLIBA approuvé prévoit le renforcement de la sécurité des personnes, des biens et du SI.

2020

D. SECURISATION ET MODERNISATION DU SYSTEME D'INFORMATION

Durant l'année, la Banque a renouvelé la certification ISO 27001 de son Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) obtenue en 2017. En plus de la sécurisation du SI, des campagnes de sensibilisations virtuelles ont été menées à l'endroit des utilisateurs du SI, en vue de renforcer la culture de la cyber sécurité à la Banque, dans le cadre de l'amélioration continue.

La Banque dispose d'une Politique de la Sécurité de l'Information signée par le Président de la BOAD et diffusée auprès de ses parties prenantes. Enfin, le Plan DJOLIBA approuvé en 2020 prévoit le renforcement de la sécurité du SI.

Par ailleurs, la modernisation du système d'information (SI) de la Banque s'est poursuivie, en tenant compte du contexte de la pandémie à coronavirus (covid-19), par la mise en œuvre d'outils modernes de visioconférence ZOOM, SKYPE et TEAMS.

Aussi, les accès distants sécurisés au SI ont été implémentés en vue de faciliter le télétravail aux utilisateurs, depuis le déclenchement du Plan de Continuité des Activités (PCA) à la Banque en mars 2020. La mise à disposition desdits accès se poursuit avec le nombre limité de personnes autorisées à accéder aux locaux de la Banque, laissant ainsi un grand nombre d'agents en télétravail (voir encadré 5).



Le chantier de refonte du réseau a été accéléré avec l'actualisation de l'architecture réseau (cœur, distribution et accès) répondant aux normes de sécurité en la matière. La mise en œuvre de solutions de redondance et l'optimisation des réseaux virtuels VLAN se poursuivent.

5 ENCADRÉ

► Plan de continuité des activités (PCA) : Première mise en application

Avec la crise sanitaire inédite de la Covid-19 qui a paralysé l'activité économique à l'échelle mondiale, les entreprises ont dû s'adapter pour assurer leur continuité d'activité, en mettant en place pour la plupart des changements organisationnels et techniques majeurs : télétravail, organisation du travail à temps partiel, management à distance, mise à disposition de nouveaux outils, etc. Pour les entreprises les mieux préparées, l'activation de leur Plan de Continuité d'Activités (PCA) a permis de faire preuve d'agilité en un temps record, maintenant l'activité économique, sauvegardant ainsi le maximum d'emplois.

Le PCA est un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes et le cas échéant de façon temporaire, en mode dégradé, la continuité des activités essentielles de l'entreprise, puis un retour à la normale planifié. La norme ISO 22301 le définit comme des procédures documentées servant de guide aux organismes pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation. La BOAD

dispose depuis 2009 d'un PCA régulièrement testé et mis à jour. La dernière mise à jour date de décembre 2019. Le Comité de Gestion de Crise de la BOAD s'articule autour d'un comité décisionnel PCA et d'un comité exécutif PCA.



LA MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION (SI) DE LA BANQUE S'EST POURSUIVIE, PAR LA MISE EN ŒUVRE D'OUTILS MODERNES DE VISIOCONFÉRENCE

Globalement, la Banque s'est préparée à faire face à d'éventuelles crises qui l'empêcheraient de fonctionner, avec la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA), d'un Plan de Gestion de Crise (PGC) et d'un Plan d'Urgence.

Ainsi, face à l'apparition du coronavirus en Afrique de l'Ouest et en vue de préserver la santé de son personnel, la BOAD a déclenché pour la première fois de son histoire son PCA du 24 mars au 18 mai 2020. Le personnel critique était en présentiel au Siège et le reste du personnel était en télétravail, ce qui a également constitué une avancée notable. Ce déclenchement du PCA a permis à la Banque d'éprouver de façon concluante son dispositif PCA, de poursuivre ses activités dans le contexte de la Covid-19 en maintenant ses grands équilibres financiers.

Toutes les unités opérationnelles (UO) de la Banque se sont également impliquées dans la rédaction de procédures dégradées, qui serviront de base de travail en cas de nouveau déclenchement du PCA. Suite à cela, un cabinet de renommée internationale mandaté par la Banque, a procédé à une formation des acteurs de la continuité d'activité et à une évaluation du déclenchement du PCA, qui aboutira en 2021 à une actualisation des Business Impact Analysis²³ (BIA) et du dispositif PCA, pour tenir compte des risques liés aux pandémies et aux crises cyber.

²³ Business Impact Analysis : Analyse d'Impact sur l'activité

La maintenance de l'application de Gestion des Opérations Bancaires, dont la technologie a été revue récemment, est assurée en interne, pour offrir aux métiers un environnement optimal et sécurisé de travail. Il est important de noter la transformation de plusieurs applications en version web, afin de faciliter leurs accès à partir des Missions Résidentes (MR) et les utilisateurs à distance.

S'agissant de l'ERP SAP, une étude a été réalisée avec l'éditeur afin de préparer sa migration vers SAP S/4HANA, qui offre plus de sécurité et d'atouts aux utilisateurs du SI.

Tous ces chantiers reposent sur la modernisation du «Data Center», dont la virtualisation des composants, se poursuit. Ce choix stratégique contribue à faciliter la digitalisation de l'infrastructure du SI et le passage de la Banque vers le Cloud.

Par ailleurs, la Banque a élaboré un Schéma Directeur du Système d'Information en cohérence avec le Plan Stratégique « Djoliba » 2021-2025, en vue de planifier l'évolution du SI pour les 5 prochaines années.

Parmi les grands chantiers démarrés en 2020, il est important de mentionner l'étude en vue de l'acquisition d'un outil de Gestion Electronique des Documents (GED) dans le cadre de l'accélération de la transformation numérique de la Banque afin de tendre vers le «zéro papier», et le déploiement du module SuccessFactors de SAP pour la gestion digitalisée des processus administratifs des Ressources Humaines. Ces projets se poursuivront en 2021 afin de permettre aux utilisateurs du SI d'internaliser les outils qui en résultent.

La modernisation du Plan de Reprise Informatique (PRI), qui constitue une composante indispensable au PCA a été réalisé par le biais de l'optimisation de la télésauvegarde vers le site de repli de la Banque.



E. SECURITE JURIDIQUE DES OPERATIONS

Dans le cadre de la poursuite du renforcement de la sécurité juridique des opérations bancaires, plusieurs actions ont été réalisées. Il s'agit de ceux ci-après :

- la veille réglementaire en vue de la conformité des activités menées par rapport aux politiques et procédures internes ainsi qu'à la réglementation qui leur est applicable ;

- la modernisation et l'actualisation de plusieurs textes de gouvernance et de gestion de l'institution ;

- l'actualisation du Manuel des procédures applicables à la prévention et à la lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme en y intégrant notamment une cartographie des risques de blanchiment de capitaux inhérents aux activités statutaires de la BOAD.

6 ENCADRÉ

► **Projet de création d'un véhicule pour la transformation digitale en Afrique de l'Ouest**

La composante « Afrique digitalisée » du Plan Marshall pour l'Afrique, initié au début de l'année 2017 par le Gouvernement allemand, vise à aider les Administrations des pays de l'Afrique à développer leurs systèmes informatiques pour améliorer leur productivité ou leurs prestations en faveur des citoyens. Dans le but de renforcer la dynamique de mise en ligne de services administratifs en cours dans les pays de l'Union, la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), en collaboration avec la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), a initié le projet d'appui à la digitalisation de processus administratifs dans la zone UEMOA.

Dans ce cadre, un intérêt particulier a été porté sur la digitalisation de processus administratifs et la promotion de l'économie numérique, en raison de l'importance de la problématique qui se pose aujourd'hui avec acuité face aux nouvelles données (notamment le télétravail) de la pandémie de la Covid-19. En effet, l'expérience partagée des deux Institutions confirme la contribution de la digitalisation au renforcement de la décentralisation et de la participation des citoyens à la gouvernance publique.

A l'issue de la mission circulaire de pré-identification en janvier 2019 et des journées bilatérales KfW/BOAD en 2018 et 2019, les deux parties ont retenu de conduire le développement du projet selon le chronogramme ci-après : i) la finalisation des TDR et la sélection de consultant, ii) la réalisation de l'étude de faisabilité du projet et iii) le démarrage de l'implémentation du projet.

Le programme sera financé par un fonds, qui contribuera à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), et sera géré par la BOAD. La structure et gouvernance dudit Fonds seront définies par l'étude de faisabilité. La BOAD intervient dans le programme en tant que partenaire de mise en œuvre et gestionnaire du Fonds. Les ressources du Fonds seront constituées des ressources cumulées de la BOAD et la Coopération Financière Allemande. Des critères seront définis à l'issue de l'étude pour les types de projets à financer. Le volume du fonds envisagé est estimé à environ 30 millions d'euros (ressources KfW et BOAD) pour la première phase d'une durée de trois années. Une deuxième phase ayant un volume de 60 millions d'euros est également prévue.

A date, l'étude de faisabilité est en cours de démarrage et vise à : i) détailler le périmètre des projets et mesures à financer par les fonds, ii) développer les modèles types de différents projets, iii) définir les cadres législatifs et institutionnels pour leur réalisation et iv) développer les procédures de demandes pour les projets types. Une mission de collecte et de diagnostic a été effectuée du 12 au 22 janvier 2021 à Lomé.

En dépit d'énormes besoins en matière du numérique en général et de transformation digitale en particulier afin d'atteindre les ODD dans l'Union, il est attendu du programme une amélioration des moyens de gouvernance et des infrastructures dédiées à la mise en œuvre de la transformation digitale. En effet, la digitalisation des processus administratifs permettrait d'augmenter les recettes de l'Etat tout en offrant un gain de temps et de déplacement aux populations. Des procédures automatisées permettraient également de baisser considérablement le niveau de la corruption et d'augmenter la transparence et ainsi la redevabilité du Gouvernement vis-à-vis de ses citoyens.

Des exemples d'application de réformes administratives basées sur l'informatique sont l'informatisation de l'administration fiscale et de l'état civil, la rémunération d'enseignants par téléphone cellulaire, des sites internet de service pour les investisseurs étrangers ainsi que la mise en réseau interne et externe de l'administration. Toutes ces actions ne pourraient se faire qu'avec la présence d'infrastructures modernes, efficaces, fiables et faciles d'accès.

Les pays membres de l'UEMOA constituent la région cible du projet. Par conséquent, les administrations publiques du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée-Bissau, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo seront autorisées à déposer des demandes dès la mise en place du fonds.

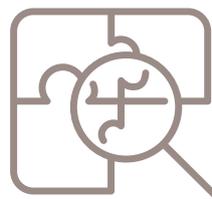
Des institutions publiques de différents niveaux seront autorisées à proposer des projets d'investissement (ministères, régions, communes ainsi que d'autres institutions, agences et entreprises publiques). Il est également possible d'inviter des partenariats publics privés (PPP) à soumettre des propositions. Les projets d'investissement seront sélectionnés selon des critères OCDE notamment de pertinence, d'efficacité, d'impact et de viabilité. La BOAD comme gestionnaire du Fonds sera soutenue par une assistance technique (AT) pendant toute la phase d'exécution.

F. SUIVI-EVALUATION DES OPERATIONS ET GESTION DU SAVOIR

Au titre du suivi-évaluation des projets, la Banque a réalisé les activités ci-après : (i) la finalisation du rapport d'évaluation de portefeuille des projets publics financés sur la période 2000-2015 au Bénin, (ii) la conception des outils de suivi-évaluation des résultats de développement au cours de l'instruction de financement de trente-trois (33) projets, (iii) la participation à la revue des projets financés en Guinée-Bissau et au Niger, (iv) la collecte des données sur l'état d'exécution de 154 projets et (v) la rédaction d'un rapport sur les résultats de développement et des impacts prospectifs.

La Banque a également élaboré sa stratégie d'évaluation des résultats de développement et d'impact (SERDI). L'une des orientations de cette stratégie est de renforcer le système d'évaluation des résultats de développement et des impacts des opérations, en vue d'améliorer son efficacité en matière de développement. A ce titre, un Cadre de Mesure des Résultats de Développement et des Impacts (CMRDI) est en cours d'élaboration. Il intégrera les indicateurs d'impact alignés sur les ODD ainsi qu'un système de collecte de données en ligne. Ces dispositions permettront de faire un reporting dans la perspective de la redevabilité et de la capitalisation.

Par ailleurs, des séances virtuelles de capitalisation ont été conduites dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.



Un Cadre de Mesure des Résultats de Développement et des Impacts (CMRDI) est en cours d'élaboration

En matière de gestion du savoir, la Banque a poursuivi le renforcement de son dispositif de veille informationnelle sur les secteurs couverts par les interventions de l'institution et sur les activités des partenaires de la BOAD. Elle a également élaboré un glossaire des concepts utilisés dans les activités de financement du développement et acquis des tables interactives pour la consultation des ressources électroniques au Centre de Documentation.

Dans le cadre de la modernisation du système d'archivage, des chantiers ont été lancés relatifs notamment à (i) la lecture du Calendrier de Conservation et d'Élimination des archives, (ii) la mise en œuvre du projet de Gestion Electronique des Documents et des Données (GEDD) avec l'appui technique de l'Union Européenne et (iii) la dématérialisation d'environ 200 mètres linéaires de documents.

Une rencontre avec les étudiants et chercheurs de l'Université de Kara a été tenue dans le cadre des échanges avec la société civile.



G. ACTION MARKETING ET COMMUNICATION

Dans le domaine de la communication, la Banque a élaboré et mis en œuvre un plan média articulé autour d'une catégorisation des médias et supports ayant divers paliers d'audience. Ce plan a permis de structurer la présence de la Banque sur les différents espaces médiatiques et de mieux organiser la diffusion de l'information sur ses activités et ses produits tant en direction de la zone UEMOA que de ses partenaires à l'international. Dans le cadre de sa stratégie digitale, elle a procédé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de communication digitale. Au titre de ce plan, une charte graphique dédiée aux réseaux sociaux a été élaborée.

En ce sens, une rencontre avec les étudiants et chercheurs de l'Université de Kara s'inscrit dans les échanges avec la société civile. Elle avait pour objectifs de (i) partager les impacts du projet de développement à la base au Togo, (ii) présenter le système de suivi-évaluation des résultats de développement et des impacts de la BOAD et (iii) tester la possibilité de faire des ateliers virtuels dans le contexte de la crise sanitaire.

Egalement, en soutien à son engagement dans la RSE, la Banque a produit l'ensemble des éléments de visibilité et lancé une consultation pour la création d'une fondation.

Au titre du marketing, la Banque a poursuivi la promotion de ses produits et services à travers les campagnes publicitaires, et d'affichage dans les aéroports et les magazines in flight de la zone UEMOA. Elle a également entamé l'élaboration d'une base de données de prospects avec pour objectif, d'affiner les profils de grandes entreprises pour y déceler les opportunités d'affaires avec la BOAD. De même, elle a poursuivi les travaux sur la mise en place des indicateurs de mesure visant à assurer le suivi et l'évaluation de l'impact des journées promotionnelles organisées dans les pays de l'UEMOA.

Par ailleurs, la phase pilote du projet de réalisation d'une cartographie de tous les projets financés par la Banque au Togo a été lancée.

H. GESTION FINANCIERE

Pilotage financier : l'implémentation de la solution dédiée au pilotage financier (OneSumX Risk de l'éditeur Wolters Kluwer) s'est poursuivie avec l'installation technique de l'outil et le démarrage du paramétrage des fonctionnalités métiers.

L'outil permettra notamment l'optimisation de la gestion financière et de la gestion des risques de la Banque, au regard des défis liés à la complexification de ses activités et à l'alignement de ses pratiques sur les standards internationaux. L'implémentation s'achèvera en 2021.



Dans le cadre de sa stratégie digitale, la BOAD a procédé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de communication digitale

Situation financière. Elle est restée saine et est notamment marquée par une structure financière équilibrée. A fin décembre 2020, les fonds propres représentaient environ 27,3% du total du bilan et le rapport «encours des emprunts / fonds propres» (ratio d'endettement) ressortait à environ 239,6%, pour une norme statutaire de 300%.

Les éléments caractéristiques ci-après marquent notamment l'exploitation :

- une prépondérance des produits des prêts, lesquels constituent l'activité principale de l'institution (75,9% des produits budgétaires réalisés) ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (3,49% en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies) ;
- un niveau de produit net bancaire qui s'établit à 77,5 milliards FCFA au 31 décembre 2020 contre 69,7 milliards FCFA au 31 décembre 2019 ;
- une gestion prudente de la trésorerie, conformément à la politique de liquidité ;
- la poursuite d'une politique prudente de provisionnement, liée à la situation de certains projets marchands.

Le taux brut de dégradation global du portefeuille est ressorti à 2,71% à fin décembre 2020 contre 2,97% à fin décembre 2019. La Banque entend poursuivre ses actions relatives au suivi et à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

L'exploitation continue d'enregistrer des résultats positifs, en dépit des pertes de marges "embarquées" depuis plusieurs années, du fait de l'absence de ressources concessionnelles pérennes. Le bénéfice net à fin 2020 ressort à 29,3 milliards FCFA contre 26,8 milliards FCFA au 31 décembre 2019. Le résultat ainsi dégagé vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

La Banque continuera de veiller à la maîtrise de ses charges, afin de maintenir une offre de taux attractifs, conformes aux exigences du financement du développement.

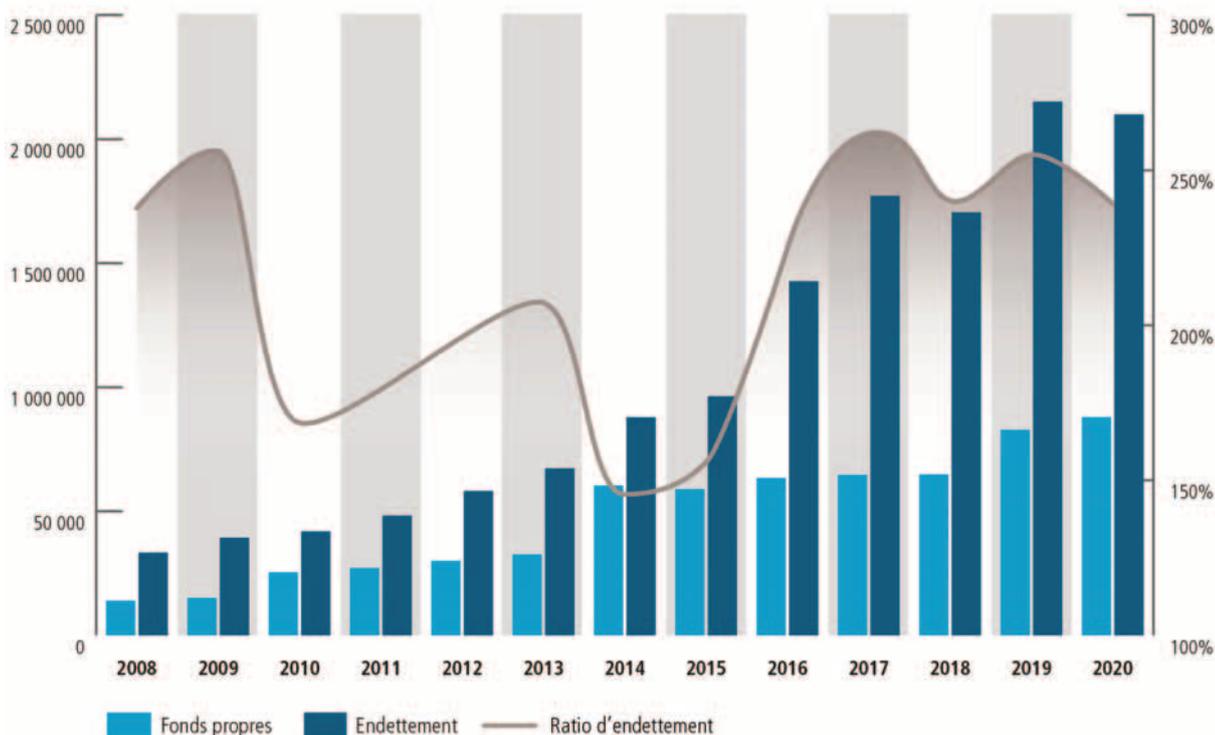
Il convient d'indiquer par ailleurs que le ratio d'adéquation des fonds propres s'établit à 23,93% à fin décembre 2020 (contre une norme internationale de 8% au minimum). Le niveau des fonds propres reste en adéquation avec celui des risques portés par la Banque. Au demeurant, la mise en œuvre des recommandations pratiques de l'étude sur le renforcement des moyens d'intervention de l'institution, à partir d'une consolidation de l'adéquation de ses fonds propres permettra à la Banque de consolider davantage sa solvabilité ainsi que la qualité de son crédit.



SITUATION FINANCIÈRE

Le total du bilan de la Banque est passé de 3 110,4 milliards FCFA au 31 décembre 2019 à 3 207,3 milliards FCFA

► EVOLUTION DES FONDS PROPRES, DE L'ENDETTEMENT (MDS FCFA) ET DU RATIO D'ENDETTEMENT



9 GRAPHIQUE

PLAN STRATEGIQUE 2021-2025

DENOMME LE PLAN DJOLIBA

«BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest»



Renforcement
de l'intégration
régionale



Contribution à
la création de
valeur et
d'emplois
productifs en
appui aux Etats
et au secteur
privé



Renforcement
de la résilience
au changement
climatique





INTRODUCTION

DJOLIBA PLAN STRATEGIQUE 2021-2025

Le Plan stratégique 2021-2025²⁴ tire les leçons de l'évaluation du Plan précédent, en mettant un accent plus fort sur les résultats de développement, en renforçant davantage les capacités financières de la BOAD par une augmentation de capital, si besoin par la mise en œuvre effective de réformes de structure de l'actionnariat et de la gouvernance, et en se donnant les moyens (compétences et systèmes) de s'adapter afin de répondre aux défis liés au développement de la zone UEMOA notamment ceux résultant de l'impact durable sur le plan économique et social de la pandémie de la Covid-19.

Il vise plus d'impacts en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des personnes et de biens, de facilitation de l'accès à la nourriture via la production agricole et d'augmentation des capacités de production énergétique.

La période du Plan verra aussi la poursuite du renforcement des systèmes de gestion, l'approfondissement des activités liées au changement climatique et à la mobilisation des ressources auprès des Fonds climat, un plus grand développement des activités de conseil financier et d'arrangement de financement, un accent sur la gestion des carrières du personnel et sur le renforcement des capacités du personnel dans des domaines tels que la santé, l'éducation, la restructuration de portefeuilles, l'analyse d'impact, etc.

Pour refléter les objectifs d'intégration régionale, de mobilité, de fluidité, d'agilité, de solidarité, ainsi que pour relever les enjeux liés à la préservation des ressources naturelles, des écosystèmes et de la protection de la biodiversité au sein de l'Union, le Plan stratégique 2021-2025 est dénommé Plan DJOLIBA, du nom du fleuve Niger. Ce nom reflète les enjeux de développement liés aux trois axes opérationnels arrêtés, constitue un marqueur important de l'identité régionale de l'UEMOA et représente un véritable enjeu pour la sécurité alimentaire, l'agriculture, l'énergie et l'environnement. C'est le symbole de l'intégration et du partage. Il fédère les préoccupations des populations de l'espace communautaire et les ambitions de la Banque.

Afin de mieux cadrer la vision du Plan Djoliba et décliner les nouvelles orientations stratégiques, il a été procédé à une évaluation rétrospective du Plan 2015-2019.



Djoliba, comme le nom du majestueux fleuve Niger si caractéristique de notre sous-région. Artère nourricière qui irrigue avec puissance les terres de nombreux pays membres de l'UEMOA, il est le trait d'union entre les peuples de l'Afrique de l'Ouest.

²⁴ Version officielle disponible sur le site web de la BOAD.

Le Plan stratégique sera mis en œuvre dans un environnement économique particulièrement incertain

1. Évaluation rétrospective du Plan stratégique 2015-2019

L'année 2019 a marqué la fin de la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019. A cet égard, la Banque a confié à un cabinet international sa revue externe ainsi que l'élaboration d'un nouveau Plan quinquennal 2021-2025.

L'objectif visé était d'évaluer les résultats par axe stratégique du Plan achevé et d'identifier des thématiques susceptibles de sous-tendre les grandes orientations du prochain Plan quinquennal en tenant compte de l'évolution des perspectives économiques de la zone et des priorités des Etats.

Les principales conclusions issues de l'évaluation rétrospective se présentent ci-après :

ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE

Réalisation d'objectifs opérationnels :

La Banque a **largement rempli ses objectifs** en matière d'engagements, mais avec un **impact réduit par rapport aux ambitions** de la BOAD d'être la Banque de Développement de la Sous-région.

Mobilisation de ressources : La BOAD a tiré parti de sa notation « **investment grade** » pour en faire profiter les pays et c'est un atout essentiel à préserver voire à améliorer.

Efficacité et efficience opérationnelles : Des progrès significatifs ont été faits pour **le renforcement des systèmes de gestion et de contrôle**, y compris pour la gestion des risques et la mise en place de modèles de tarification.

Problématique : La Banque dispose de marges de manœuvre réduites et est proche de ses limites prudentielles, posant ainsi **un risque de détérioration de son profil financier**.

ACTIONS À ENVISAGER

Mieux focaliser les interventions de la Banque et privilégier l'impact et les résultats

Accélérer les décaissements annuels et améliorer la qualité à l'entrée de toutes les opérations, y compris pour le secteur privé

Renforcer les compétences et la gestion des carrières

Renforcer les mécanismes de suivi-évaluation

Mettre en œuvre des mesures de consolidation et d'amélioration de son profil financier

2. Vision

L'impératif qui guide le choix et la mise en œuvre des priorités du Plan Stratégique 2021-2025 est d'augmenter l'impact des interventions de la Banque en termes de résultats de développement.

A cet effet, il s'agira de focaliser les interventions sur cinq domaines clés et de veiller à ce que l'institution dispose des marges de manœuvre nécessaires pour répondre aux chocs exogènes et endogènes pouvant affecter les pays membres comme elle a pu commencer à le faire face aux défis créés par la pandémie de la Covid-19.

La vision actuelle se présente comme suit : «**BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest**»

Cette vision sera accomplie en augmentant significativement les moyens d'intervention de la Banque à commencer par ses capitaux propres, et en utilisant ses atouts pour intervenir sélectivement sur les trois axes stratégiques opérationnels que sont :

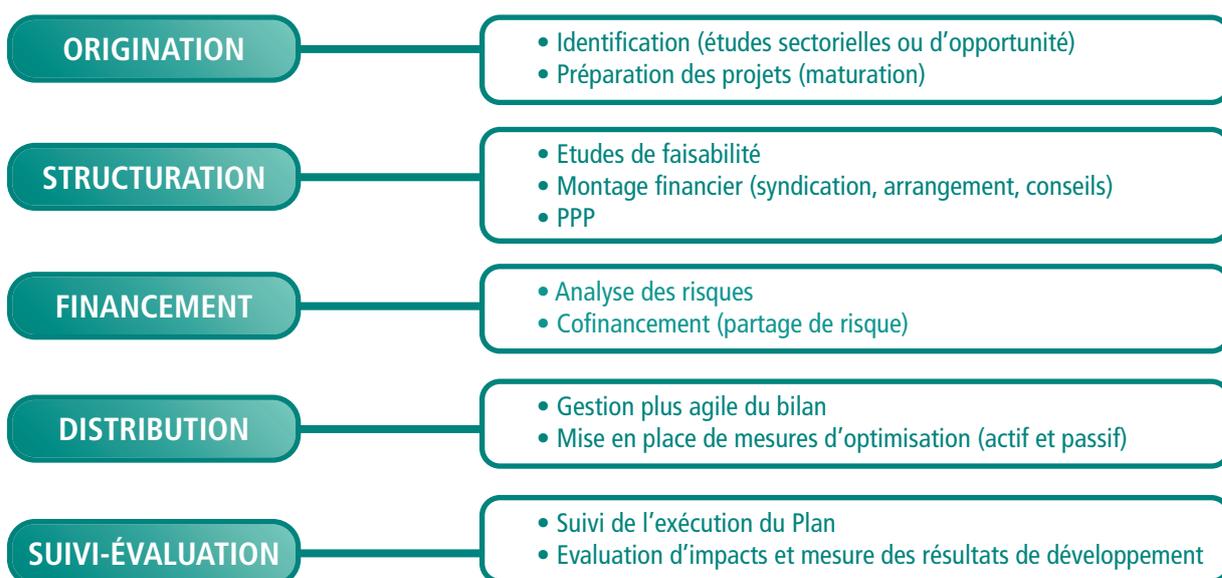
- l'intégration régionale qui est à la base même de la création de la BOAD ;
- la création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé ; et
- le renforcement de la résilience au changement climatique.

Sous ces axes, les activités de la BOAD mettront l'accent sur les cinq domaines suivants :

1. les infrastructures de transport et TIC/digitalisation ;
2. la production et l'accès équitable à l'énergie et aux ressources naturelles ;
3. la production agricole et la sécurité alimentaire ;
4. l'immobilier (y compris les infrastructures touristiques) et l'habitat notamment l'habitat social ;
5. la santé et l'éducation.

Dans chacun des cinq domaines, l'accent sera mis sur le rôle et les besoins de financements appropriés des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) pour diversifier le tissu économique et créer des emplois dans des domaines porteurs comme la transformation des matières premières et l'immobilier social. Une attention particulière sera donnée à l'emploi des jeunes et l'inclusion des femmes ainsi qu'au rôle du secteur financier (banques, établissements financiers et SFD) dans l'appui à ces domaines.

Pour intervenir dans ces domaines, la BOAD se dotera des capacités requises pour être plus efficace sur toute la chaîne de valeur, à savoir de l'origination au suivi-évaluation comme indiqué dans le schéma ci-après :



La mise en œuvre de cette vision exigera que la structure des fonds propres de la BOAD soit renforcée par une augmentation significative de son capital qui pourrait s'accompagner, si besoin était, d'une réforme institutionnelle permettant l'entrée de nouveaux actionnaires bien notés. L'exécution de ces actions serait de nature à influencer positivement sur la notation intrinsèque « investment grade » de la Banque, permettant ainsi la poursuite de la détention observée sur les taux pratiqués pour l'ensemble des contreparties depuis 2016 grâce aux trois eurobonds levés sur le marché financier international.

Elle nécessitera aussi la poursuite du renforcement des compétences du personnel de la Banque et l'acquisition de nouvelles spécialisations dans les domaines de la finance/ingénierie financière, des secteurs sociaux (santé et éducation notamment), et de la digitalisation/TIC.

Cette vision sera confortée par un engagement dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en vue de faire face aux défis sociétaux de la zone et de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. L'ambition de la Banque étant d'une part, de créer de la valeur soutenable pour toute la sous-région et d'autre part, de contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD).



L'ambition de la Banque est de contribuer, entre autres, à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD)

3. Axes d'interventions stratégiques

Le Plan DJOLIBA comprend cinq (05) axes stratégiques dont trois axes stratégiques opérationnels et deux axes transversaux.

Chacun de ces axes intègre : i) la mise en œuvre de mesures de relance post-Covid-19 en faveur des Etats et du secteur privé (Plans de Relance) et ii) la poursuite de l'appui aux Plans Nationaux de développement des Etats (Programme d'investissement ordinaire).

3.1. Trois axes opérationnels

Axe 1 : Renforcer l'intégration régionale (30% des engagements)

Au cours du prochain quinquennat, la Banque ambitionne de devenir le chef de file dans l'origination, la préparation et le montage financier de projets intégrateurs auxquels elle ferait participer pour leur préparation (études de faisabilité, etc.) et leur exécution tant les institutions de développement que le secteur privé (PPP).

Au vu des conséquences de la pandémie, une attention particulière devra être accordée à des programmes sanitaires mutualisants ainsi qu'à des efforts pour améliorer l'accès à l'internet et la digitalisation dans l'UEMOA et pour préserver les acquis dans les secteurs du transport routier, maritime, aérien et ferroviaire.

Axe 2 : Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs²⁵ en appui aux Etats et au secteur privé (45% des engagements)

La Banque appuiera le renforcement d'un climat des affaires favorable à la mise en place

d'infrastructures dans les secteurs de l'énergie, du transport, de l'aménagement urbain, de l'eau, de la communication et du tourisme.

Elle privilégiera dans ses interventions le financement des maillons manquants des chaînes de valeur globales et régionales dans les secteurs de l'industrie et de l'agriculture (aussi bien intensive qu'extensive), et soutiendra la petite agriculture familiale.

Des mesures d'urgence devront aussi être prises pour répondre aux besoins des entreprises, en particulier les MPME affectées par le ralentissement de l'activité économique (préservation des emplois et des outils de production, restructuration de projets en difficulté, assistance technique, etc.) ainsi que le recours et la diffusion à une plus large échelle de produits déjà existants (lignes de crédit court terme et de refinancement à moyen terme, conseils financiers, etc.).

Il faudra aussi contribuer à assurer la sécurité alimentaire, l'inclusion financière et la protection sociale des populations.

Axe 3 : Renforcer la résilience au changement climatique (25% des engagements)

Les pays de l'Union sont particulièrement sensibles aux conséquences du changement climatique (pluviosité changeante, transformation des saisons de culture, élévation du niveau des océans). Il faudra par conséquent les appuyer dans leurs efforts pour relever le défi du changement climatique (adaptation, atténuation pour augmenter leur résilience).

Les Etats membres sont confrontés à des besoins de financement colossaux en matière d'adaptation et d'atténuation au changement climatique, ce qui appelle la BOAD à rehausser son ambition dans la mobilisation de la finance climat pour subvenir aux besoins pressants des Etats.

Pour y parvenir, plusieurs actions stratégiques devraient être envisagées, à savoir : (i) poursuivre la mobilisation des ressources concessionnelles auprès des Fonds Climat au profit des Etats (financement public) ; (ii) verdir le secteur financier de l'UEMOA et promouvoir l'innovation financière pour accroître l'investissement privé en faveur du Climat ;

²⁵ Une forte proportion des emplois créés dans l'UEMOA provient du secteur informel dont la productivité est très faible. Il s'agit de promouvoir la création d'emplois de plus forte productivité, autant que faire se peut dans le secteur formel, pour accroître le revenu des ménages et réaliser la transformation structurelle de l'économie.



Toutes les mesures prises pour répondre aux conséquences de la pandémie devront aussi favoriser une « reprise verte ».

(iii) accélérer les investissements climatiques dans les secteurs clés tels que les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, l'agriculture durable et climato-intelligente, et les villes vertes (transport et bâtiment verts) et infrastructures résilientes au climat ; et (iv) intégrer la dimension climat dans les financements de la Banque. Toutes les mesures prises pour répondre aux conséquences de la pandémie devront aussi favoriser une « reprise verte ».

dynamique de son bilan, et à développer des activités de conseil rémunératrices.

Axe 5 : Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion

Il s'agit de : (i) renforcer les capacités et la formation continue du personnel (en particulier dans les domaines suivants : éducation, santé, nouvelles technologies financières « fin-tech », inclusion financière et protection sociale des populations) ; (ii) poursuivre la modernisation des systèmes de gestion (comptabilité, risques, ressources humaines, base de données, qualité des données, etc.) au service d'une culture basée sur la rigueur, les résultats et l'impact ; (iii) sécuriser le patrimoine et assurer la continuité des opérations en tirant les leçons de la période de télétravail durant la pandémie ; (iv) mettre en place une politique de communication proactive pour que la Banque et son rôle soient encore mieux connus et appréciés ; et (v) renforcer la gouvernance à travers l'amélioration de l'indépendance des organes de contrôle.

3.2. Deux axes transversaux

Axe 4 : Augmenter les capacités de financement

Pour renforcer son action, il est essentiel que la Banque puisse augmenter son capital de manière significative, si besoin est, par des réformes institutionnelles appropriées pour attirer de nouveaux actionnaires tout en continuant à maîtriser ses frais généraux, à mobiliser des ressources nouvelles (Fonds climat et UE), à renforcer l'effet de levier du capital par une gestion

4. Résultats de développement et niveaux d'activités

L'objectif du Plan 2021-2025 est la recherche d'impacts de développement en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le

déplacement des personnes et des biens, l'accès à la nourriture via la production agricole et l'augmentation des capacités de production énergétique.

Le Plan Djoliba vise notamment l'atteinte des objectifs ci-après :

	Concourir à la création de 240 000 emplois		Construire 13 000 km
	Aménager 12 000 hectares de surfaces agricoles		Construire les équipements nécessaires pour la production de 88 000 m³/jour d'eau potable
	Mettre à disposition 380 MW de capacité supplémentaire de production électrique		Eviter l'émission de 18 millions de tonnes de CO ₂
	Contribuer au PIB de l'UEMOA à hauteur de 3 700 Mds FCFA		Contribuer aux recettes fiscales à hauteur de 580 Mds FCFA

Pour réaliser ces objectifs d'impacts escomptés (en sus des engagements au titre des Plans stratégiques précédents), la Banque se doit donc d'accroître ses engagements et d'accélérer ses décaissements pour répondre de façon adéquate aux défis rencontrés par les Etats membres.

Ce faisant, il faudra augmenter les engagements sur la période du Plan de 50% par rapport au plan stratégique précédent. Le volume des financements au titre du Plan «Djoliba» passe ainsi à 3 290 milliards FCFA. Les ventilations prévisionnelles seraient dans l'ordre de 76% et 24%, respectivement pour le secteur public et le secteur privé.

5. Risques de mise en œuvre

Le Plan Djoliba sera mis en œuvre dans un environnement économique particulièrement incertain et assujéti à de nombreux risques dont les plus importants sont énumérés ci-après : i) conséquences économiques et sociales de la Covid-19 ; ii) détérioration de la situation sécuritaire au Sahel ; iii) probable dégradation de la notation ; iv) passage à la monnaie CEDEAO (ECO) ; v) retard dans l'augmentation de capital ; vi) manque de ressources concessionnelles ; vii) lenteur des décaissements.

1. Conséquences économiques et sociales de la pandémie

Les projections économiques actualisées de juin 2020 montrent que l'impact de la pandémie de la covid-19 sur les performances économiques des Etats et sur les populations sera significatif et durable. Ce risque ne peut être mitigé que très partiellement. Pour chacun des trois axes opérationnels, la prise de mesures d'urgence devra se poursuivre afin que la BOAD puisse contribuer à l'atténuation des conséquences de la pandémie et à la relance des économies de l'Union.

2. Ajustement à la baisse de la notation

Selon les agences de notation, plusieurs facteurs pourraient être susceptibles de dégrader la notation notamment une dégradation de la qualité de crédit des principaux actionnaires, d'une part et d'autre part, une dégradation du rating de la France qui garantit la convertibilité illimitée du FCFA ;

Ce risque sera mitigé notamment par le renforcement du soutien des actionnaires (augmentation de capital).

3. Retard dans l'augmentation de capital de la Banque

La réalisation des objectifs visés par la Banque dépend étroitement d'un

renforcement des fonds propres, notamment par une augmentation de capital qui constitue véritablement un facteur clé de succès.

Tout retard dans la mobilisation du capital requis mettra en cause la mise en œuvre du Plan stratégique et les engagements devront être considérablement réduits.

4. Manque de ressources concessionnelles

Les ressources concessionnelles ont été difficiles à mobiliser pendant les deux derniers plans stratégiques et la situation économique difficile post-pandémie ne permet pas d'espérer que cette situation évolue notablement dans une direction favorable. Il existe certes un mécanisme de bonification mis en place en 2015 et qui permettra de continuer d'octroyer aux Etats un volume minimum de prêts concessionnels (80 milliards FCFA par an). Mais son utilisation devrait être réservée en priorité aux activités à fort contenu social pour faciliter la réponse aux urgences résultant de la pandémie et pour accélérer l'intégration régionale.

La rareté des ressources concessionnelles souligne, si besoin était, l'importance de maintenir et d'améliorer la notation pour que la BOAD puisse continuer à emprunter sur les marchés de capitaux mondiaux dont la profondeur et les conditions (surtout un coût moindre) sont plus attrayantes. Les ressources des Fonds climat doivent être



Le renforcement des fonds propres, notamment par une augmentation de capital, constitue véritablement un facteur clé de succès du Plan Djoliba

d'avantage recherchées car représentent une source importante de financement qui ne consomme pas de capital.

5. Augmentation du niveau de la dette des Etats

L'augmentation continue de la dette des Etats de l'UEMOA réduirait leur capacité de prendre de nouveaux engagements financiers. Elle constitue ainsi une menace pour le projet d'augmentation du capital et pour la demande du financement de la Banque. Toutefois, la surveillance multilatérale ainsi que la coopération avec les institutions de Breton woods, notamment le FMI, constituent des canaux de mitigation de ce risque.

6. Passage à l'ECO

L'éventuel impact d'un passage à l'ECO par la CEDEAO sur la stratégie de financement de la Banque devra être analysé et anticipé avec beaucoup de soin, tant sur le plan financier qu'au niveau institutionnel. La Banque se doit d'analyser les conséquences d'un éventuel changement de parité ECO/EURO sur ses activités ainsi que l'impact d'un tel changement sur l'appréciation des risques, la gestion financière de la Banque, et les rapports entre les différentes institutions régionales.

Toutefois, la 57^{ème} session de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO tenue le 7 septembre



Les dépenses pour le maintien de la paix et de la sécurité, réduisent les marges de manœuvre budgétaires

2020 à Niamey (Niger) a décidé de différer, à une date ultérieure, la mise en place de la nouvelle monnaie unique. Cette décision a été confirmée par la 58^{ème} session ordinaire de l'instance régionale tenue le 23 janvier 2021.

7. Détérioration de la situation sécuritaire

La situation sécuritaire est préoccupante dans plusieurs pays de l'Union, notamment dans la zone sahélienne et dans le nord de certains pays côtiers. Elle fait peser sur les pays membres une grande incertitude qui nuit aux décisions d'investissement privé et à la réalisation de programmes publics (santé, éducation et infrastructures).

Elle impose par ailleurs des dépenses pour le maintien de la paix et de la sécurité qui réduisent

les marges de manœuvre budgétaires des pays pour les dépenses de développement.

8. Lenteur des décaissements

L'évaluation du Plan précédent a mis en lumière la lenteur des décaissements annuels et sa conséquence sur les résultats de développement obtenus par la BOAD. Pour réduire ce risque, des directives seront préparées pour assurer la qualité à l'entrée de toutes les opérations y compris pour le secteur privé, et le personnel sera formé pour le suivi des décaissements annuels. L'accent sera mis également sur l'activité de supervision des projets et d'appui à leur démarrage ainsi que sur la clôture des projets non performants.

6. Déclinaison opérationnelle et Suivi-Evaluation

Suite à son adoption par les organes délibérants, un Document de Déploiement Opérationnel (DDO) du Plan Djoliba a été élaboré. Il précise la façon dont les axes du Plan DJOLIBA seront mis en œuvre. Il a vocation à servir de référence pour l'exercice de programmation budgétaire annuelle et s'inscrit dans la perspective du processus d'évaluation de la mise en œuvre du Plan.

S'agissant du dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du Plan Djoliba, il comprend deux volets, à savoir le dispositif de suivi d'exécution qui portera sur la mise en œuvre de toutes les composantes du Plan stratégique et le dispositif de suivi et d'évaluation des résultats et des impacts des interventions.

Ce dispositif aura pour objectifs : (i) d'assurer la qualité à l'entrée des interventions en termes d'évaluabilité ; (ii) de s'assurer que les dispositifs de suivi des résultats («outcomes») mis en place fonctionnent effectivement ; (iii) de présenter un programme annuel d'évaluations d'interventions compa-

tible avec les moyens financiers et humains disponibles, (iv) de réaliser des synthèses d'évaluations, des évaluations thématiques, des revues thématiques permettant de s'appuyer sur les leçons de l'expérience d'institutions comparables ; (v) dans la mesure où elle pourra s'appuyer sur des partenaires qualifiés et des moyens financiers spécifiques, de conduire également des évaluations systématiques d'impact.

Les évaluations comprendront les démarches classiques des approches «Theory-based», à savoir la reconstitution de la théorie du changement, la production de cadres logiques pour autant que ces éléments ne soient pas produits dès la formulation, et la production de matrices d'évaluation. Les évaluations de projets seront complétées par des évaluations sectorielles ou thématiques sélectionnées selon les besoins.

L'évolution des pratiques dans le domaine de l'évaluation étant de plus en plus rapide, notamment en termes de collecte de données (données géoréférencées,

exploitation des télécommunications, imagerie satellite...), de critères et méthodes d'analyse, et de méthodes de communication, l'évaluation s'appuiera sur des réseaux tels que le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE et l'Evaluation Coopération Group (ECG) et suivra les initiatives d'institutions telles que le FIDA, la Banque mondiale et certaines ONG internationales particulièrement innovatrices dans ces domaines.

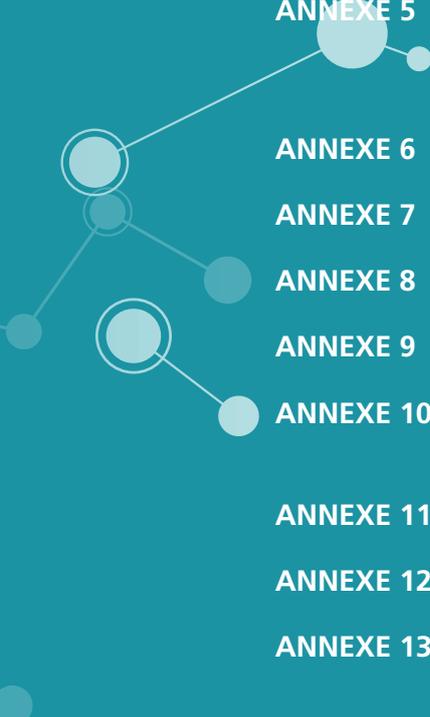
En outre, la Banque renforcera la crédibilité de ces évaluations à travers des dispositions adéquates (recours à des consultants indépendants, revue par les pairs, etc.).

La Banque investit dans le suivi et l'évaluation de ses interventions dans une perspective de capitalisation et de redevabilité. Une meilleure connaissance des résultats des interventions doit également faciliter le dialogue avec ses partenaires. Il est par ailleurs essentiel d'assurer le lien entre les évaluations ex-post et la conception de nouveaux projets.





ANNEXES

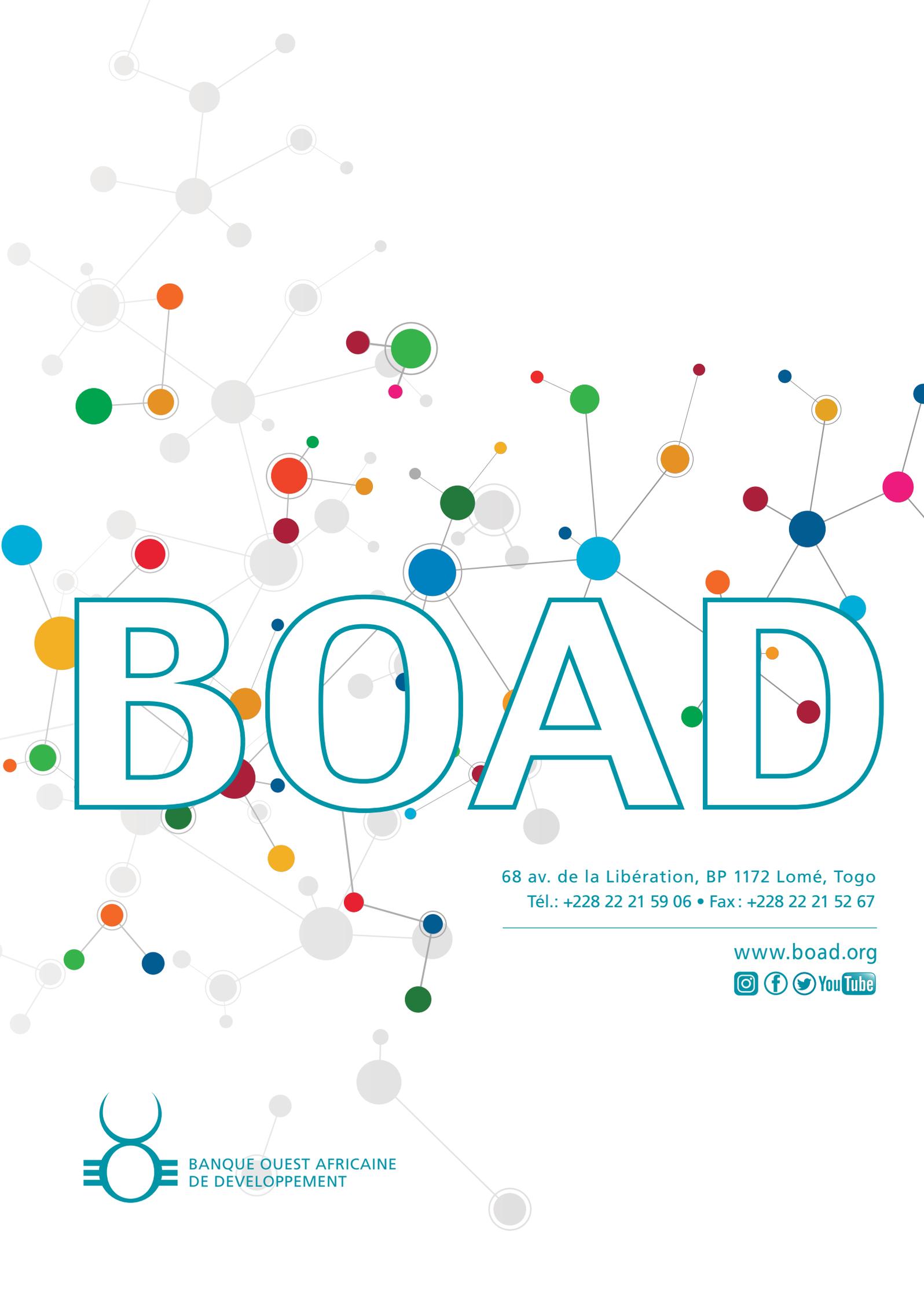
- 
- ANNEXE 1 : Présentation de la BOAD et de son organigramme au 31.12.2020**
- ANNEXE 2 : Organes délibérants de la BOAD au 31.12.2020**
- ANNEXE 3 : Principaux actes des Organes délibérants de la BOAD au cours de l'exercice 2020**
- ANNEXE 4 : Liste des financements approuvés par la BOAD au cours de l'année 2020**
- ANNEXE 5 : Liste des accords/contrats de prêts, garantie d'emprunts obligataires, prises de participation, arrangements et emprunts signés en 2020**
- ANNEXE 6 : Evolution des flux nets de ressources par pays au 31.12.2020**
- ANNEXE 7 : Répartition des engagements nets cumulés au 31.12.2020**
- ANNEXE 8 : Répartition des décaissements nets cumulés au 31.12.2020**
- ANNEXE 9 : Gouvernance de la BOAD**
- ANNEXE 10 : Personnel de la BOAD par collège, genre, processus et activités au 31.12.2020**
- ANNEXE 11 : Situation financière de la Banque au 31.12.2020**
- ANNEXE 12 : Principaux indicateurs macro-économiques de l'UEMOA**
- ANNEXE 13 : Fiches des projets financés au cours de l'année 2020**





Reconnue par l'ensemble des acteurs des Industries Graphiques, la marque Imprim'Vert® c'est :

- Une volonté de réduire les impacts environnementaux liés aux activités de l'imprimerie.
- Un réseau accompagnant les imprimeurs dans leur démarche environnementale.



BOAD

68 av. de la Libération, BP 1172 Lomé, Togo
Tél.: +228 22 21 59 06 • Fax: +228 22 21 52 67

www.boad.org

