

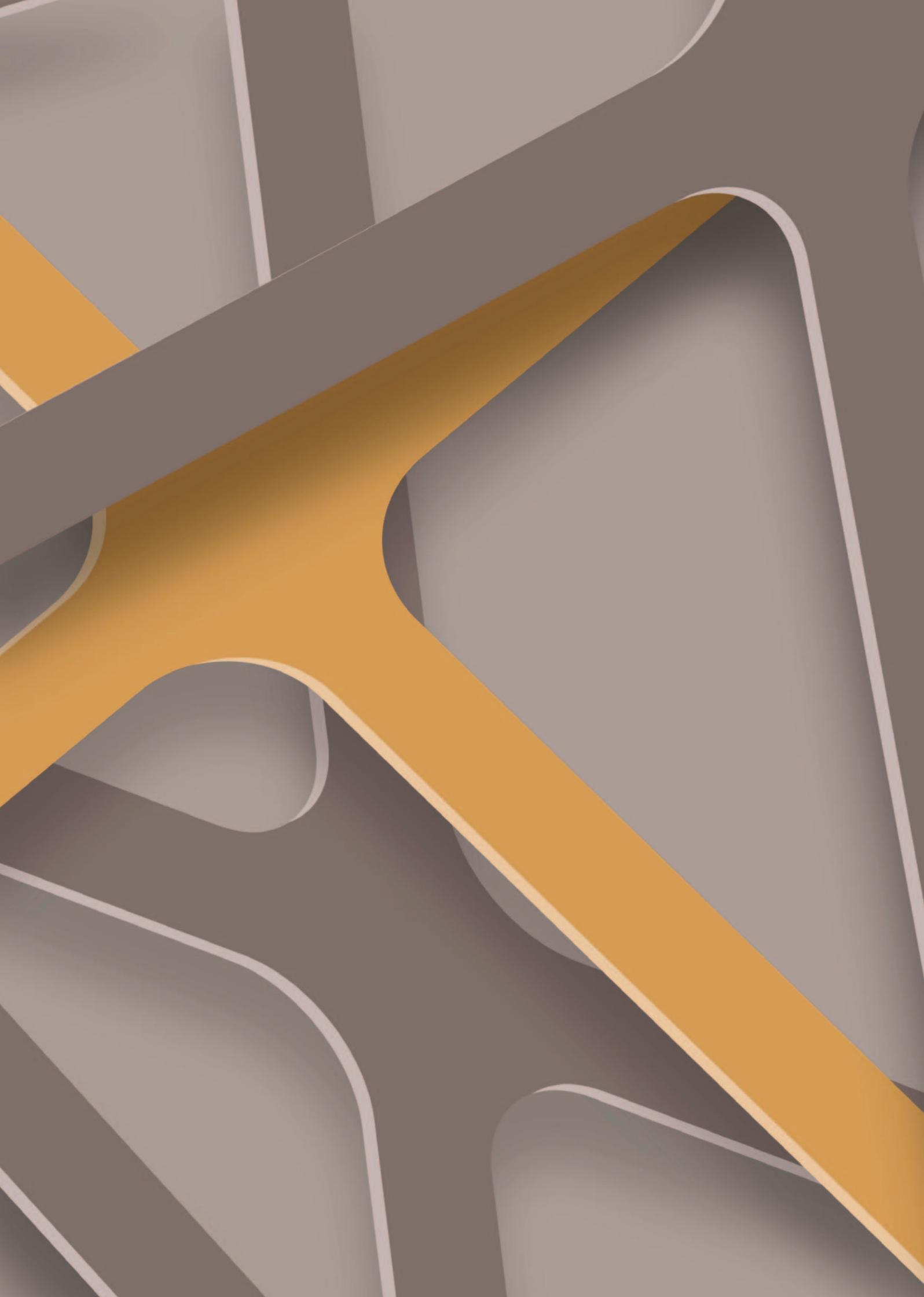


Banque Ouest Africaine de Développement

# RAPPORT ANNUEL

# 2021





# SOMMAIRE

Message du Président .....	4
Sigles, acronymes et abréviations .....	6
Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2021 .....	7
Faits marquants de l'année 2021 .....	8
<b>ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL .....</b>	<b>14</b>
1 ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL .....	16
2 ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'UEMOA .....	20
<b>REALISATIONS DE LA BOAD EN 2021 .....</b>	<b>22</b>
1 TABLEAU D'ENSEMBLE .....	24
2 REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE .....	30
Axe 1 : Renforcer l'intégration régionale .....	31
1. Financement .....	31
2. Suivi de la mise en œuvre des stratégies et programmes régionaux .....	31
Axe 2 : Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé .....	32
1. Financement .....	32
2. Mandats d'arrangement .....	33
3. Activités de conseil .....	33
4. Promotion du Partenariat Public-Privé (PPP) .....	34
5. Assistance financière aux Etats membres et à des institutions régionales .....	34
Axe 3 : Renforcer la résilience au changement climatique .....	35
1. Financement .....	35
2. Environnement et finance climat .....	35
Axe 4 : Augmenter les capacités de financement de la Banque .....	39
1. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources .....	39
2. Principaux chantiers visant le renforcement de la capacité d'action de la Banque .....	42
3. Autres chantiers .....	43
Axe 5 : Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion .....	44
1. Gestion des ressources humaines .....	44
2. Gestion de la gouvernance .....	46
<b>ANNEXES .....</b>	<b>58</b>

Oasis, Djoliba,  
relance économique . . .

. . . malgré un contexte  
d'activités incertain

Pour la deuxième année consécutive, les répercussions de la crise sanitaire se sont faites ressentir aux plans économique et social à l'échelle de la planète. Toutefois, les mesures de relance prises par l'ensemble des parties prenantes, en particulier les gouvernements, les banques centrales et les institutions financières internationales et régionales, ont permis de contenir les impacts et de remettre les économies sur le sentier de la croissance. Le taux de croissance de l'économie mondiale s'est ainsi établi à 5,9% en 2021, après une contraction de 3,1% en 2020. Je salue ce fort engagement au niveau mondial qui nous a permis d'entamer l'année 2022 avec beaucoup plus de sérénité.

Au sein de la zone UEMOA, l'activité économique a connu une hausse de 6,1% en 2021 contre 1,8% en 2020, portée tant par la bonne dynamique de l'ensemble des secteurs d'activité que par la mise en œuvre des plans de riposte à la COVID-19 et de relance économique dans les différents Etats membres.

La BOAD a joué pleinement son rôle dans la reprise tout en orientant ses apports vers les secteurs et les domaines dans lesquels elle envisage renforcer ses interventions en prenant le soin de les aligner sur son engagement sociétal. Ce sont donc 439,4 milliards FCFA qui ont été mis à la disposition des économies de la Région spécifiquement des financements en faveur de domaines prioritaires que sont le transport et la digitalisation, l'agriculture et la sécurité alimentaire, l'énergie et les ressources naturelles, l'éducation et la santé, l'immobilier et l'habitat, ciblant ainsi la majorité des Objectifs de Développement Durable (ODD 1 à 13, et 15).

La BOAD a ainsi continué à accompagner le développement de la Région en lui permettant, à son tour de relever les défis d'une année fortement marquée par la crise sanitaire 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. Les décaissements annuels se sont établis à 455,6 milliards FCFA, portant ainsi les décaissements cumulés à 4 672,1 milliards FCFA, soit un taux de décaissement cumulé de 69,9%.

En ligne avec notre engagement en matière de lutte contre le réchauffement climatique, nous avons travaillé avec nos partenaires et nos clients pour accélérer la transition. La relance verte, une de nos préoccupations, cœur de la reprise économique ; nous avons, grâce à notre notation «investment grade» obtenue en 2015 et confirmée d'année en année par les agences de notation internationale, émis sur le marché financier international, un 1<sup>er</sup> emprunt obligataire à objectifs de développement durable en Afrique d'un montant de 492 milliards FCFA sur 12 ans et à un taux de 2,75%.

Nous avons également retrouvé, ce qui a conforté nos ambitions, la perspective stable chez Fitch qui était un des objectifs prioritaires en 2021. Il s'agit d'un résultat encourageant pour notre Institution communautaire, à un moment crucial où elle ambitionne d'augmenter l'impact de ses interventions, dans les cinq prochaines années, au profit des populations de l'Union et de développement durable. La BOAD poursuivra les efforts en vue de toujours





**SERGE EKUE**  
**Président du Conseil d'Administration**  
**Président de la BOAD**

bénéficiaire de ressources à coûts bas au profit des Etats membres et du secteur privé.

La Banque a également poursuivi son engagement ESG/RSE afin de répondre aux priorités actuelles de la zone UEMOA. Le projet « 100 millions d'arbres » initié à cet effet et dont l'objectif est de lutter contre la désertification a connu quelques avancées en termes de négociation avec des partenaires pour leur accompagnement dans son développement. En interne, un programme de formation, dénommé Yennenga, en faveur des femmes de la BOAD a été lancé en partenariat avec HEC Paris. Il vise à renforcer leurs capacités en leadership. Au-delà de ces initiatives, la BOAD a aussi mis au cœur de ses points d'attention la santé et la sécurité de ses collaborateurs, dans le cadre d'une amélioration continue des conditions de travail, du bien-être et de la productivité de tous.

L'année 2021 a été la première année de mise en œuvre de notre nouveau plan stratégique 2021-2025, baptisé DJOLIBA.

Nos chantiers phares conduits au cours de l'année dans le cadre de ce plan, sont les projets d'augmentation de capital et d'optimisation bilancielle (titrisation et assurance d'une partie du portefeuille de prêts) qui permettront à la Banque de renforcer ses capacités d'action et augmenter l'impact régional de son intervention. De même, un nouveau tournant a marqué la Banque avec la mise en œuvre d'un projet de transformation organisationnelle et de conduite du changement, appelé OASIS. Cette réforme de grande envergure vise à doter l'Institution des capacités (organisation, capital humain,

culture) requises pour accroître son efficacité opérationnelle. La nouvelle organisation est ainsi rentrée en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2021.

Enfin, le profil financier de l'Institution se consolide d'année en année. L'exploitation s'est soldée par un résultat net bénéficiaire de 30,8 milliards FCFA, en hausse de 5,1% par rapport à 2020. Ce résultat vient renforcer les fonds propres en attendant l'aboutissement du dossier d'augmentation de capital.

Je voudrais remercier les plus Hautes Autorités de l'UEMOA, l'ensemble des Administrateurs, pour leurs soutiens et orientations qui ont permis de lancer de grands chantiers dans nos Etats membres, de même que les partenaires pour toutes les actions mises en œuvre en vue du renforcement de notre coopération.

Au personnel de la Banque, je leur adresse mes vives félicitations pour les résultats et les progrès enregistrés, et les exhorte à la poursuite de la recherche du progrès dans tous les domaines de la vie de l'institution.

Certains chantiers entamés en 2021 vont se poursuivre en 2022 et j'invite l'ensemble des forces vives à y contribuer pour le bon rayonnement de notre institution de financement du développement.

A tous, vous avez été une grande source de soutien et d'efficacité dans cet environnement encore compliqué cette année. La qualité de nos relations mutuelles est un socle solide et une force pour continuer notre chemin commun vers une croissance résiliente et durable.

# SIGLES, ACRONYMES & ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AT	: Assistance Technique
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
CCEG	: Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement
CCNUCC	: Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDN	: Contributions Déterminées au niveau National
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CI	: Côte d'Ivoire
COP	: Conférence des Parties
CRC	: Centre Régional de Collaboration
ENPRO	: Ecosystème Naturel Propre
FA	: Fonds d'Adaptation
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FDC	: Fonds de Développement et de Cohésion
FDE	: Fonds de Développement Energie
FFI	: Fenêtre Finance Islamique
FMI	: Fonds Monétaire International
FVC	: Fonds Vert pour le Climat
GED	: Gestion Electronique des Documents
IAS/IFRS	: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standard
KfW	: Kreditanstalt für Wiederaufbau
Mds FCFA	: Milliards Francs CFA
MR	: Missions Résidentes
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ONG	: Organisations non gouvernementales
PACAN	: Prêts Adaptés aux Catastrophes Naturelles
PCA	: Plan de Continuité des Activités
PCSSHN	: Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME-PMI	: Petites et Moyennes Entreprises - Petites et Moyennes Industries
PPP	: Partenariat Public-Privé
PSI	: Politique de Sécurité de l'Information
RSE	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAP	: Systems, Applications and Products for data processing
SDSI	: Schéma Directeur du Système d'Information
SI	: Système d'Information
SMSI	: Système de Management de la Sécurité de l'Information
S&P	: Standard & Poor's
STADD	: Technologie Africaines pour un Développement Durable
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UNCCD	: Convention des Nations Unies sur la lutte Contre la Désertification
URDPPP	: Unité Régionale de Développement de Projets en Partenariat Public-Privé

# TABLEAU SYNOPTIQUE ET FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2021

<b>Date de création</b>	14 novembre 1973 Démarrage des activités opérationnelles en 1976
<b>Actionnaires</b>	- 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
<b>Mission</b>	Promouvoir le développement équilibré des Etats membres et contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest
<b>Vision</b>	BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest
<b>Capital autorisé au 31/12/2021</b>	1 155 milliards FCFA
<b>Capital souscrit au 31/12/2021</b>	1 103,6 milliards FCFA
<b>Total bilan au 31/12/2021</b>	3 291,3 milliards FCFA
<b>Effectif opérationnel de la Banque au 31/12/2021</b>	299 agents
<b>Financements en 2021</b>	<b>32 projets et 7 études financés pour un total de 439,4 Mds FCFA</b>
	<b>Répartition par domaines</b>
	Transport/TIC : 220,8 Mds FCFA, soit 50,3% (12 projets)
	Santé-Education : 21,4 Mds FCFA, soit 4,9% (1 projet)
	Production agricole et sécurité alimentaire : 48,5 Mds FCFA, soit 11,1% (5 projets)
	Immobilier-Habitat : 36,6 Mds FCFA, soit 8,3% (3 projets)
	Energie : 58,5 Mds FCFA, soit 13,3% (5 projets)
	Finance et Assurance : 53,5 Mds FCFA, soit 12,2% (6 projets)
	<b>Quelques résultats de développement et d'impacts des projets financés (cibles ex ante)</b>
	Production d'eau potable : 24 000 Mètres cubes/jour
	Terres agricoles irriguées : 2 117 Hectares
	Puissance électrique installée : 67,45 Mégawatts
	Emploi : 23 390
	Valeur ajoutée : 393,15 Mds FCFA
<b>Engagements nets cumulés, 1976 - 2021</b>	6 683,5 milliards FCFA (soit 10,2 Mds d'euros)

# FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2021

1

14 janvier

Réalisation de la 1<sup>ère</sup> émission obligataire ESG du continent africain

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a réalisé avec succès sa 1<sup>ère</sup> émission obligataire à objectifs de développement durable (Sustainable Bond) sur le marché financier international

Signature d'un protocole d'accord entre la BOAD et la BAD pour le co-financement de la préparation de projets d'infrastructure régionale en PPP

La BOAD et la Banque Africaine de Développement (BAD) entendent coopérer afin d'accroître la disponibilité des projets d'infrastructures régionales

1<sup>er</sup> mars

31 mars

1<sup>ère</sup> conférence de presse du Président de la BOAD, six mois après sa prise de fonction à la tête de l'institution

Le Président de la Banque a tenu, le 31 mars, une conférence de presse virtuelle faisant état de son bilan après 180 jours passés à la tête de la BOAD

Entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la BOAD

Cette nouvelle organisation devrait permettre à la Banque de répondre aux ambitions de son Plan

1<sup>er</sup> août

Organisation d'un séminaire des Directeurs de département

La Banque a organisé à l'hôtel 2 février de Lomé un séminaire au profit des Directeurs de département sous la Présidence de M. Serge EKUE

21-23 octobre

28 juillet

Signature d'une convention de partenariat entre la BOAD et la Commission de l'UEMOA pour l'accélération de la digitalisation dans l'espace UEMOA

A travers ce partenariat, les deux institutions comptent accélérer l'émergence du secteur de l'économie numérique

14 septembre

Formalisation de la coopération entre la BOAD et la Banque Publique d'Investissement française (BPI France) par la signature d'un cadre de collaboration

Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la BOAD en faveur de la promotion des PME de la sous-région ouest africaine



**Maintien des ratings  
Investment grade de la Banque**

Les agences internationales, Moody's et Fitch Ratings, ont confirmé leurs notes respectives attribuées à l'Institution depuis 2015

**7-9 avril**



**Participation à la cérémonie  
d'inauguration d'une centrale  
photovoltaïque de 50 MW  
à Blitta au Togo**

Ce projet co-financé par la Banque à hauteur de 12 Mds FCFA vise l'amélioration du taux d'électrification du pays

**22 juin**



**26 mai**

**Nomination  
d'un Vice-Président  
de la BOAD**

Le Conseil d'Administration de la BOAD a nommé M. Braima Luis SOARES CASSAMA en qualité de Vice-Président de l'institution



**Signature d'un protocole  
d'accord entre la BOAD  
et le G5 Sahel**

La BOAD et le G5 Sahel ont signé un protocole d'accord visant à encadrer leur coopération et faciliter leur collaboration

**25 octobre**



**Lancement du programme  
de leadership féminin  
de la BOAD**

Le Programme de formation Yennenga s'inscrit en droite ligne du plan stratégique Djoliba 2021-2025

**9 décembre**



**30 octobre**

**Réception du prix  
du Development Champion  
Award 2021 du Rebranding  
Africa Forum**

Ce forum récompense des personnalités de 1<sup>er</sup> plan qui, par leurs actions quotidiennes, tracent les sillons du développement en amenant les autres à changer de regard sur le continent



# Faits marquants de l'année 2021



1<sup>er</sup> mars

Signature d'un protocole d'accord entre la BOAD et la BAD pour le co-financement de la préparation de projets d'infrastructures régionales en PPP

La BOAD et la Banque Africaine de Développement (BAD) entendent coopérer afin d'accroître la disponibilité des projets d'infrastructures régionales viables dans les domaines des Transports, de l'Energie, des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et de l'Eau. Dans ce cadre, un protocole d'Accord a été conclu entre les deux institutions pour une période de cinq ans, définissant un cadre de partenariat stratégique pour le co-financement de la préparation des projets d'infrastructures régionales envisageables en PPP.

Ce partenariat aidera à constituer rapidement un solide pipeline de projets préparés, bancables, prêts pour investissement dans le cadre de la relance des investissements dans les infrastructures post pandémie de COVID-19 au sein de la région.

14 janvier



Réalisation de la 1<sup>ère</sup> émission obligataire ESG du continent africain

Dans le souci de renforcer le financement de projets à fort impact social et environnemental, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a réalisé avec succès sa 1<sup>ère</sup> émission obligataire à objectifs de développement durable (Sustainable Bond) sur le marché financier international, d'un montant de 750 millions d'euros (491,97 Mds FCFA) avec une maturité de 12 ans et un taux de 2,75%. Les fonds levés serviront à financer des projets verts, sociaux et durables au bénéfice des Etats membres de l'UEMOA.

Cette opération, 1<sup>ère</sup> du genre sur le continent, a permis à la BOAD de décrocher le prix de l'obligation durable de l'année 2021.



31 mars

1<sup>ère</sup> conférence de presse du Président de la BOAD, six mois après sa prise de fonction à la tête de l'institution

Le Président de la Banque a tenu, le 31 mars, une conférence de presse virtuelle faisant état de son bilan après 180 jours passés à la tête de la BOAD.

Cette rencontre avec des journalistes de la presse africaine et internationale a été aussi l'occasion pour le Président d'évoquer les enjeux et défis de développement de l'Union et les ambitions de la Banque pour les cinq prochaines années en faveur des Etats membres.

7-9 avril



## Maintien des ratings Investment grade de la Banque

A l'issue de la 6<sup>ème</sup> revue annuelle de la note de crédit de la Banque, les agences internationales, Moody's et Fitch Ratings, ont confirmé leurs notes respectives attribuées à l'Institution depuis 2015, à savoir Baa1 (Moody's) et BBB (Fitch).

L'agence Fitch a, par ailleurs, révisé, le 17 novembre 2021, la perspective de la notation de la Banque de « négative » à « stable ». La révision fait suite au renforcement de la capacité de soutien des actionnaires en lien avec le rehaussement des notations de la Côte d'Ivoire et du Bénin.



26 mai

## Nomination d'un Vice-Président de la BOAD

A l'issue d'une consultation à domicile, le Conseil d'Administration de la BOAD a nommé M. Braïma Luis SOARES CASSAMA en qualité de Vice-Président de l'institution pour un mandat de cinq ans renouvelable, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2021.

Cette nomination fait suite à la décision de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) du 25 mars 2021, instruisant la création d'un 2<sup>ème</sup> poste de Vice-président à la BOAD, et à l'approbation de la modification des statuts de la Banque y relatifs par le Conseil des Ministres de l'UMOA. M. CASSAMA est actuellement le Vice-président en charge des fonctions «Support et Contrôle».

22 juin



## Participation à la cérémonie d'inauguration d'une centrale photovoltaïque de 50 MW à Blitta au Togo

Le Vice-Président Financement et Investissement de la BOAD, M. Moustapha BEN-BARKA, a pris part à la cérémonie d'inauguration de la centrale photovoltaïque de 50 MW à Blitta, sous la présidence de Son Excellence M. Faure Essozimna GNASSINGBE, Président de la République togolaise.

Ce projet co-financé par la Banque à hauteur de 12 Mds FCFA vise l'amélioration du taux d'électrification du pays et des conditions de vie des populations des localités concernées.



28 juillet

## Signature d'une convention de partenariat entre la BOAD et la Commission de l'UEMOA pour l'accélération de la digitalisation dans l'espace UEMOA

La BOAD et la Commission de l'UEMOA ont procédé à la signature d'une convention de partenariat visant à conduire conjointement des programmes et projets dans le secteur de l'économie numérique.

A travers ce partenariat, les deux institutions comptent accélérer l'émergence du secteur de l'économie numérique et amplifier le vaste mouvement de digitalisation en cours dans les administrations, les entreprises et plus globalement dans l'espace communautaire.

# Faits marquants de l'année 2021

1<sup>er</sup> août



## Entrée en vigueur de la nouvelle organisation de la BOAD

Pour répondre à l'approche des cinq domaines prioritaires du Plan DJOLIBA, le nouveau modèle organisationnel de la BOAD, avec l'adoption de cinq départements sectoriels, présenté au cours d'une Assemblée Générale tenue le 29 juillet, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août.

Cette nouvelle organisation devrait permettre à la Banque de répondre aux ambitions de son Plan, notamment en améliorant son efficacité opérationnelle.



14 septembre

## Formalisation de la coopération entre la BOAD et la Banque Publique d'Investissement française (BPI France) par la signature d'un cadre de collaboration

En vue de renforcer les relations d'affaires entre les entreprises européennes et celles de l'UEMOA, dynamiser le cofinancement de projets et programmes dédiés, puis de renforcer l'assistance technique mutuelle, la BOAD et la BPI France ont procédé à la signature d'un accord de coopération.

Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la BOAD en faveur de la promotion des PME de la sous-région ouest africaine. Il contribuera à faciliter leur accès aux financements, notamment aux crédits à moyen et long terme.



21-23 octobre

## Organisation d'un séminaire des directeurs de département

La Banque a organisé à l'hôtel 2 février de Lomé un séminaire au profit des Directeurs de département sous la Présidence de M. Serge EKUE, Président de l'Institution. Durant les deux jours, les participants ont échangé sur : i) l'opérationnalisation de la vision stratégique du Plan DJOLIBA ; ii) la compréhension commune du projet de transformation de la Banque (projet OASIS) ; iii) l'adhésion de tous aux nouvelles valeurs et comportements cibles définis par la Banque.

25 octobre



### Signature d'un protocole d'accord entre la BOAD et le G5 Sahel

La BOAD et le G5 Sahel ont signé un protocole d'accord visant à encadrer leur coopération et faciliter leur collaboration dans des domaines d'intérêt commun au profit des populations et pour le développement de la région.

Par cet accord, les deux institutions conviennent : i) d'une part d'appuyer le renforcement de capacités techniques, financières et institutionnelles, la réalisation d'études, de recherches et des initiatives d'intérêt commun qui contribuent au développement économique et social de leurs zones d'intervention communes ; et ii) d'autre part de mobiliser les financements nécessaires pour la réalisation de projets d'investissements dans les domaines spécifiques de coopération que sont les infrastructures de transport, d'hydraulique, d'énergie et de télécommunications ; l'agriculture et l'élevage ; les changements climatiques ; les mines, industries et services.

30 octobre



### Réception du prix du Development Champion Award 2021 du Rebranding Africa Forum

Le Président de la BOAD, M. Serge EKUE, a reçu le Prix du Development Champion Award 2021 lors de la 7<sup>ème</sup> édition du Rebranding Africa Forum 2021 qui s'est tenue les 29 et 30 octobre à Bruxelles sur le thème «Les opportunités de la révolution numérique pour le continent africain».

C'est un forum qui récompense des personnalités de 1<sup>er</sup> plan qui, par leurs actions quotidiennes, tracent les sillons du développement en amenant les autres à changer de regard sur le continent.

9 décembre



### Lancement du programme de leadership féminin de la BOAD

Dénommé Yennenga, le programme a été lancé à l'hôtel 2 février de Lomé par la BOAD et HEC Paris, avec comme marraine Madame Victoire TOMECAH DOGBE, Premier Ministre de la République Togolaise.

Le Programme de formation Yennenga s'inscrit en droite ligne du plan stratégique Djoliba 2021-2025. Il vise à renforcer les capacités en leadership des femmes de la BOAD.

# Environnement économique et social

L'année 2021 a été marquée par une reprise de l'économie mondiale grâce, entre autres, au déploiement continu de la vaccination, conjugué à des mesures budgétaires et monétaires pour la relance des économies.

***En Afrique subsaharienne,  
la croissance économique s'établirait  
à 4%, portée pour l'essentiel, par une  
nette embellie du commerce mondial  
et des cours des produits de base.***





# Environnement

## International

**Le Produit Intérieur Brut (PIB) mondial devrait croître de 5,9% en 2021, après une contraction de 3,1% observée en 2020.**



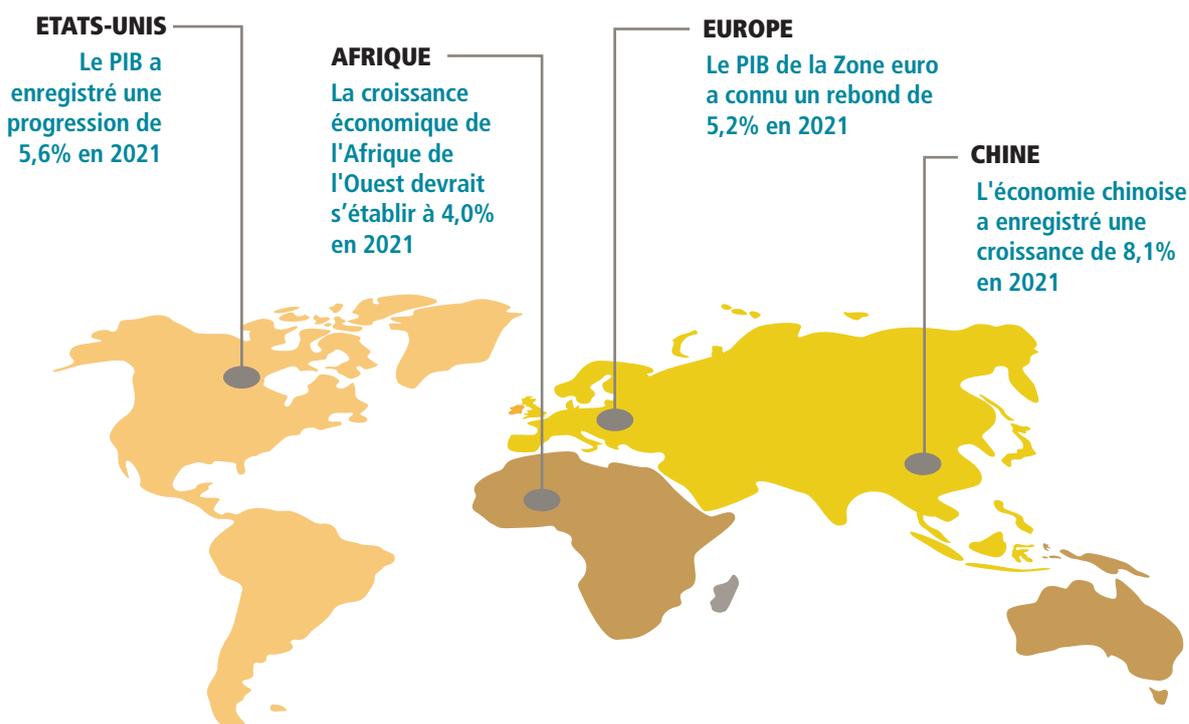
**Dans les pays avancés, l'activité économique s'est accrue de 5% en 2021, après une récession de 4,5% en 2020, en lien avec la hausse rapide de la demande, consécutive à la réouverture progressive des économies.** Aux Etats-Unis d'Amérique, le PIB a enregistré une progression de 5,6% en 2021, après une baisse de 3,4% en 2020, grâce aux appuis budgétaires multiformes mis en place pour soutenir la reprise économique. Le PIB de la Zone euro a connu un rebond de 5,2% en 2021, sous l'effet des performances des grandes économies de la Zone, notamment la France (+6,7%) et l'Allemagne (+2,7%). Au Japon, les estimations indiquent un accroissement de 1,6% de l'activité économique, après une forte contraction de 4,5% en 2020, tandis qu'au Royaume-Uni, la croissance économique s'est redressée, en ressortant à 7,2% en 2021 après une régression de 9,4% en 2020.

Au niveau des pays émergents et en développement, l'activité économique a connu une progression de 6,5% en 2021, après une contraction de 2,1% en 2020, en raison de la reprise marquée de la plupart de ces économies. L'économie chinoise a enregistré une croissance de 8,1% en 2021, après un taux de 2,3% en 2020, en lien avec les mesures de relance budgétaire et monétaire mises en œuvre et la hausse des exportations. Le PIB de l'Inde a connu une augmentation de 9% en 2021, portée par la

vigueur de la demande intérieure et l'accroissement de la production manufacturière, dans un contexte de recul de la pandémie de COVID-19. Au Brésil et en Russie, les estimations disponibles indiquent une croissance du PIB, respectivement, de 4,7% et 4,5% en 2021, à la faveur de la remontée des prix du pétrole et des mesures de relance mises en place par les Autorités.

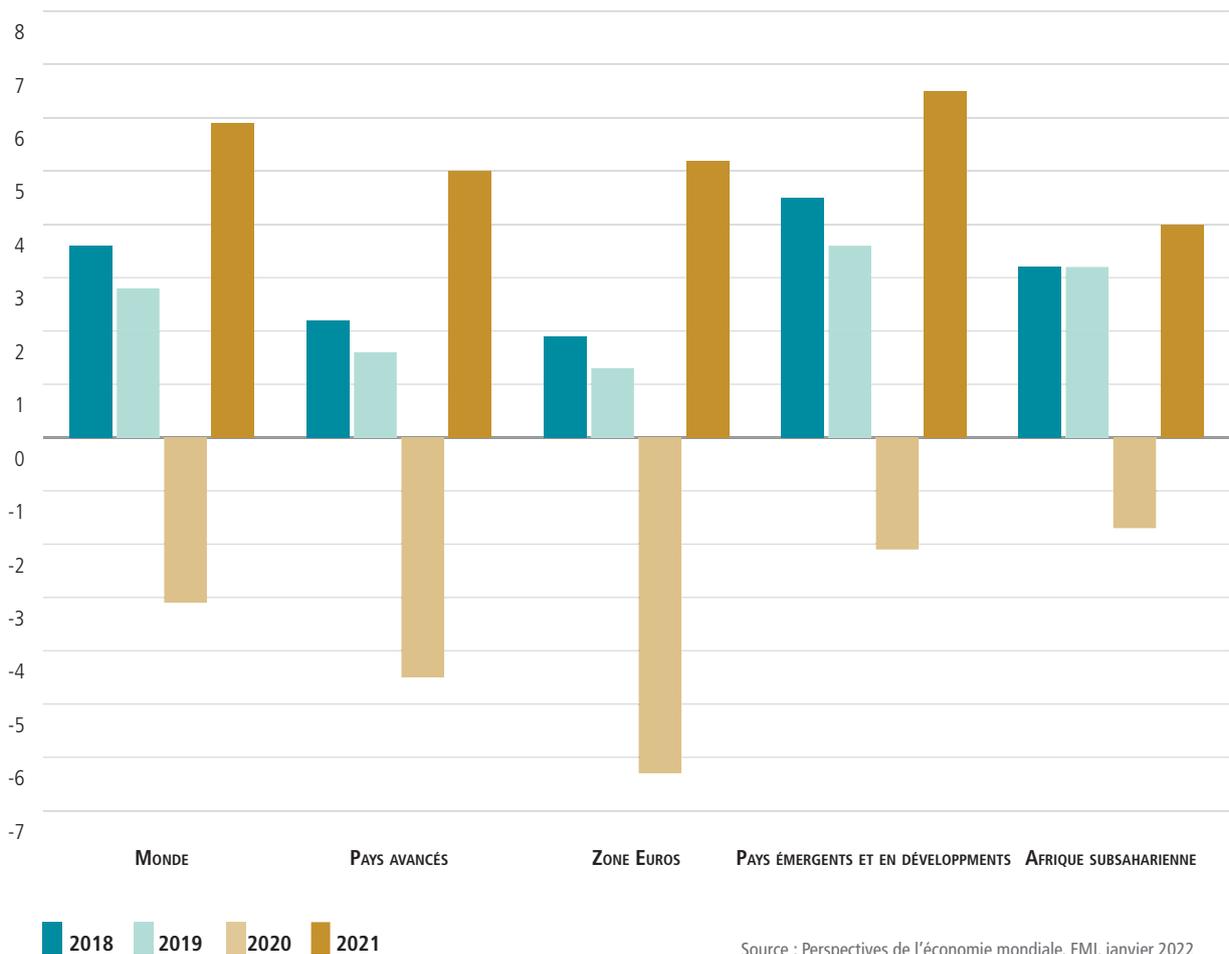
## S'agissant tout particulièrement de l'Afrique Subsaharienne, la croissance économique devrait s'établir à 4,0% en 2021

après une contraction de 1,7% en 2020. Ce rebond découle pour l'essentiel d'une nette embellie du commerce mondial et des cours des produits de base. Des récoltes favorables ont aussi contribué à augmenter la production agricole.



## Graphique 1

### EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE SUR LA PÉRIODE 2018-2021



Source : Perspectives de l'économie mondiale, FMI, janvier 2022

*Pour 2022, le Fonds Monétaire International (FMI) table sur une croissance de l'économie mondiale de l'ordre de 4,4%. Cependant, ces prévisions sont entourées de fortes incertitudes liées notamment à l'évolution de la pandémie et aux perspectives d'inflation.*

Si l'économie mondiale retrouve des couleurs après les sévères répercussions de la pandémie de coronavirus, l'augmentation de la pauvreté et le creusement des inégalités demeurent un défi de taille. Selon la Banque mondiale<sup>1</sup>, en 2021, les revenus moyens des 40% les plus pauvres du monde sont inférieurs de 6,7% aux projections antérieures à la pandémie, tandis que ceux des 40% les plus riches auraient diminué de seulement 2,8%.

La diminution des revenus s'est traduite par une forte augmentation de la pauvreté à l'échelle mondiale. Environ 97 millions de personnes supplémentaires vivent avec moins de 1,90 dollar par jour à cause de la pandémie, soit une hausse du taux de pauvreté mondial de 7,8 à 9,1%, et 163 millions de plus vivent avec moins de 5,50 dollars par jour. La Banque mondiale estime que trois à quatre années de progrès vers l'élimination de l'extrême pauvreté dans le monde ont été perdues.

Le nombre de pauvres a augmenté dans toutes les régions, en particulier en Afrique subsaharienne. En 2021, il était prévu que la pauvreté augmente de 1% dans la région avant la pandémie, mais le taux d'augmentation de la pauvreté devrait plus que doubler (2,5%) sous l'effet de l'impact de la COVID-19.

<sup>1</sup> <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/l'augmentation-de-la-pauvrete-et-le-creusement-des-inegalites-sont-les-autres-sequelles-de-la>

The image features a blurred background of four business professionals in a meeting room, with their silhouettes against a bright window. In the foreground, a table is covered with various financial documents, including bar charts and spreadsheets. The overall color palette is a mix of teal and light blue.

**POUR 2022, LE FONDS  
MONÉTAIRE INTERNATIONAL  
(FMI) TABLE SUR UNE  
CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE  
MONDIALE DE L'ORDRE  
DE 4,4%.**



# Environnement au sein de l'UEMOA



En 2021, le taux de croissance dans l'UEMOA s'établirait à 6,1% en lien avec la reprise des activités au niveau de tous les secteurs de l'économie.



En 2021, l'activité économique de l'Union connaîtrait une reprise pour afficher un taux de croissance de 6,1% après 1,8% en 2020, en lien avec la reprise des activités au niveau de tous les secteurs de l'économie.

L'activité du secteur primaire progresserait de 3,7% contre 3,6% en 2020, sous l'impulsion de la hausse de la production vivrière et de l'offre de produits de rente, notamment la hausse de la production de coton. Le taux de croissance du secteur secondaire se chiffrerait à 8,7% contre 2,4% en 2020 porté, notamment, par la poursuite du dynamisme des activités extractives, le regain des activités manufacturières et l'essor des BTP, en raison de l'accélération de l'exécution des grands chantiers. La valeur ajoutée du secteur tertiaire progresserait de 6,1% contre 1% en 2020, en liaison avec le dynamisme retrouvé dans les sous-secteurs «Commerce», «Transports et télécommunications» et «Tourisme» ainsi que le renforcement de l'activité des

unités du sous-secteur «Banque, assurance et autres services».

## Le taux d'inflation serait de 3,4% contre 2,1% en 2020,

essentiellement imputable à l'augmentation des prix des produits alimentaires dans tous les Etats membres.

En perspective, le taux de croissance de l'Union atteindrait 6,5% en 2022, en lien avec un regain d'activités dans tous les

secteurs, en dépit des incertitudes quant à une sortie définitive de la crise sanitaire. Ces perspectives pourraient, toutefois, être fragilisées par les résultats peu satisfaisants de la production céréalière dans certains Etats de l'Union. Les autres risques qui pèsent sur ces perspectives concernent, entre autres, la persistance de la crise sécuritaire dans la zone du Sahel, ainsi que l'évolution défavorable des cours des matières premières.

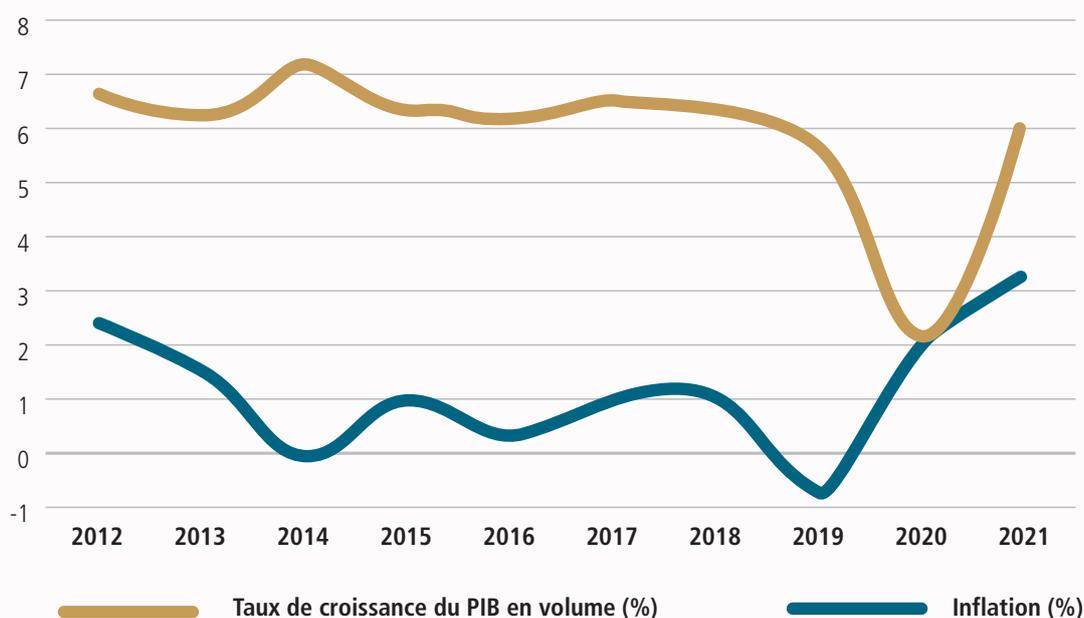
Par pays, le taux de croissance en 2021 se présenterait comme suit :

Bénin	.....(+7%),
Burkina Faso	.....(+7,1%),
Côte d'Ivoire	.....(+6,5%),
Guinée-Bissau	.....(+6,3%),
Mali	.....(+5,2%),
Niger	.....(+5,5%),
Sénégal	.....(+5%),
Togo	.....(+5,3%).

Graphique 2

### EVOLUTION DES TAUX DE CROISSANCE ET D'INFLATION DE LA ZONE UEMOA SUR LA PÉRIODE 2012-2021

Source : Rapport d'exécution de la Surveillance Multilatérale, décembre 2021



# Réalisations de la BOAD en 2021

**Les financements consentis ont porté sur des projets dont la mise en œuvre contribuera à la réalisation de 14 des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) au sein de la zone UEMOA**





# Tableau 1 d'ensemble

**Les engagements de la Banque au profit des économies de l'Union en 2021 s'élèvent à 439,4 Mds FCFA, dont 409,4 Mds FCFA sous forme de prêts à moyen et long termes, 20 Mds FCFA de concours à court terme et 10 Mds FCFA de garantie.**

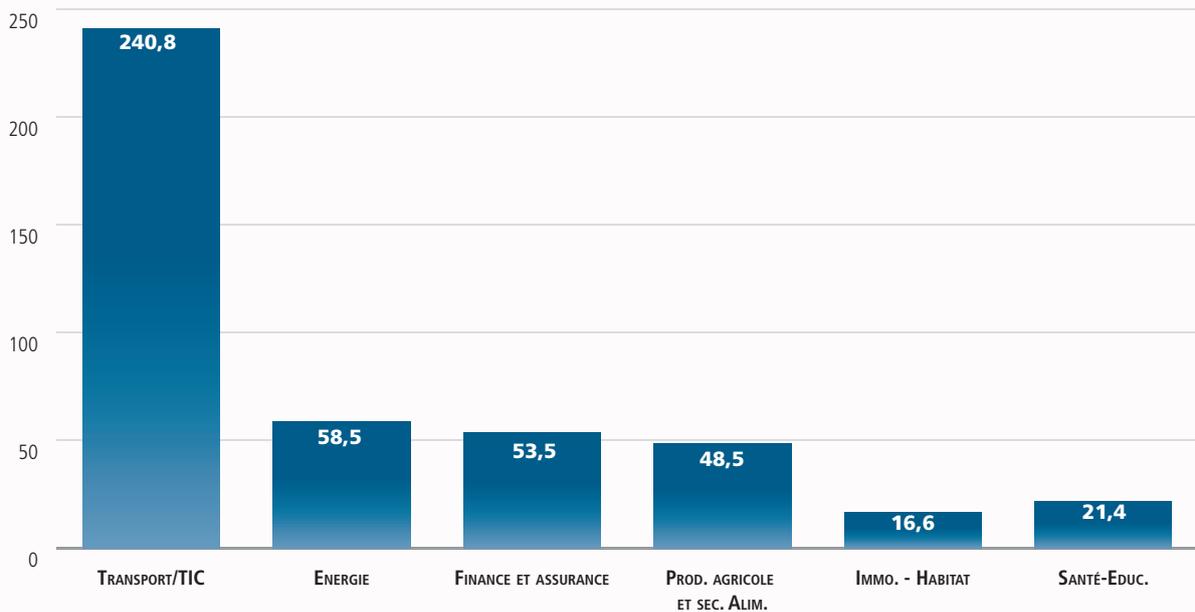


## Répartition par domaine et par axe opérationnel

Graphique 3

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DOMAINE EN 2021

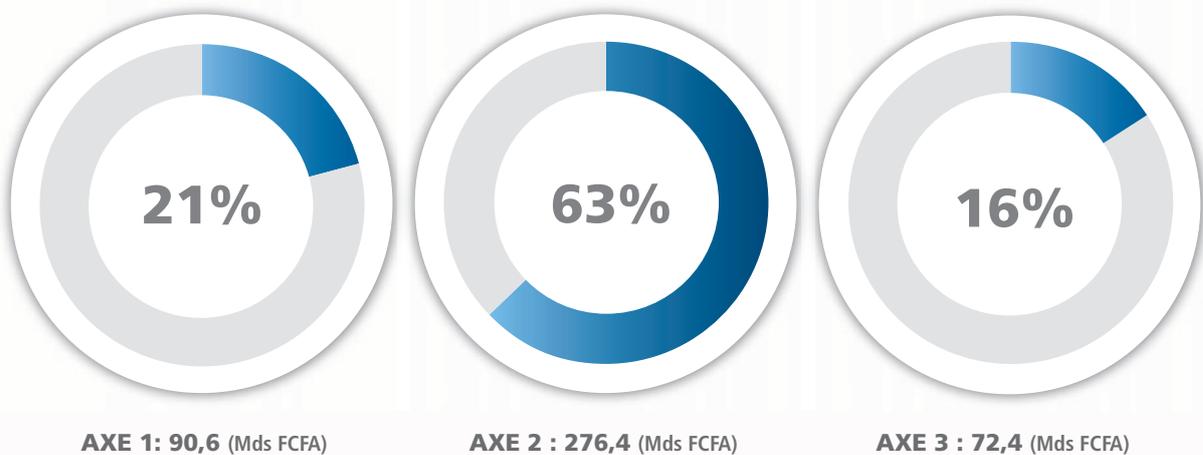
En milliards de Francs CFA



Graphique 4

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR AXE OPÉRATIONNEL EN 2021

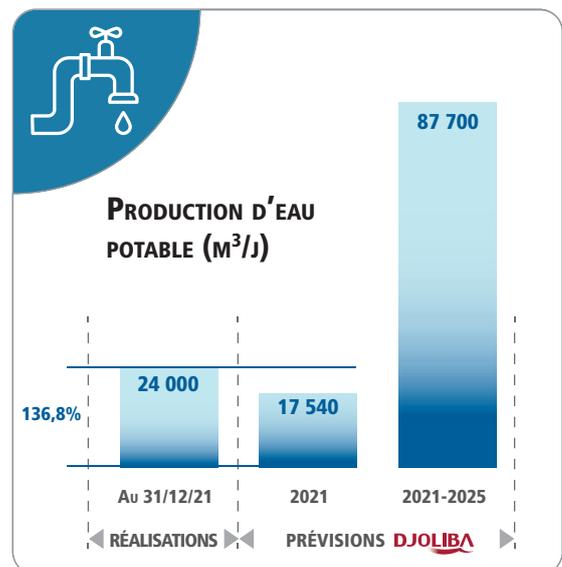
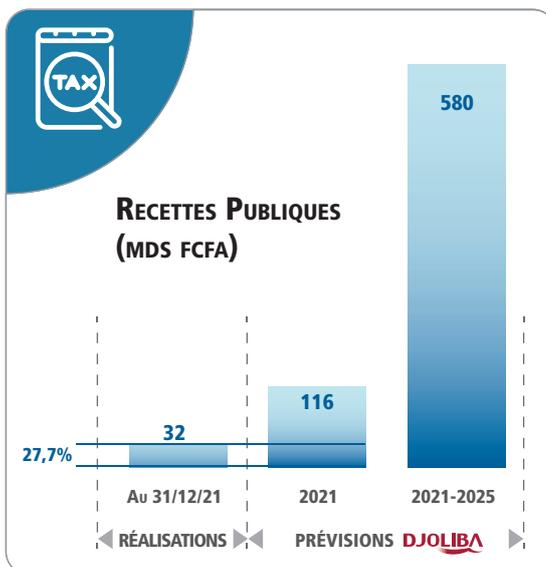
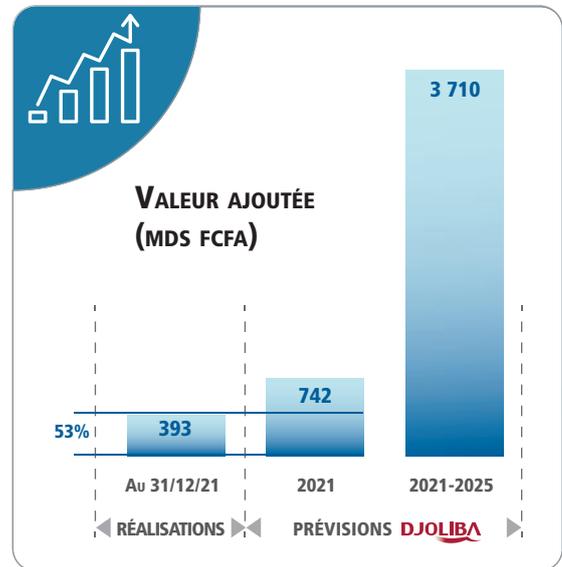
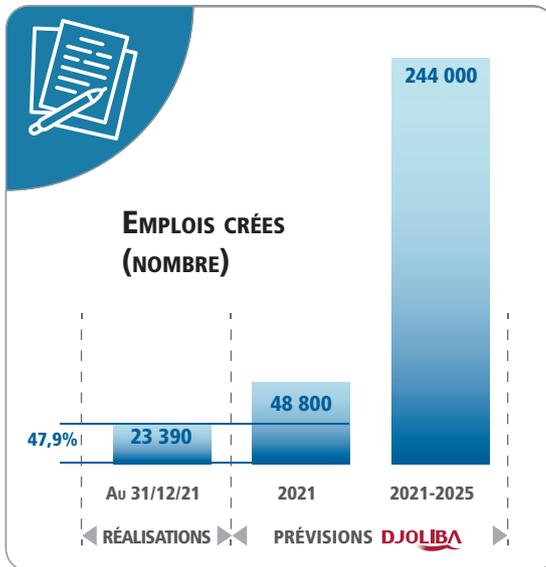
En milliards de Francs CFA

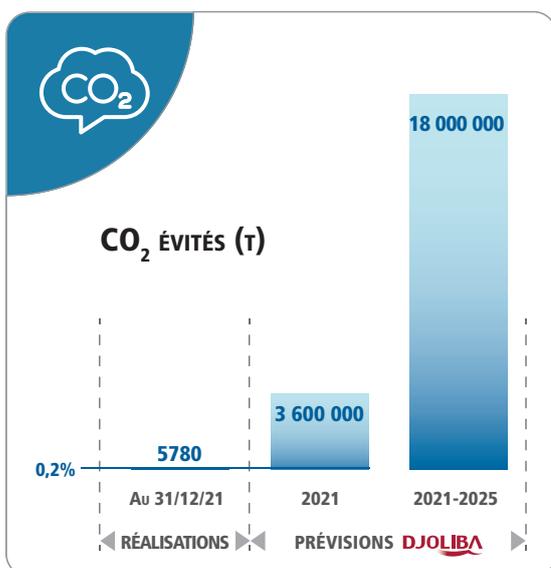
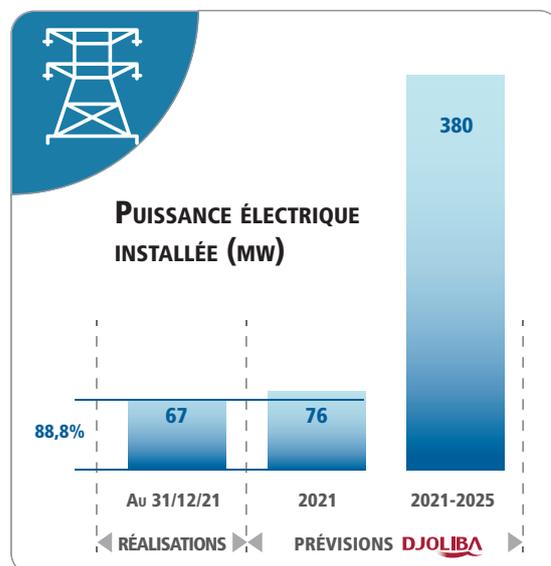
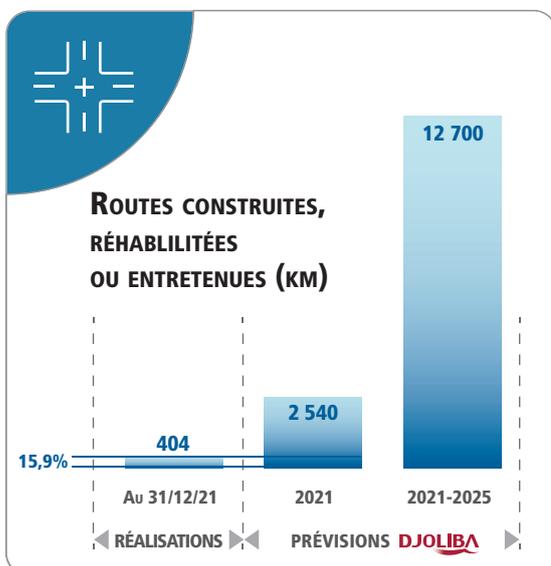
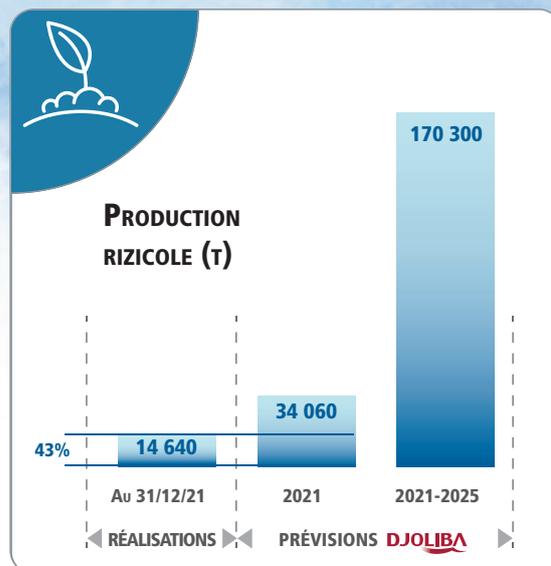
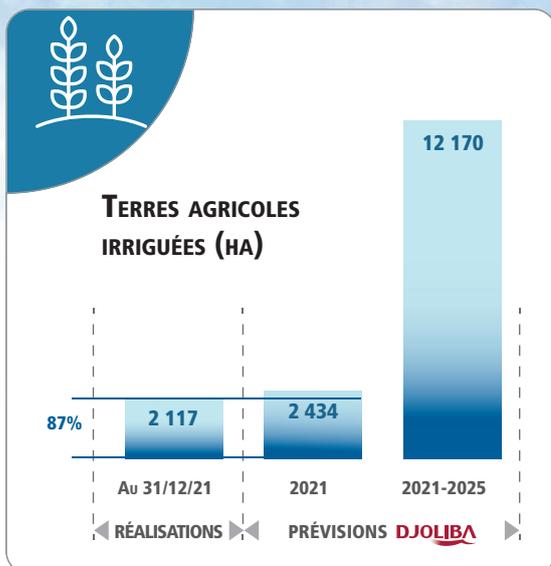


En matière de réalisation des objectifs d'impacts du Plan DJOLIBA, le graphique ci-dessous présente les cibles (ex ante) des projets financés en 2021 en lien avec les neuf (09) indicateurs clés du Plan Djoliba ainsi que leurs taux de réalisation.

Graphique 5

RÉCAPITULATIF DU SUIVI DES NEUF (09) INDICATEURS D'IMPACTS





Il ressort que des efforts doivent être redoublés pour les indicateurs concernant : i) les « Routes » (15,9% de la cible annuelle) ; ii) la réduction de gaz carbonique (0,2% de la cible annuelle) ; iii) la création d'emplois (47,9%) ; et iv) la valeur ajoutée (53,0%).

Il est escompté une amélioration des taux de réalisations des indicateurs d'impacts au cours des prochaines années. En effet, **une fois l'augmentation de capital réalisée, il est à prévoir une accélération des réalisations grâce au renforcement des moyens d'intervention de la Banque.** De même, les années à venir devraient être marquées par la montée en puissance des équipes sectorielles en matière d'origination d'opérations de financement à forts impacts.

**En termes de contribution à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) au sein de la zone UEMOA**, les financements consentis au cours de l'année ont porté sur des projets dont la mise en œuvre contribuera à la réalisation de 14 Objectifs sur les 17 à savoir :



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

Tableau 1

RÉPARTITION DES APPROBATIONS (LONG, MOYEN ET COURT TERMES) PAR SECTEUR EN 2021

	Approbations (Mds FCFA)	Nombre d'opérations	% Approbations
Secteur non marchand (a)	319,9	46	72,8
Secteur marchand (b = i + ii)	119,5	10	27,2
public marchand (i)	20,0	1	4,6
privé (ii)	99,5	9	22,6
<b>Total (a+b)</b>	<b>439,4</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

**Le Secteur public (public non marchand et public marchand) a reçu des concours d'un montant de 339,9 Mds FCFA, soit 77,4% des financements de l'année.**

Les financements ainsi octroyés contribueront à la réalisation de grands projets de développement orientés notamment vers la construction de nouvelles infrastructures routières ou aéroportuaires, l'extension des capacités de

production et de distribution d'énergie, le renforcement de l'offre locale de produits agricoles, l'amélioration de l'accès des populations à l'assainissement, la construction de logements sociaux et de salles de classes ainsi que la promotion de l'intégration économique régionale.

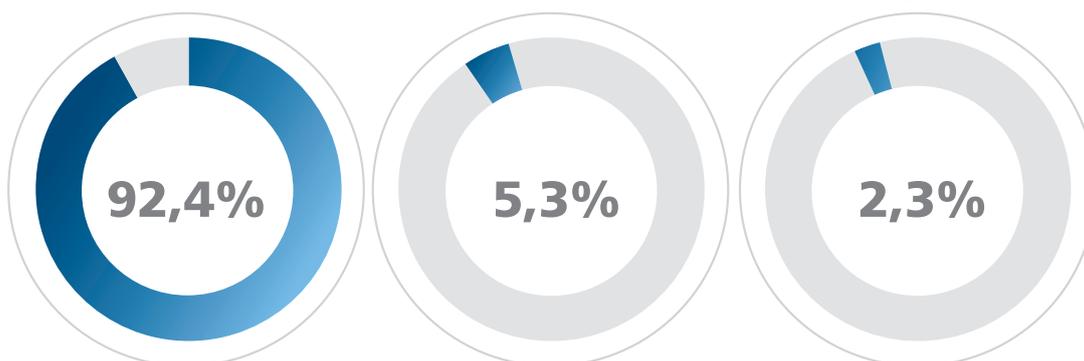
**S'agissant du secteur privé, il a bénéficié de 99,5 Mds FCFA.**

Ces financements se sont inscrits, entre autres, dans la poursuite de l'exécution du programme de soutien au secteur privé approuvé en 2020 en réponse à la crise sanitaire de la covid-19.

Graphique 6

RÉPARTITION DES APPROBATIONS PAR TYPE DE FINANCEMENT EN 2021

En milliards de Francs CFA



PRÊTS DIRECTS : 405,9 (Mds FCFA) LIGNES DE REFINANCEMENT : 23,5 (Mds FCFA) GARANTIES : 10 (Mds FCFA)





Les prêts directs en faveur des Etats et des grandes entreprises de l'Union ont représenté une part prépondérante de l'activité de la Banque avec 92,4% du portefeuille des projets financés au cours de la période sous revue. Les financements concernés permettront de soutenir la réalisation de vingt-huit (28) nouveaux projets d'investissement.

En ce qui concerne les lignes de refinancement, trois (03) opérations, d'un montant total de 23,5 Mds FCFA, soit 5,3% des approbations de l'exercice, ont été accordées pour renforcer les ressources stables d'institutions financières des Etats membres et accompagner le financement de pipelines de projets d'investissements productifs.

L'activité de garantie a enregistré une opération en 2021. Il s'agit d'une contre garantie d'un crédit à court terme de 10 Mds FCFA en faveur d'une compagnie d'électricité. Cette intervention a permis de préserver l'exploitation de l'unité et de sauvegarder plusieurs dizaines d'emplois.

**S'agissant de la préparation de projets**, un montant de 3,2 Mds FCFA a été consenti pour la réalisation d'études de faisabilité, portant ainsi le cumul des concours y relatifs à 40 Mds FCFA, à fin décembre 2021. L'objectif est d'aider les Etats à disposer de projets mûrs, prêts à être financés.

Les nouveaux financements accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 6 683,5 Mds FCFA au 31 décembre 2021 (Graphique 7).

Avec ce niveau d'intervention, la Banque se positionne comme catalyseur dans la région en drainant des investissements additionnels d'un montant cumulé estimé à 16 852,9 Mds FCFA, soit un effet de levier de 2,5.

Dans ce cadre, 2 037 Mds FCFA, soit 30,5% des engagements à fin décembre 2021 de la Banque, ont bénéficié à des projets régionaux d'intégration économique.

Au 31 décembre 2021, les décaissements annuels se sont élevés à 455,6 Mds FCFA, contre 505,9 Mds FCFA en 2020, soit une baisse de 9,9%. Le cumul des décaissements ressort à 4 672,1 Mds FCFA, correspondant à un taux de décaissement cumulé de 69,9% (décaissements cumulés / engagements cumulés) contre 67,3% un an plus tôt. Quant au taux de décaissement annuel<sup>2</sup>, il s'établit à 22,5% en 2021 en retrait par rapport à celui de 2020 (26,7%) dont le niveau reflétait des décaissements exceptionnels liés aux programmes Covid-19. En comparaison, le taux de décaissement annuel du groupe de la Banque mondiale<sup>3</sup> était de 20% en 2020.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Il convient de noter que pour le groupe de la Banque mondiale, un taux de 25% est généralement visé comme objectif à atteindre notamment dans la sous-région (Gestion de projets: Un taux de décaissement de 25% visés par la Banque mondiale | FratMat).



# Réalisations par axe stratégique



- AXE 1** : Renforcer l'intégration régionale
- AXE 2** : Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé
- AXE 3** : Renforcer la résilience au changement climatique
- AXE 4** : Augmenter les capacités de financement de la Banque
- AXE 5** : Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion



## 1. FINANCEMENT

Les financements visant à renforcer l'intégration régionale de la zone UEMOA sont de 90,6 Mds FCFA, soit 21% des concours octroyés au terme de l'année 2021.

Les projets ayant contribué le plus à cet axe sont entre autres :

- **Les projets de réhabilitation et d'extension de l'Aéroport de Diffa, en République du Niger et de construction de l'aéroport international de Ouagadougou-Donsin au Burkina Faso** (Respectivement de 25 Mds FCFA et 16 Mds FCFA).

Ces projets permettront notamment de : i) améliorer la mobilité des facteurs de production et le développement économique et social de la région et ; ii) contribuer à la création de 3 044 emplois directs et indirects.

- **Le projet de création et d'exploitation d'un parc industriel et logistique par la société Plateforme Industrielle d'Adetikopé (PIA) SAS au Togo** (20 Mds FCFA).

D'une superficie de 132 ha, le projet permettra i) le renforcement de la capacité de traitement des marchandises du Port Autonome de Lomé, ii) la création de 13 255 emplois.

- **Le projet de construction de l'autoroute Dakar-Tivaouane-Saint Louis : section Mékhé-Saint-Louis en République du Sénégal** (30 Mds FCFA).

Il contribuera au développement économique de la zone concernée dans les domaines de l'agriculture, des mines, de la pêche et du tourisme par la construction d'un linéaire de 120 km de routes.

- **Le projet de renforcement du corridor nord de Côte d'Ivoire : construction de la deuxième ligne d'interconnexion 225 kV Taabo-Kossou-Bouaké et extension des postes de Taabo, Kossou et Bouaké 2 en République de Côte d'Ivoire** (20 Mds FCFA).

En termes d'impacts attendus, le projet assurera une : i) contribution annuelle de 1 563 GWh à la production nationale d'énergie, ii) augmentation de 960 GW de la quantité d'énergie exportée vers les pays de la sous-région, iii) amélioration de la qualité de l'électricité pour 1 661 732 personnes.

## 2. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES ET PROGRAMMES REGIONAUX

En collaboration avec les autres institutions et organes communautaires de l'Union, la Banque a poursuivi son action en faveur de la promotion de programmes régionaux. Au titre du Projet de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA, la Banque a reçu de la Côte d'Ivoire une requête pour la mise en place d'une avance de fonds en vue de la réalisation d'études complémentaires et l'élaboration du dossier d'appel d'offres (DAO) du projet. Le montant accordé est évalué à 285 millions FCFA.

Parmi les projets ayant contribué à renforcer l'intégration régionale : la réhabilitation et l'extension d'un aéroport au Niger et la construction d'un aéroport au Burkina Faso

## AXE 2

# CONTRIBUER À LA CRÉATION DE VALEUR ET D'EMPLOIS PRODUCTIFS EN APPUI AUX ETATS ET AU SECTEUR PRIVÉ

### 1. FINANCEMENT

Pour ce qui concerne la contribution à la création de valeur et d'emplois productifs, 276,4 Mds FCFA ont été octroyés aux Etats et au secteur privé, représentant 63% des financements de l'année.

Les projets ayant contribué le plus à cet axe sont entre autres :

- **Le projet d'appui à l'intensification de la production vivrière (PAIPV) en République de Guinée-Bissau (5 Mds FCFA).**

Ce projet permettra essentiellement : i) les aménagements de 300 ha de bas-fonds pour la riziculture et 38 ha de périmètres pour le maraîchage, ii) ; la réhabilitation de 17 km de pistes rurales ; et iii) la création de 3 970 emplois.

- **Le Projet d'aménagement de la voie de contournement de l'aéroport de Mopti Ambodèdjo et de voies urbaines dans la ville de Sévaré en République du Mali, (15 Mds FCFA).**

Il contribuera à l'amélioration des conditions de transport dans la ville, par la mise en place d'infrastructures modernes permettant d'améliorer la sécurité et la qualité de vie des citoyens. En termes de résultat de développement, il est attendu notamment : i) la construction d'un linéaire de 19 km de routes ; ii) une population de 468 751 personnes empruntant les voies bitumées et réhabilitées ; iii) une quantité de marchandises de 7 056 176 tonnes transitant sur les voies bitumées ; et iv) une participation à la création de 873 emplois.

- **Le projet de construction de 1 528 salles de classe, en remplacement d'abris provisoires, et d'ouvrages annexes en République du Sénégal (21 Mds FCFA).**

Sa réalisation mettra dans de bonnes conditions d'apprentissage environ 57 008 enfants défavorisés, et réduira de 50% le taux d'abandon dans les écoles concernées. Elle permettra également une création de 12,7 Mds FCFA de valeur ajoutée et de 7 116 emplois.

- **Le projet de construction et bitumage de la Route Régionale N°11 (RR11) Kolinka-Fara-Poura carrefour au Burkina Faso (30 Mds FCFA).**

Il permettra la construction d'un linéaire de 94,5 km de routes et de 100 km de pistes rurales, une contribution à la création de 2 043 emplois et de 9,6 Mds FCFA de valeur ajoutée.

- **Le projet de développement intégré du Wassoulou en République de Côte d'Ivoire (15,3 Mds FCFA)**

Il concernera notamment : i) la construction de deux barrages d'une capacité totale de 18 331 750 m<sup>3</sup> ; ii) les aménagements de 249 ha pour la riziculture et le maraîchage ; et iii) la réalisation de 77,5 km de pistes de désenclavement. Par ailleurs, il soutiendra la création de 3 483 emplois et générera 11,6 Mds FCFA de valeur ajoutée.





Un projet de construction de 1 528 salles de classe au Sénégal mettra dans de bonnes conditions d'apprentissage environ 57 008 enfants défavorisés

## 2. MANDATS D'ARRANGEMENT

Dans le cadre des mandats de levée de fonds, les diligences menées ont permis de mobiliser des financements pour un montant cumulé de 93 036 M FCFA, qui se ventilent comme suit :

- i) 51 000 M FCFA pour l'aménagement et le bitumage d'un boulevard périphérique de Ouagadougou ;
- ii) 2 821 M FCFA au titre des travaux d'aménagement et de renforcement de la route Kanawolo-Korhogo en Côte d'Ivoire ;
- iii) 19 215 M FCFA pour la construction et l'exploitation de la Tour Entente à Abidjan, en Côte d'Ivoire ; et
- iv) 20 000 M FCFA pour la réalisation du projet de construction d'une plateforme logistique au niveau du pôle agroalimentaire de l'agglomération du Grand Nokoué, à Abomey Calavi.

## 3. ACTIVITÉS DE CONSEIL

Les actions menées sous ce registre ont permis la facturation de commissions d'un montant de 100 M FCFA au titre de l'exécution du mandat de conseil pour la levée de fonds en faveur de Coris Holding.

L'opération réalisée avec succès a abouti à la mise en place de trois lignes de crédit de la BOAD de 10 Mds FCFA chacune au profit des 3 filiales du Groupe Coris (Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Mali) permettant ainsi de renforcer leurs capacités à octroyer de nouveaux crédits aux PME/PMI. Elle s'inscrit dans le cadre du fort engagement de la Banque à soutenir le développement des banques locales en tant que pourvoyeur incontournable de ressources longues à des conditions compétitives. Elle traduit également l'engagement résolu de la BOAD en faveur du financement des PME/PMI de la sous-région.

## 4. PROMOTION DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP)

Afin d'accompagner la mise en œuvre de projets s'inscrivant dans le cadre des domaines prioritaires du Plan DJOLIBA, l'Unité Régionale de Développement de Projets en Partenariat Public-Privé (URDPPP) a mis en œuvre les actions suivantes : i) participation à des chantiers régionaux, ii) renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les PPP au niveau des États membres, iii) renforcement du partenariat, iv) instruction de projets PPP.

**S'agissant des chantiers régionaux**, l'URDPPP a participé aux réunions d'Experts ayant abouti à l'approbation des projets de Stratégie PPP et de la Directive communautaire sur les PPP dans l'UEMOA ainsi qu'aux travaux de la CEDEAO relatifs à la politique régionale PPP et les lignes directrices pour la mise en œuvre des projets régionaux PPP.

**En ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les PPP**, des techniciens sectoriels évoluant dans les structures nationales du Togo ont bénéficié d'une session de renforcement de capacités sur l'analyse financière, quantitative et qualitative des projets. Enfin, l'URDPPP a organisé par visioconférence la 10<sup>ème</sup> session du Comité Consultatif sur les PPP (CO-PPP), celui-ci constituant une plateforme d'échanges d'expériences en matière de PPP dans l'Union.

**Au titre du partenariat avec d'autres institutions**, la Banque a signé avec le Fonds spécial du New Partnership for Africa's Development Infrastructure Project Preparation Facility (NEPAD-IPPF) de la BAD, un protocole d'accord en vue d'une collaboration pour le cofinancement de la préparation des projets régionaux PPP. Aussi, dans le but d'un cofinancement des projets PPP dans l'UEMOA, l'unité a effectué des missions de prospection auprès de Triple A Investments et Africa50.

**Relativement à l'instruction de projets PPP**, les projets suivants du Togo : i) transformation agro-alimentaire (Agropole de Kara) ; ii) dédoublement de la route nationale n°1 (y compris les contournements des grandes villes) ; iii) aménagement hydroélectrique de Tirtira ; et iv) construction d'un parc industriel à Sarakawa dans la région de la Kara, ont fait l'objet d'une présélection en PPP et d'une évaluation comparative du mode de réalisation.

Dans le même temps, l'unité a poursuivi les diligences relatives aux projets de : i) construction de logements à coûts abordables au Togo ; et ii) Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali et Sénégal), en participant respectivement à la séance de travail avec la partie togolaise sur la réorientation de l'avance de fonds déjà accordée et aux travaux du Cadre de Concertation BOAD-Commission de l'UEMOA spécifique au projet.

## 5. ASSISTANCE FINANCIÈRE AUX ETATS MEMBRES ET À DES INSTITUTIONS RÉGIONALES

La Banque a accordé des subventions d'un montant global de 135,1 millions FCFA. Ces appuis, accordés à cinq États de l'Union ainsi qu'à la collectivité territoriale de l'UEMOA et aux Autorités africaines et malgache de l'aviation civile (AAMAC), ont permis de soutenir les activités de renforcement des capacités, l'organisation d'ateliers ou de forums, la réalisation de projets à but non lucratif et la participation à la 26<sup>ème</sup> Conférence des Parties des Nations unies sur le changement climatique (COP 26).

## AXE 3

# RENFORCER LA RÉSILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

## 1. FINANCEMENT

La Banque a dédié 16% de ses concours afin de soutenir les Etats membres à poursuivre leur lutte contre le dérèglement climatique et s'adapter à ses impacts, soit un financement de 72,4 Mds FCFA pour 2021. Les énergies renouvelables représentent 34,2% des financements en faveur du domaine de l'énergie.

En termes de projets contributeurs, il y a notamment :

- Le programme d'assainissement pluvial des villes secondaires en République du Bénin (20 Mds FCFA).

Le projet consistera à renforcer le réseau de drainage des eaux pluviales des villes cibles afin de contribuer à la réduction de la vulnérabilité des populations face aux risques d'inondations ainsi qu'à la réalisation d'infrastructures socio-économiques viables. A terme, il est attendu : i) l'augmentation du nombre de personnes ayant accès à un service d'assainissement durable grâce à la réalisation de 12 041 mètres linéaires de canaux de drainage d'eaux pluviales ; ii) l'augmentation du nombre de personnes adoptant les bonnes pratiques de préservation de la salubrité publique et la diminution des dépôts sauvages d'ordures dans les quartiers bénéficiaires du programme ; et iii) la réalisation de 1 882 mètres linéaires de voies.

- Le projet d'extension de 30 à 50 MWC de la puissance de la centrale solaire photovoltaïque à Blitta en République Togolaise (5 Mds FCFA) ayant pour objectif de contribuer à la diversification du mix énergétique et à la réduction des coûts de production de l'énergie. Il s'agira d'assurer une production d'énergie additionnelle moyenne annuelle de 95 GWh et l'accès à l'électricité de 158 333 ménages supplémentaires. Au niveau de la contribution à la préservation de la couche d'ozone, au moins 5 780 tonnes équivalent de CO<sub>2</sub> évité.
- Le projet de construction de la centrale hydroélectrique de Kourouba et son raccordement au réseau électrique de la société Energie du Mali (EDM-SA) en République du Mali (15 Mds FCFA). Au terme du projet, 12,2 GWh d'énergie électrique supplémentaire sera produite annuellement, 10 934 habitants dans la zone du projet auront un accès à l'électricité et 2 926 372 habitants hors de la zone du projet un accès renforcé à l'électricité.

## 2. ENVIRONNEMENT ET FINANCE CLIMAT

La Banque a poursuivi et intensifié ses actions afin de contribuer au renforcement de la résilience des économies au changement climatique et améliorer les conditions de vie des populations vulnérables.

En matière de gestion environnementale et sociale des projets promus ou financés, trente-neuf (39) projets au total dont dix-huit (18) de catégorie A, neuf (09) de catégorie B et douze (12) de catégorie IF ont fait l'objet d'analyse Environnementale et Sociale. La Banque a également donné son avis sur la validité des Certificats de Conformité Environnementale des projets dans le cadre de la levée de conditions suspensives aux décaissements liées aux aspects environnementaux et s'est prononcée sur les levées de conditions subséquentes aux décaissements en rapport avec les niveaux d'indemnisation des Personnes Affectées par les Projets (PAP).

Dans le cadre de la poursuite de sa collaboration avec les mécanismes financiers de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), la BOAD a présenté, le 7 octobre 2021, pour le compte du Niger, le projet de développement des Aménagements hydroagricoles avec des techniques d'agriculture intelligente résiliente au climat. Le projet a été approuvé par le Fonds Vert pour le Climat (FVC) pour un montant total de 30,13 M EUR (19 739 M FCFA), dont un don de 24,24 M EUR (15 882 M FCFA) et une ligne de refinancement de 5,89 M EUR (3 857 M FCFA) à un taux de 0,75% sur 30 ans dont 10 de différés, pour une durée d'exécution de 5 ans à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention du projet. A date, c'est le plus gros don octroyé par la BOAD à un de ses pays membres via les mécanismes financiers de la CCNUCC.

Quatorze (14) autres projets à soumettre aux mécanismes financiers de la CCNUCC pour le compte des États de l'UEMOA sont en instruction (élaboration de Note conceptuelle de Projet (NCP), de Demande de Fonds Préparatoire des Projets (DFPP) et de Document Complet de Projet (DCP).

Par ailleurs, les processus de ré-accréditation de la BOAD au Fonds d'Adaptation (FA) et au FVC ont été lancés au cours de l'année. La ré-accréditation au FA est au niveau d'examen par le panel d'accréditation indépendant. Pour le FVC, le processus a démarré et le dossier de la Banque a été soumis via le Digital Accréditation Platform en fin décembre 2021.

ENCADRÉ

1

## Participation de la BOAD à la 26<sup>ème</sup> Conférence des Parties (COP26) à Glasgow en Ecosse

**La BOAD a pris part, en sa qualité d'entité accréditée auprès des Fonds climat, à la 26<sup>ème</sup> Conférence des parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) qui s'est tenue du 1<sup>er</sup> au 12 novembre 2021 à Glasgow (Ecosse).** La rencontre a connu la participation de plus de 25 000 délégués. L'objectif global de cette édition s'articule autour de : i) l'augmentation de l'ambition des pays à réduire leurs émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) ; ii) l'actualisation des Contributions Déterminées au niveau National (CDN) souscrits par les parties en marge de la COP 21 à Paris ; et iii) la concrétisation de la mise en œuvre desdits CDN (mobilisation des ressources, mise en place des outils de gouvernance).

Il est à noter que le dernier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) paru le 09 août 2021 insiste sur l'accélération plus rapide estimée du réchauffement climatique. Selon le GIEC, la température à l'échelle de la planète a, d'ores et déjà, augmenté de 1,1°C par rapport à la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Le seuil de 1,5°C, considéré par de nombreux scientifiques comme pouvant causer des dégâts planétaires irréversibles, pourrait être franchi d'ici 2030, soit plus rapidement que prévu dans les rapports précédents du GIEC.

De plus, selon le dernier rapport de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), le nombre de catastrophes d'origine météorologique, climatique ou hydrologique a, en outre, été multiplié par 5 au cours de la période 1970-2019, causant notamment d'importants dégâts matériels. D'après l'OMM, le réchauffement climatique joue un rôle important dans

le déclenchement de catastrophes marines ou océaniques, comme les cyclones et les inondations.

En termes de résultats obtenus lors de cette 26<sup>ème</sup> COP, il faudra noter la ferme décision des Parties à : i) limiter la déforestation d'ici 2030 ; ii) réduire les émissions de méthane, l'un des principaux gaz à effet de serre, de 30% d'ici 2030 ; iii) atteindre la neutralité carbone (zéro émission nette) d'ici 2070 ; et iv) abandonner progressivement le financement du charbon d'ici 2030 (2040 pour d'autres) et développer les énergies renouvelables. Il va sans dire que la promesse renouvelée à travers un accord pour le respect de l'engagement financier envers les pays en voie de développement, soit l'octroi des 100 Mds de dollars par an d'ici 2023 pour le financement des projets verts et les actions engagées pour la lutte contre le changement climatique, a été très appréciée et a permis de définir d'ores et déjà les objectifs de la COP 27 qui se tiendra en Egypte. Ces objectifs seront axés sur les progrès des décisions prises dans des domaines prioritaires tels que le financement climatique, l'adaptation et les pertes et dommages.

A l'occasion de cette participation et dans l'optique de mieux appréhender les priorités des pays de l'UEMOA sur le changement climatique, prospecter et renforcer les partenariats, la BOAD a tenu plusieurs rencontres. A ce titre, elle a organisé deux (02) Side Events qui lui ont permis de présenter sa Stratégie environnement et climat 2021-2025 et son projet de structuration d'un Fonds pour le financement des études de faisabilité des projets climat dans les pays de l'UEMOA. Par ailleurs, des séances de travail ont été organisées avec le FVC, le FA et l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD). Enfin, des B to B ont été tenus avec COP 26 Catalyst for Climate Action, Adaptation Benefits Mechanism, IFDC, World Leaders Summit, le Gouvernement Allemand, la CCNUCC, Perspectives Climate Group et les États membres de l'UEMOA. Ces rencontres ont permis à la Banque d'identifier 12 projets climat à développer et à soumettre aux mécanismes financiers de la CCNUCC.



**Concernant l'intégration du climat dans les opérations de la Banque**, le programme d'Assistance Technique Climat (PATC) a permis d'identifier cinq (05) activités prioritaires dont l'exécution de certaines va se poursuivre en 2022. Cinq (05) livrables ont été élaborés au cours de l'année 2021 à savoir : i) l'analyse des risques climatiques des Pays membres de la Banque ; ii) la cartographie climat du portefeuille de la Banque ; iii) la stratégie environnement et climat 2021-2025 ; iv) l'identification des outils pertinents d'intégration du climat ; et v) l'élaboration des Termes De Référence pour la structuration d'un Fonds d'études des projets climat.

**Dans le domaine du genre**, la Banque a renforcé son niveau d'engagement en faveur de l'autonomisation économique des femmes à travers la systématisation de la réalisation d'études genre assorties de plans d'actions pour tous les projets qu'elle finance. L'institutionnalisation du genre au sein de la Banque s'est traduit par le lancement en décembre 2021 du Programme Yennenga dédié au renforcement des capacités et du leadership féminin.

ENCADRÉ

2

## YENNENGA un programme de leadership FÉMININ de la BOAD

Dans le cadre de l'opérationnalisation de sa politique en matière d'égalité et d'équité de genre, conformément à l'ODD 5 portant sur l'égalité entre les sexes, la BOAD a initié un programme d'excellence, baptisé Yennenga en référence à la fondatrice du peuple Mossi dans l'actuel Burkina Faso, destiné au renforcement du leadership des femmes avec pour but de leur donner les moyens d'accéder aux postes clés de la Banque.

Ce programme certifiant a été lancé officiellement le jeudi 09 décembre 2021 à l'hôtel 2 Février de Lomé, par Monsieur Serge EKUE, Président de la BOAD et Madame Anne Valérie CORBOZ, doyenne associée en charge des programmes de l'Executive Education d'HEC Paris, en présence de Madame Rose Kayi Midévor, Ministre de la Promotion de l'investissement de la République togolaise. Yennenga bénéficie du soutien de Madame Victoire TOMEGA DOGBE, Premier Ministre de la République togolaise qui est la marraine du programme.

Il vise à former une vingtaine de femmes par an, pendant trois ans avec pour objectif à l'horizon 2025 de :

- i) renforcer les capacités d'au moins 90% de femmes



de la BOAD et ii) de faire évoluer à au moins 40% la présence des femmes dans le management de la Banque.

Par ailleurs, cette promotion de l'égalité femmes-hommes s'inscrit dans la gestion de la diversité qui traduit la capacité de la Banque à employer un personnel hétérogène (nationalité, sexe, âge, culture et condition physique). Le but étant l'utilisation optimale de l'ensemble du potentiel productif disponible, dans un environnement de travail équitable où aucun membre ni groupe n'est avantagé ou désavantagé. En d'autres termes, il s'agit de l'application du principe d'égalité professionnelle qui vise à rééquilibrer la contribution des femmes et des hommes à la Banque et donc, à créer les conditions favorables pour cette égalité professionnelle.



**Résilience au changement climatique : en termes de projets contributeurs, l'extension de 30 à 50 MWC de la puissance de la centrale solaire photovoltaïque à Blitta en République Togolaise**

**S'AGISSANT DU CENTRE RÉGIONAL DE COLLABORATION (CRC),** structure mise en place en collaboration avec la CCNUCC, il a réalisé les activités de renforcement des capacités suivantes :

- **Initiative « Instruments de Collaboration pour une Action Climatique Ambitieuse (CI-ACA) » :**

appui au Ghana, au Sénégal, aux deux Guinées et au Nigéria sur des études de divers ordres et le renforcement des capacités sur la tarification du carbone ;

- **Mise en place du Centre Academy for Global Youth Leadership Empowerment (AGYLE) en Afrique :**

en collaboration avec l'Université des Nations Unies, un curriculum a été développé et le programme lancé lors de la COP26 à Glasgow ; la première promotion sera diplômée en marge de la COP27 en Égypte en octobre 2022.

- **Alliance Ouest Africaine sur les Mécanismes de Marchés et la Finance Climat :**

organisation d'ateliers virtuels de renforcement des capacités 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) :**

finalisation du document d'évaluation technique des besoins et priorités de la sous-région ouest africaine, de la stratégie d'accès et de mobilisation du financement climatique, du portefeuille de projet et de la stratégie de mise en œuvre du projet dans le cadre du projet de financement axé sur les besoins.

Le CRC est aussi membre-fondateur du Groupe de Travail Régional des Nations Unies sur le Changement Climatique, l'Environnement, la Sécurité et le Développement en Afrique de l'Ouest (UN-CCESD). Dans ce cadre, les activités suivantes ont été mises en œuvre :

- **Lancement du groupe de travail le 10 juin 2021**

qui fait suite à la demande du Conseil de sécurité des Nations Unies d'entreprendre des évaluations des risques dans la sous-région afin d'examiner les "conséquences négatives du changement climatique" et d'aider les gouvernements et le système des Nations Unies à relever ces défis ;

- **Réunion thématique sur la COP26 et ses implications pour l'Afrique de l'Ouest**

le 14 juillet 2021 présidée par le CRC, ouverte par la Commission de la CEDEAO et l'ambassadeur régional du Royaume-Uni pour l'Afrique et le Moyen-Orient pour la COP26 et à laquelle ont assisté plus de 80 participants des agences régionales de l'ONU ;

- **Réunion thématique sur les résultats de la COP26 et les perspectives pour la COP27**

et leurs implications pour l'Afrique de l'Ouest présidée par le CRC avec la participation de plusieurs agences des Nations Unies ;

- **Finalisation du plan d'actions 2022**

du groupe de travail et soumission aux bailleurs de fonds pour financement.

## AXE 4

# AUGMENTER LES CAPACITÉS DE FINANCEMENT DE LA BANQUE

## 1. APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

### A. CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES PARTENAIRES EN 2021

Au cours de l'exercice, trois (03) conventions de financement approuvées ont été signées avec les partenaires suivants :

- **Fonds de l'OPEP** : signature le 1<sup>er</sup> juillet 2021 d'une convention d'un montant de 50 millions d'euros, soit 32,8 Mds FCFA, destinée au financement d'opérations de court terme ;

- **Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA)** : signature le 30 août 2021 d'une convention de crédit d'un montant

de 50 millions USD, soit 28,95 Mds FCFA, destinée au financement d'opérations de court terme ; et

- **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** : signature le 17 décembre 2021 d'une convention de subvention d'un montant de 5 millions d'euros, soit 3,02 Mds FCFA, dans le cadre de la phase 2 du projet des «Prêts Adaptés aux Catastrophes Naturelles (PACAN)».

En outre, le Conseil d'Administration de la Banque a approuvé une proposition de crédit de la BAD d'un montant de 150 millions d'euros, soit 98,4 Mds FCFA dont les diligences pour la signature sont en cours.

### B. MOBILISATION DE RESSOURCES SUR LES MARCHÉS DE CAPITAUX

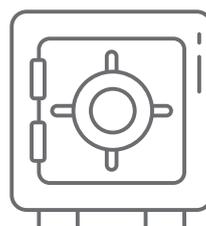
Pour sa 4<sup>ème</sup> intervention sur le marché financier international, la BOAD a réalisé une émission obligataire à objectifs de développement durable d'un montant de 750 millions d'euros. L'encadré suivant présente les détails de l'opération.

### C. LIGNES DE CRÉDIT REÇUES DES PARTENAIRES

Des tirages d'un montant total de 137,82 Mds FCFA ont été effectués sur les lignes de crédit ci-après :  
i) Banque mondiale/ROGEP (34,04 Mds FCFA) ;  
ii) Banque mondiale rétrocédée à la CRRH (19,33 Mds FCFA) ;  
iii) Banque de Développement d'Autriche (19,68 Mds FCFA) ;  
iv) Fonds de l'OPEP (32,8 Mds FCFA) ;  
v) BADEA (28,95 Mds FCFA) ; et vi) PACAN (3,02 Mds FCFA).

### D. RESSOURCES DE BONIFICATION

Le renforcement du mécanisme de bonification pour le financement des projets bénéficiant de prêts concessionnels s'est poursuivi en 2021 avec un montant de 29 Mds FCFA apporté par les Etats membres et les institutions communautaires (Commission UEMOA, BCEAO et BOAD), portant le cumul des ressources de bonification à 196,154 Mds FCFA sur la période 2016-2021.



**Le Conseil d'Administration de la Banque a approuvé une proposition de crédit de la BAD d'un montant de 150 millions d'euros**

# 1<sup>ère</sup> ÉMISSION DURABLE de la BOAD sur le MARCHÉ FINANCIER INTERNATIONAL

En droite ligne avec la vision de son plan stratégique 2021-2025 dénommé Djoliba, la Banque a réalisé une émission de titres d'emprunt à objectifs de développement durable. Cette démarche a pour objet de permettre la mobilisation de ressources financières adaptées pour le financement des projets d'atténuation, d'adaptation au changement climatique et sociaux dans un contexte de contribution à l'atteinte des objectifs du millénaire. Ainsi, la Banque a mené les diligences en vue de l'élaboration d'un framework. L'agence de rating Vigeo Eiris a été retenue pour délivrer une «Second-Party Opinion (SPO)<sup>4</sup>».

L'opération a enregistré des souscriptions pour un montant total de 4,4 Mds d'euros, soit une souscription représentant 5,86 fois le montant recherché, avec des investisseurs de qualité reconnus sur le marché. Les caractéristiques finales de l'emprunt réalisé sont les suivantes :

- Montant : 750 millions d'euros, soit 491 967 750 000 FCFA ;
- Prix d'émission : 99,066% ;
- Rendement : 2,843% ;
- Taux d'intérêt : 2,750% ;
- Durée : 12 ans ;
- Amortissement : in fine ;
- Échéances : annuelles ;
- Bourse de cotation : Luxembourg.

L'obligation durable inaugurale de 750 millions d'euros (890 millions de dollars) sur 12 ans, émise par la BOAD, a représenté sa première transaction en euro, ainsi que la première obligation durable en Afrique.

Il s'agit d'une opération historique, non seulement pour la BOAD, mais aussi pour l'Afrique dans son ensemble. C'est la preuve de l'intérêt de la zone au vu de son dynamisme, ainsi que du rôle clé joué par la BOAD.

L'émission d'obligations durables a attiré plus de 260 investisseurs à travers le monde. Les fonds ainsi levés viendront renforcer la capacité de la BOAD à investir dans des projets à fort impact social et environnemental relevant de domaines prioritaires tels que l'agriculture et la sécurité alimentaire, les énergies renouvelables, les infrastructures de base, la santé, l'éducation et le logement social. Le taux d'utilisation de la ligne est de 82,9% à fin 2021.

Pour cette opération, la BOAD a reçu le Prix de l'obligation durable de l'année 2021, décerné par un jury indépendant constitué d'experts et d'investisseurs réunis par la revue spécialisée «Environmental Finance». Ce prix récompense ceux qui excellent, innovent et contribuent au développement des marchés financiers.



<sup>4</sup> C'est une évaluation indépendante effectuée par un tiers pour rassurer les investisseurs de la conformité de l'émetteur sur ses obligations environnementales et sociales.

## E. COOPERATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS

Au cours de l'année sous revue, la Banque a poursuivi les actions visant l'élargissement de l'éventail de ses partenaires extérieurs. Les actions engagées ont porté principalement sur la diversification et le renforcement des partenariats, et la poursuite du processus de préparation à l'accréditation aux 9 piliers de l'Union Européenne (UE).

S'agissant de la diversification et du renforcement des partenariats, la Banque a tenu des échanges sur la coopération financière et technique avec le Département de l'Intégration Régionale (Région Afrique) de la Banque mondiale, TDB (Trade and Development Bank), JICA, Exim Bank de l'Inde et également avec des Banques partenaires (BNP Paribas, Natixis, Deutsche Bank, Société Générale, HSBC, et Citi) et le Fonds Vert pour le Climat. Des discussions ont été également initiées avec CDP (Cassa Depositi e Prestiti), Co-financier de la ligne BAD (Genre), UK Export Finance et British International Investment (Ex-CDC).

Dans le but de renforcer les relations d'affaires entre les entreprises européennes et celles de l'UEMOA, la BOAD a signé avec BPI France un accord de coopération. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la BOAD en faveur de la promotion des PME de la sous-région ouest africaine.

Enfin, la Banque a signé une convention de partenariat avec le G5 Sahel. L'accord signé, fournit un cadre de coopération qui permettra d'améliorer les interventions du G5 Sahel et de la BOAD au profit du développement dans les espaces d'intérêt commun. Les domaines de coopération concernés sont les infrastructures de transports, d'hydraulique, d'énergie et de télécommunications, l'agriculture et l'élevage, les changements climatiques, les mines, industries et services.

En ce qui concerne la poursuite du processus de préparation à l'accréditation aux 9 piliers en vue d'être éligible à la gestion indirecte du budget de l'UE, les travaux de mise en conformité des nouveaux piliers et la documentation à apprêter et à fournir à l'expert qui sera retenu pour l'audit sont à présent finalisés. Les diligences sont en cours pour le recrutement du cabinet qui sera en charge de la mission d'audit dont le démarrage est visualisé pour janvier 2022. Par ailleurs, et toujours dans le cadre de ce processus, la Banque a bénéficié d'un programme de renforcement des capacités de l'UE qui s'est achevé en juin 2021. Il est visualisé que l'institution se soumette à l'audit des piliers au cours du premier trimestre 2022.

**La Banque a signé une convention de partenariat avec le G5 Sahel, notamment dans le domaine des énergies et des changements climatiques**



## Programme pilote de subvention dénommé «Appui à la gestion durable des déchets dans les communes de la ville de Lomé au Togo»

En perspective de l'Audit des 9 piliers en vue de la gestion indirecte des fonds de l'UE, la Banque a élaboré un programme de subvention visant à soutenir la gestion durable des déchets dans les Communes de la ville de Lomé au Togo.

L'objectif est de contribuer à l'amélioration de la gestion des déchets dans la ville de Lomé et à la protection de l'environnement urbain par le renforcement des systèmes de collecte et de tri des déchets (solides, liquides, biomédicaux, etc.) et de recyclage. De façon spécifique, la mise en œuvre du programme permettra de renforcer les systèmes de collecte des déchets existants avec des actions prioritaires visant à :

- i) organiser et professionnaliser les collecteurs des déchets ;
- ii) renforcer les capacités organisationnelles, techniques et matérielles des collecteurs des déchets ainsi que les conditions de collecte, de tri et de traitement des déchets ;
- iii) améliorer les dispositifs de collecte ; et
- iv) contribuer au recyclage des déchets.

De plus, le projet contribuera à la promotion des changements comportementaux portant sur la salubrité, l'hygiène et la préservation de l'environnement.

Suite à un appel à projet lancé en juin 2021, deux organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées dans la gestion des déchets ont été sélectionnées à savoir Ecosystème Naturel Propre (ENPRO) et Technologie Africaines pour un Développement Durable (STADD). L'octroi des subventions à ces ONG a eu lieu le 14 décembre 2021 à travers la signature de deux contrats de subvention pour des montants de 17 062 962 FCFA et 30 millions FCFA respectivement pour ENPRO et STADD.

Il s'agit d'un programme pilote réalisé au Togo. Il sera étendu à l'ensemble des Etats membres une fois que l'ensemble des procédures de gestion des subventions mises en place aient été éprouvées et d'éventuelles défaillances corrigées.



## 2. PRINCIPAUX CHANTIERS VISANT LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ACTION DE LA BANQUE

Pour augmenter l'impact régional de son intervention, la Banque doit continuer à renforcer ses capacités de financement à travers ses capitaux propres ainsi que son endettement. Dans ce cadre, les principaux chantiers démarrés au cours de l'année sont les projets d'augmentation de capital et d'optimisation bilancielle (titrisation et assurance des prêts de la Banque).

## A. PROJET D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Conformément au plan Djoliba (2021-2025), la BOAD envisage une augmentation de son capital de 825 Mds FCFA. Au 31 décembre 2021, le capital de la Banque est détenu par les huit Etats membres (46,6%) et la BCEAO (46,6%) constituant les actionnaires de catégorie A, ainsi que par huit actionnaires non régionaux dits de catégorie B (6,9%).

Ce projet d'augmentation de capital de 825 Mds FCFA est structuré en 2 tranches : i) une première souscription, en cours de finalisation de 550 Mds FCFA dont 330 Mds FCFA, réservée aux actionnaires historiques régionaux et 220 Mds FCFA aux actionnaires historiques non régionaux et ii) une seconde souscription à venir, de 275 Mds FCFA, qui se fera par le biais d'une émission de titres de dette convertible en actions sous certaines conditions.

## B. TITRISATION

En vue d'accroître son efficacité opérationnelle grâce notamment à une gestion plus agile de son bilan, la Banque a lancé un chantier de titrisation de créances qui lui permettra de transférer une partie de ses prêts dans un véhicule dédié. Les économies en fonds propres ainsi réalisées permettront de «recharger», toute chose égale par ailleurs, l'actif du bilan à due concurrence des fonds propres libérés, renforçant ainsi la capacité d'intervention de la Banque avec de plus grands impacts en termes de résultats de développement.

La Banque poursuit les diligences en vue de la structuration d'une première opération courant 2022.

## C. ASSURANCE DES PRÊTS

La Banque a procédé, en décembre 2021, à la souscription d'une série de polices d'assurances en vue de couvrir le risque de défaut d'une partie du portefeuille de prêts financés. Pour l'institution, le recours au marché de l'assurance des prêts vise principalement à optimiser l'utilisation de son capital et à démultiplier ses capacités d'intervention tout en améliorant son profil de risque. A travers ces premières polices d'assurance, la BOAD adopte davantage des standards internationaux en matière de gestion des risques de crédit. Elle devient ainsi une des rares institutions du continent à utiliser le marché privé de l'assurance-crédit international.

## 3. AUTRES CHANTIERS

D'autres chantiers ont également été initiés ou relancés au cours de l'année. Il s'agit des chantiers financement des PME (projet Keur Samba), Fenêtre Finance Islamique et Couverture.

### • Projet Keur Samba

S'agissant du projet Keur Samba, il vise à créer un véhicule de titrisation (SPV<sup>5</sup>) dans lequel pourront investir les Etats, la BOAD et des investisseurs institutionnels locaux et internationaux. Des créances des banques commerciales seront ainsi titrisées afin d'alléger leur bilan et de lever de nouvelles ressources pour accroître leur financement en faveur des PME/PMI. Les diligences sont en cours en vue de la finalisation de la structuration de cette transaction.

### • Chantier Fenêtre Finance Islamique (FFI),

Dans le cadre de la relance du chantier Fenêtre Finance Islamique (FFI), la Banque a tenu des séances de travail avec la Société Islamique de développement du Secteur Privé (ICD) pour la réactivation de son Assistance Technique (AT). Les termes et conditions de la reprise de cette AT (Termes de référence, livrables, éléments de coût et répartition des responsabilités) ont été stabilisés. En outre, les échanges se sont poursuivis avec cette institution relativement à la mise en place de lignes en faveur de la BOAD.

### • Chantier Couverture

A propos du chantier Couverture, suite à l'intérêt d'Air Côte d'Ivoire (CI) pour les produits de couverture en vue de se prémunir de la fluctuation des prix des hydrocarbures, la BOAD a collecté ses besoins et les a soumis à des banques partenaires en vue de recueillir des propositions de couverture. Une term sheet indicative a été élaborée et soumise à Air CI en vue de requérir l'intérêt, l'accord ou des orientations de son Conseil d'Administration sur la suite des diligences à mener. Par ailleurs, la Banque a mené des diligences qui ont abouti au recrutement d'un conseil pour l'accompagner sur la revue des aspects juridiques de la transaction.

<sup>5</sup> Special Purpose Vehicle.



## AXE 5 | RENFORCER LES RESSOURCES HUMAINES ET LES SYSTÈMES DE GESTION

### 1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au 31 décembre 2021, l'effectif opérationnel était de 299 agents dont plus d'un tiers (37%) sont des femmes. Cet effectif est resté stable par rapport à 2020 avec un taux de turnover faible qui a même légèrement baissé en 2021 (3,68% contre 4,38% en 2020). Le nombre de sorties tous motifs confondus, sur la période 2021 est de onze (11) tout comme les entrées (recrutement, réintégration, ...).

En ajoutant les 09 agents en détachement et 06 agents en disponibilité, l'effectif global de la Banque atteint 314 agents.

Sur le sujet du genre et de la diversité, la Banque a poursuivi ses efforts en l'intégrant comme un

élément essentiel de sa politique de recrutement. A cet effet, sur les dix-neuf (19) postes<sup>6</sup> pourvus en 2021, dix (10) sont revenus à des femmes, soit un taux de 53% de femmes de l'effectif des nouvelles recrues au cours de l'exercice 2021.

Avec le déploiement du Projet OASIS, plusieurs chantiers ont été ouverts et concernent principalement la modernisation du processus d'acquisition des talents, la dynamisation de la gestion des carrières avec la création du parcours expert, la refonte de la gestion des performances (évaluation et mode de rétribution), la proposition d'une nouvelle offre de formation plus accessible à tous les membres du personnel, l'implémentation de nouvelles incentives non financières et la digitalisation des processus de gestion du Capital Humain avec le déploiement de SAP SuccesFactor.

<sup>6</sup> Sur ces dix-neuf (19) postes, onze (11) ont pris service en 2021, correspondant aux onze (11) entrées citées plus haut, et le reste en janvier 2022.

Par ailleurs, l'adoption du Plan Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) 2021-2025 a permis d'identifier et de planifier les besoins en ressources humaines et en compétences de la Banque pour atteindre les objectifs du Plan stratégique.

En termes de perspectives, il faut noter, en matière d'évaluation des performances, la mise en service du module SAP SuccesFactor pour compter de l'exercice 2022.

En ce qui concerne la formation, il est à noter le démarrage effectif des nouveaux programmes de formations dès janvier 2022. Il s'agit du Programme YENNEGA (leadership au féminin) ; du programme pour les hauts potentiels (programme de formation certifiante en partenariat avec une grande école de la sous-région avec le label KEDGE<sup>7</sup>) et le programme de mentorat pour la dernière promotion de jeunes diplômés. Il sera également implémenté la

plateforme de formation en ligne CrossKnowledge avec une centaine de contenu de formations dans divers domaines. Le laboratoire de langue sera aussi opérationnel avec une solution digitale qui permet de suivre les cours depuis le bureau.

Enfin, se référant à son Plan GPEC 2021-2025, la BOAD s'apprête à accueillir, pour les quatre (04) années à venir environ 80 nouveaux collaborateurs. Pour ce faire et dans le cadre de la modernisation du processus de recrutement, les méthodes de recrutement connaîtront également une évolution pour plus d'agilité. Les outils seront au diapason du numérique et de l'intelligence artificielle avec l'acquisition d'un nouveau logiciel de recrutement incluant à la fois une solution de gestion des candidatures (Applicant Tracking Système) et de l'expérience candidat (Candidat Relationship Management) avec un nouveau site carrière attractif permettant d'améliorer la marque employeur de la Banque.

<sup>7</sup> KEDGE Business School est une grande école de commerce française privée proposant plusieurs types de formations dans le domaine du management.

## Tableau 2

### EFFECTIF OPÉRATIONNEL DE LA BOAD DE 2018 À 2021

Catégorie	Effectif au 31.12.2018	Effectif au 31.12.2019	Effectif au 31.12.2020	Effectif au 31.12.2021
Personnel professionnel	171	180	182	184
Personnel d'appui	125	117	117	115
TOTAL	296	297	299	299



## 2. GESTION DE LA GOUVERNANCE

La Banque a conduit une réforme majeure visant sa réorganisation afin de garantir une bonne mise en œuvre du plan Djoliba. Il s'agit de doter l'Institution des capacités (organisation, capital humain, culture) requises pour accroître son efficacité opérationnelle.

### A. GOUVERNANCE, SYSTÈME DE CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES

La Banque a poursuivi le renforcement de sa gouvernance ainsi que la modernisation de ses outils de gestion, en droite ligne des engagements en matière de respect de mesures ESG.

#### • Lutte contre la fraude et la corruption

En matière d'éthique, de prévention et de 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 du dispositif de sanction en vue de le rendre conforme aux standards internationaux (normes, règles, conventions internationales et régionales applicables) et aux meilleures pratiques en la matière.

#### • L'Audit interne et du contrôle financier

S'agissant de l'Audit interne et du contrôle financier, une évaluation interne a été réalisée 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.

En outre, la **Charte d'Audit, le manuel de procédures d'audit interne ainsi que le PAAQ** ont été mis à jour pour les adapter aux évolutions de l'environnement de la Banque. 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) les états financiers intermédiaires au 30 juin et au 30 septembre 2021, iii) la situation du portefeuille au 30 septembre 2021 et iv) le bilan des activités 2021 et le projet de programme d'activités de l'Audit interne au titre de l'exercice 2022, qu'il a approuvé.

#### • Contrôle externe

Au titre du Contrôle externe, le Cabinet KPMG Togo, en sa qualité de Commissaire aux Comptes, a certifié sans réserve, les comptes de l'exercice 2020 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 2021, conformément à la norme IAS 34 du référentiel comptable IFRS.

#### • Le contrôle des marchés

Le contrôle des marchés 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. Les nouvelles procédures sont applicables aux projets approuvés après le mois de novembre 2021.

#### • Les activités de coordination des Missions Résidentes (MR)

Les activités de coordination des Missions Résidentes (MR) se sont poursuivies au cours de l'exercice 2021 avec une orientation plus marquée sur les opérations notamment les activités de suivi des projets financés et d'identification de nouvelles opportunités d'affaires. Un séminaire regroupant les Chefs de Missions Résidentes (CMR) et certaines structures de la Banque dont l'objectif principal est d'améliorer la conduite des activités des MR en renforçant la synergie d'actions des MR entre elles et avec les Structures du Siège a, par ailleurs, été organisé les 09 et 10 novembre 2021 à Lomé. En 2022, les activités de coordination des MR seront poursuivies à travers le renforcement des capacités dans le suivi des opérations financées, la dynamisation des activités de prospection d'affaires, l'amélioration de la visibilité et de l'accessibilité aux locaux, la décentralisation de certaines activités opérationnelles actuellement basées au Siège.

## Transformation organisationnelle et conduite du changement (Projet OASIS)

**L'année 2021 marque un nouveau tournant pour la BOAD. Le nouveau plan stratégique quinquennal Djoliba définit de nouvelles exigences de performance, rendant incontournable l'adaptation du modèle organisationnel de la Banque.** Cette adaptation, structurée à travers le projet OASIS, facilitera la gestion des nombreux défis qui se posent à elle.

La bonne réalisation des objectifs opérationnels du nouveau plan stratégique dépend intrinsèquement de l'alignement de la structure organisationnelle de la Banque. Cette dernière doit en effet refléter les priorités stratégiques, notamment l'orientation sectorielle adoptée par l'institution. De fait, la refonte de l'organigramme et la désignation de trois (03) pôles, qui désormais vont porter l'ensemble de l'activité, sont les évolutions majeures liées à la réussite du plan Djoliba.

La réflexion prospective et le pilotage global de la BOAD reposent sur le pôle de la Présidence. Les projets et les domaines prioritaires sont tributaires du pôle Financement et Investissement organisé selon les cinq (5) domaines prioritaires retenus dans le plan Djoliba. En parallèle, l'ensemble des activités support sont prises en charge par le pôle Support & Contrôle.

Ce changement organisationnel entraîne d'une part, un besoin d'alignement de la culture de la Banque afin de refléter les nouvelles valeurs, et de l'autre une adéquation des compétences des hommes et femmes qui composent l'institution.

La nouvelle culture est adossée aux principes d'excellence, de mérite, de performance, de responsabilisation et de bien-être de tous les groupes de collaborateurs. Les actions de la BOAD sont en outre fondées sur un socle de valeurs qui guident l'ensemble des initiatives des collaborateurs et de l'institution. Le respect des cinq (5) valeurs favorise le positionnement de la Banque comme structure d'excellence dans l'écosystème financier, pour le développement des pays membres et l'amélioration des conditions de vie des populations.

La politique de gestion du Capital Humain vise à renforcer ce socle, en structurant un environnement de travail approprié, qui libère le potentiel de chaque collaborateur, attire, retient et motive les meilleurs talents, et confère un avantage concurrentiel.

La Banque a procédé à un renforcement de la fonction RH et défini une nouvelle politique de gestion du capital humain, adossée à quatre (4) lignes d'actions majeures : i) tracer des chemins de carrière répondant aux objectifs professionnels de chacun ; ii) disposer d'un ensemble d'outils facilitant la prise en charge du développement du capital humain ; iii) gérer de manière dynamique la performance individuelle et aligner en conséquence la politique de rémunération ; et iv) définir des incentives innovantes et adaptées aux nouvelles conditions de travail des collaborateurs.

Les relais présents au sein de chaque Département facilitent la mise en œuvre de l'ensemble des mesures de communication, de clarification et de sensibilisation au plus près des 300 collaborateurs de la BOAD. Les initiatives de conduite du changement qu'ils déroulent avec l'équipe projet Oasis permettent une appropriation progressive des nouvelles dispositions opérationnelles, organisationnelles, culturelles et humaines nécessaires à la réussite du plan Djoliba.

Si 2021 a été une année pivot, 2022 est celle de la transformation. La Banque s'est appuyée sur les retours d'expérience de chacun par rapport aux mutations enclenchées l'année écoulée, tout en développant de nouveaux sujets sous les sceaux de l'agilité, de la flexibilité et de la responsabilisation accrue de chacun.



### • Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a tenu sept réunions formelles en 2021. Ces réunions ont permis à cet organe d'approuver, entre autres dossiers, les comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le budget-programme 2022-2024, le Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) 2021-2025, le Rapport annuel RSE 2020 et le règlement intérieur du Comité RSE. Par ailleurs, le Conseil a procédé, par voie de consultation à domicile de ses membres, à la nomination M. Braïma Luis SOARES CASSAMA, en qualité de second Vice-Président de la BOAD, pour un mandat de 5 ans.

### • Conseil des Ministres de l'UMOA

Concernant le Conseil des Ministres de l'UMOA, sept sessions se sont tenues dont quatre ordinaires et trois extraordinaires. Lesdites sessions ont permis l'approbation de la modification des Statuts de la Banque, à la suite de la décision de la CCEG-UEMOA consacrant la création d'un deuxième poste de Vice-président, du Rapport annuel 2020 de la BOAD, des comptes annuels de la BOAD pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, les perspectives financières actualisées 2022-2026, l'examen de dossiers soumis au 22<sup>ème</sup> Sommet ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA (CCEG-UEMOA) tenu le 25 mars 2021.

### • La gestion des risques

Au titre de la gestion des risques, les activités de renforcement et de suivi des risques de crédit, financiers et opérationnels se sont poursuivies.

S'agissant du risque de crédit, suite à l'approbation de la Déclaration d'appétence au risque de la Banque par le Conseil des Ministres du 10 décembre 2020, les diligences pour l'opérationnalisation des outils y afférents ont été amorcées. A ce titre, le dispositif de pilotage financier (outil OneSumx for Risk Management) a été paramétré pour la prise en compte d'indicateurs clés inhérents aux risques de crédit, financiers et opérationnels. Un premier reporting sur le niveau des différentes métriques de la matrice d'appétence au risque a été présenté au Comité d'audit de la Banque en décembre 2021. Par ailleurs, pour une appropriation adéquate des nouveaux concepts liés au cadre d'appétence au risque et en particulier à la notion de capital économique, des sessions de renforcement de capacités des collaborateurs de la Banque ont été organisées.

En outre, les statistiques sur les instruments de dette de la Banque ont été transmises au Consortium GEM's pour continuer à alimenter la plateforme de mutualisation des données des institutions financières internationales (AFD, BAD, BEI, BID, Banque Mondiale, BOAD, SFI, Fonds de l'OPEP, KfW, etc.) en particulier sur les paramètres de risque (ceux de défaut et de recouvrement notamment). Tout au long de l'année, la Banque a été associée aux groupes techniques de travail visant à affiner les éléments essentiels d'évaluation du risque de crédit (Probabilité de Défaut, perte en cas de défaut, etc.).

Les risques opérationnels sont suivis à travers des actions permanentes qui portent sur : i) la mesure et la surveillance au quotidien des risques opérationnels au sein des activités, avec la détection dans la cartographie des risques opérationnels au 31 décembre 2020 de 2% de risques résiduels non acceptables qui ont fait l'objet de plans de mitigation en cours de mise en œuvre ; ii) le suivi étroit des risques pouvant perturber significativement les activités de la Banque (Sécurité physique et de l'information, continuité des activités...), avec une attention particulière apportée au Plan de continuité d'activités (PCA) ; et iii) le suivi des contrôles de 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau en collaboration avec le contrôle permanent et l'Audit.

### • Gestion axée sur les résultats et les performances

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats et les performances, les diligences relatives au suivi de la performance de la Banque ont été régulièrement mises en œuvre à travers la production des reportings mensuels et trimestriels. L'animation de la gestion comptable analytique a renforcé le système de diagnostic des performances notamment, sous l'angle de la rentabilité des centres de profit, des domaines d'activités, des guichets et des produits de la Banque.

La contribution des centres de responsabilité à la réalisation des actions du plan d'actions annuel 2021 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 en lien avec le contrôle budgétaire orienté sur l'adéquation des consommations des ressources budgétaires avec les performances réalisées se sont poursuivies. Il faut par ailleurs noter que l'élaboration du budget-programme 2022-2024 a ainsi pris en compte les chantiers prioritaires de la BOAD sur le triennat.

## B. ECONOMIE D'ÉNERGIE, SÉCURITÉ ET GESTION DU PATRIMOINE

### • Programme d'efficacité énergétique

Au titre du programme d'efficacité énergétique, la Banque a renforcé sa consommation solaire dans le mix énergétique. En effet, la production annuelle de la centrale solaire est estimée à 24,23% de la consommation énergétique du bâtiment contre 21,3% en 2020. En termes d'empreinte carbone, la Banque a économisé 46,17 tonnes de CO<sub>2</sub>.

### • Sécurité des personnes et des biens

Au niveau de l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens, la correction des failles de sécurité du contrôle d'accès a été mise en œuvre. La revue interne des procédures de sécurité de la Banque a été menée, et les chantiers du SDSI relatifs à la sécurité physique (cyber sécurisation et accès distant à la domotique du Siège) ont été lancés. Le renforcement de la sensibilisation des usagers du Siège à la sécurité incendie et à la sûreté s'est poursuivi, avec 6 séances de formation pour près de 150 prestataires et une séance pour le personnel des institutions sœurs hébergées au Siège. Le personnel de la Banque a été sensibilisé via des notes d'information, diffusées tout au long de l'année.

2021 a également été marquée par la gestion de la pandémie de la Covid 19, une grande partie de l'année s'étant déroulée avec un pourcentage variable du personnel en distanciel, selon l'évolution de la pandémie au Togo. Le respect des mesures barrières

et des effectifs autorisés au Siège a été particulièrement suivi par le Comité Hygiène, Santé et Sécurité au Travail.

Enfin, le projet de «Travel Risk Management» visant à améliorer la sécurité du personnel en déplacement s'est poursuivi. Il est à noter que ce chantier de sécurisation de la mobilité professionnelle a été lancé dans le cadre du projet RSE.

### • Cadre de travail

Au titre de l'amélioration du cadre de travail, le programme de maintenance préventive et les interventions curatives sur les installations techniques de la Banque ont été entièrement exécutés.

Par ailleurs, des études architecturales et techniques ont été réalisées, en vue de l'aménagement d'un nouveau local destiné à la documentation, la numérisation des documents dans le cadre du projet GED et la conservation des archives.

Enfin, il convient de souligner que les principaux investissements concernant le Siège et les Missions résidentes ont été planifiés à travers un plan quinquennal de gestion du patrimoine sur l'horizon 2021-2025. A cet égard, une seconde résidence de fonction a été acquise et le Gouvernement béninois a affecté à la Banque, une parcelle de terrain à Cotonou, pour en faire le site de repli de l'Institution et la résidence du Chef de Mission.

### Le projet de «Travel Risk Management» visant à améliorer la sécurité du personnel en déplacement s'est poursuivi



En terme  
d'empreinte  
carbone la Banque  
a économisé **4617**  
tonnes de CO<sub>2</sub>



## C. MISE EN ŒUVRE DES PROJETS RSE

Les actions RSE de la Banque se déroulent selon 11 axes définis dans la stratégie RSE. Toutefois, afin de répondre aux priorités actuelles de la zone UEMOA, la Banque a mis l'accent sur 5 axes dont les réalisations au cours de l'année se présentent comme suit.

### AXE 2 : Partager les impacts de nos projets avec les populations

Au titre de l'axe 2 (Partager les impacts de nos projets avec les populations), les activités conduites au cours de l'exercice ont été d'une part l'identification des parties prenantes, la mise en place d'un système de dialogue et la conception d'un reporting dédié aux populations. D'autre part, des missions de terrain ont été conduites en vue d'examiner l'impact avec les différents bénéficiaires du projet de renforcement du système d'Alimentation en Eau Potable de la ville de Parakou et ses environs.

### AXE 4 : Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne

S'agissant de l'axe 4 (Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne), les activités réalisées portent notamment sur : i) la définition des indicateurs environnementaux, sociaux et climatiques ; et ii) la réalisation et la validation du rapport d'audit du Système de Gestion Environnementale et Sociale de la Banque. Pour les projets climat, une veille permanente a été mise en place en vue d'identifier des projets et alimenter le pipeline conformément au plan stratégique DJOLIBA. Par rapport au plan de gestion de déchets, la BOAD, afin de réduire son impact sur l'environnement, a adopté le tri sélectif et la valorisation des déchets recyclables.

### Axe 5 : Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables

Relativement à l'axe 5 (Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables), la BOAD a initié un projet intitulé « 100 millions d'arbres » dont l'objectif est de lutter contre la désertification dans les pays d'intervention. Les Termes de Référence de l'étude relative au projet ont été validés et une Note Conceptuelle est en cours de finalisation en vue de saisir un fonds climat pour le financement de ladite étude. Par ailleurs, la Convention des Nations Unies sur la lutte Contre la Désertification (UNCCD) a marqué son accord pour accompagner la BOAD, avec de l'assistance technique, dans le développement de ce projet.

En 2021, la mise en œuvre de la stratégie RSE a permis à la Banque d'accentuer les prospections de projets d'énergies renouvelables auprès des promoteurs et des Etats. Ainsi, près de sept (7) nouveaux projets ont été identifiés en 2021 parmi lesquels deux (2) ont été financés par la Banque. Il s'agit de : i) l'extension de la capacité de la centrale solaire photovoltaïque de Blitta de 30 MWc à 50 MWc au Togo ; et ii) le projet de construction de la centrale hydroélectrique de Kourouba au Mali.

En matière de production intellectuelle RSE, une étude sur la gestion des déchets ménagers et industriels en zone UEMOA, en vue de la production d'énergie a été réalisée. Les rapports ont été finalisés et partagés avec la Commission de l'UEMOA et les structures internes de la Banque.

### AXE 7 : Créer des solutions de financement innovantes et inclusives

Concernant l'axe 7 (Créer des solutions de financement innovantes et inclusives), la Banque a échangé avec un partenaire sur une initiative visant à travailler avec un nombre limité de villes ou de régions pour préparer et assurer le développement et le financement de nouveaux projets d'infrastructures urbaines répondant aux objectifs de développement durable et de résilience.

### AXE 9 : Assurer la sécurité des agents en se donnant les moyens d'appliquer les mesures existantes

Enfin, en ce qui concerne l'axe 9 (Assurer la sécurité des agents en se donnant les moyens d'appliquer les mesures existantes), neuf séances de sensibilisation aux mesures de sécurité ont été organisées à l'endroit des prestataires permanents du Siège en 2021. Ceci a permis de toucher 147 prestataires sur 150 (soit 98%). Des notes d'informations ont été transmises au personnel, pour des sensibilisations sur le contrôle d'accès et sur la sécurité incendie. Des séances de formation ont également été organisées avec les institutions sœurs abritées au Siège. Au total, 97,23% des usagers du Siège ont pu bénéficier de sensibilisations sur les questions de sécurité.





## Les actions RSE : la Banque a mis l'accent sur 5 axes

### D. SÉCURISATION ET MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

Si l'année 2021 a été marquée par la persistance du contexte de la pandémie à coronavirus (covid-19), elle a surtout démontré la résilience de la Banque et de son système d'information (SI) dans sa capacité :

- i) à promouvoir une culture basée sur des nouvelles méthodes de travail ;
- ii) à poursuivre la modernisation de son SI, marquée par la mise en œuvre du Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI 2021-2025) ; et
- iii) au maintien de la certification de son Système de Management de la Sécurité de l'Information à la norme ISO 27001.

#### Sécurité du système d'information et plan de continuité d'activités

Au plan de la sécurité du système d'information, le système de management de la sécurité de l'information de la Banque a été actualisé, plus précisément la Politique de Sécurité de l'Information (PSI), afin de prendre en compte les changements induits par la mise en œuvre du Plan Djoliba, le changement d'organisation, l'adoption et la mise en œuvre du SDSI. La Banque a obtenu le maintien de sa certification ISO

27001, suite à l'audit de surveillance 2 qui s'est tenu les 8 et 9 décembre 2021, dans le cadre de son deuxième cycle de certification de trois (3) ans. Plusieurs actions de formation et de sensibilisation sur la sécurité de l'information ont été proposées aux membres du personnel de la Banque au cours de l'année 2021. Elles ont porté sur la sécurité de la messagerie et les attaques par ingénierie sociale, la sécurité de l'information dans le cadre du télétravail et en mobilité et la protection des données à caractère personnel.

S'agissant du Plan de Continuité d'activité, il a été testé afin de prendre en compte les leçons apprises de sa mise en œuvre en 2020. Les tests informatiques et utilisateurs réalisés au cours de l'année suivant les nouvelles orientations du PCA ont permis de s'assurer de son opérabilité.

#### Adoption d'une culture basée sur le télétravail

En vue de consolider les acquis post-covid, la promotion des nouvelles méthodes de travail s'est poursuivie par l'accompagnement des collaborateurs en vue d'une prise en main d'outils de collaborations modernes de visioconférence ZOOM, SKYPE et TEAMS, déployés en 2020. La contribution à la productivité et à la performance dans ce contexte de confinement s'est poursuivie par la consolidation des infrastructures d'accès distants sécurisés au SI en vue de faciliter le télétravail.

## Activités du Schéma Directeur du Système d'Information en 2021

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 2021, il est important de mentionner : i) la migration de la plateforme de communication et de collaboration vers Office 365 ; ii) la digitalisation des processus de la Banque par la Gestion Electronique des Documents GED (gestion des courriers et gestion des approvisionnements) ; l'objectif poursuivi par la mise en exploitation de la GED entre dans le cadre de l'accélération de la transformation numérique de la Banque afin de tendre vers le « zéro papier » ; et iii) la mise en exploitation du module de gestion digitalisée des processus administratifs des Ressources Humaines, SuccessFactors de SAP, utilisé aujourd'hui par l'ensemble du personnel de la Banque. Ces projets se poursuivront en 2022 et s'y ajoutera le module de e-recruitment.

### Le chantier de refonte du réseau

Le chantier de refonte du réseau a été poursuivi 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, l'optimisation des réseaux virtuels VLAN et l'optimisation de la sécurité logique par le renforcement de la sécurité des accès réseaux filaires et wifi, en sont une parfaite illustration.

### La maintenance de l'application de Gestion des Opérations Bancaires

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 des utilisateurs à distance.

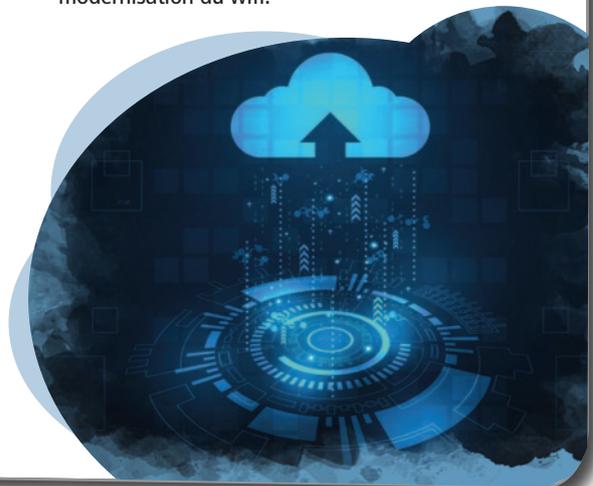
### Progiciel de Gestion Intégré SAP

S'agissant du Progiciel de Gestion Intégré SAP, les diligences en vue du passage vers une plateforme cloud (SAP S/4HANA), se sont poursuivies. La migration sera effective en 2022. Cette plateforme est un prérequis pour la mise en place de la solution de gestion Core Banking de SAP.

*Tous ces chantiers reposent sur la modernisation du «Data Center», dont la virtualisation des composants et "l'externalisation" vers le Cloud, se poursuivent.*

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

L'année 2022 sera marquée par la poursuite de la mise en œuvre des chantiers du SDSI 2021-2025 qui constituera l'ossature des activités de la fonction SI en 2021, ainsi que les années qui suivront. Les projets majeurs en 2022 seront : i) la poursuite de la migration de SAP vers S4/HANA ; ii) la poursuite du renforcement de la sécurité des accès réseaux ; iii) l'amélioration des interconnexions avec les MR ; iv) la sécurisation des infrastructures et applications ; et sans oublier v) le renforcement de la mobilité et des accès distants en passant par la modernisation du wifi.





## E. CONFORMITÉ ET RÉGLEMENTATION

Les principales réalisations en matière de conformité, réglementation et modernisation des textes de la Banque ont porté sur les actions ci-après :

- l'enregistrement de la marque et des signes distinctifs de la Banque ;
- la mise en conformité de la Banque au Règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), dans le cadre du projet «9 piliers».

## F. ACTION MARKETING ET COMMUNICATION

**Au plan de la communication**, la Banque a mis l'accent sur l'élaboration d'une plateforme de marque définissant son positionnement, ses nouveaux territoires de communication et les éléments constitutifs de ses messages. Un plan d'actions en phase avec la vision de la nouvelle gouvernance, illustré par le Plan DJOLIBA, a été mis en place et exécuté tout au long de l'année. Une forte résonance médiatique a été donnée aux actions du Président, de la Banque (conférence de presse, prises de parole au niveau international, rencontres de haut niveau) aussi bien dans les médias nationaux, régionaux et internationaux qu'au niveau des canaux digitaux (site web et réseaux sociaux). A cet effet, un renforcement de la veille médiatique a été opéré, donnant en temps réel les retombées des actions médiatiques de l'institution ainsi que celles de partenaires techniques et financiers.

### • Communication digitale

Dans le cadre de la communication digitale, la Banque a renforcé sa présence et sa prise de parole sur les réseaux sociaux et sur Internet. Des travaux ont été lancés pour la refonte du site web et la mise à jour de la page wikipédia.

### • Communication interne

En matière de communication interne, de nouveaux supports ont été conçus et mis en place afin de renforcer la bonne circulation de l'information. Une extension du réseau d'équipement d'affichage dynamique sera déployée au siège et dans les missions résidentes. L'Institution a, en outre, entamé des échanges avec une agence de communication régionale en vue du développement de sa marque employeur et du lancement d'une vaste campagne de recrutement.

**Au titre du marketing**, la Banque a œuvré à la promotion du Plan DJOLIBA ainsi que des produits et services de l'Institution à travers l'élaboration de divers supports et des campagnes d'affichage sur les espaces publicitaires et dans les salons « business » de certains aéroports dans l'UEMOA. Par ailleurs, elle a finalisé la phase pilote du projet de géolocalisation de tous les projets financés par la Banque au Togo et envisage de l'étendre au Bénin.



**Achèvement de la phase pilote du projet de géolocalisation de tous les projets financés par la Banque au Togo**

## Résultats de l'évaluation du projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PASA) dans les régions de Biombo, Gabu et Tombali en Guinée Bissau

**Le Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PASA) dans les régions de Biombo, Gabu et Tombali en Guinée Bissau a pour objectif global de contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté** dans la zone du projet à travers la réhabilitation d'aménagements hydro-agricoles de mangrove et de bas-fonds, et l'amélioration des conditions de vie ainsi que des revenus des populations locales bénéficiaires. Au cours de l'évaluation, au total, 121 personnes (dont 31% de femmes) ont été interrogées dans huit (08) villages.

Au plan opérationnel, le projet a globalement dépassé les objectifs fixés, en termes d'infrastructures comme suit : i) superficie de rizières de mangrove aménagées dans la région de Biombo (621,5 ha contre 500 ha prévus, soit un supplément de 121,5 ha) ; ii) superficie restaurée de rizières à Tombali (829,3 ha contre 700 ha prévus, soit un supplément de 129,3 ha) ; et iii) longueur de pistes rurales réalisées (19 km contre 11 km prévus, soit un supplément de 8 km). Toutefois, l'aménagement des superficies de bas-fonds dans la région de Gabu n'a pas atteint l'objectif fixé (255,45 ha contre 300 ha prévus, soit un déficit de 44,55 ha car la surface disponible n'était pas adéquate pour réaliser la totalité de la cible). De même, la production annuelle additionnelle de riz paddy a été en dessous des objectifs (1 182,432 T contre 4 000 T prévues). Cette contre-performance a été causée par : i) les retards de distribution d'intrants et des outillages dus aux suspensions des décaissements ; et ii) la faible capacité de certains prestataires sélectionnés.

Les résultats opérationnels qui en sont issus ont permis d'atteindre des impacts positifs présentés ci-après : i) l'accroissement des productions rizicole et horticole comparées à la situation avant-projet ; ii) l'augmentation du revenu des bénéficiaires des aménagements et des éleveurs ; iii) une amélioration notable de la sécurité alimentaire ; iv) une baisse de l'exode rural après la mise en œuvre des aménagements hydro agricoles ; et v) une réduction à la vulnérabilité au changement climatique.

Une analyse menée suivant l'approche genre a permis de constater que dans les zones d'intervention du programme, ce sont majoritairement les femmes qui ont bénéficié du programme d'alphabétisation. Elles affirment pouvoir lire, écrire et faire de petits calculs. Ces nouveaux savoir-faire sont mis en œuvre dans le cadre de leurs activités commerciales. Toutefois, l'évaluation a noté des impacts négatifs exposés ci-après.

- la durabilité de certains aménagements est menacée. En effet, des problèmes sont apparus sur certains périmètres rizicoles. En effet, avec le temps, les pentes d'écoulement des eaux des champs vers les canaux principaux ont été dégradées.
- le volet lié à l'élevage a connu des difficultés. En particulier, les chèvres distribuées par le projet ont été affectées par des maladies dans plusieurs cas.
- l'alphabétisation, bien qu'ayant un fort impact, connaît quelques difficultés. Les sessions de formation sont à l'arrêt pour plusieurs raisons parmi lesquelles la panne de matériel (batterie, panneaux solaires, télé), le manque d'émolument des formateurs et le vol du matériel de formation.
- les difficultés d'accès aux marchés urbains pour la vente du surplus de la production agricole. L'obstacle majeur est l'accès à des moyens de transport.



## G. SUIVI-ÉVALUATION DES OPÉRATIONS ET GESTION DU SAVOIR

### • Evaluation rétrospective de projets

En matière d'évaluation rétrospective de projets, la Banque a conduit plusieurs missions. Les activités d'évaluation ont porté sur la finalisation de la méta-évaluation des évaluations de performance conduites sur la période allant de 1993 à 2016. Le rapport y afférent a été soumis au Conseil d'Administration de septembre 2021. Il s'est également agi de finaliser l'évaluation rétrospective du projet d'implantation d'une cimenterie intégrée au Bénin par la société Nouvelle Cimenterie du Bénin (NOCIBE), soumis au CA de mars 2021.

### • Evaluations d'impacts

Dans le domaine des évaluations d'impacts, la Banque a effectué l'évaluation participative rapide du Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PASA) en Guinée-Bissau. Le rapport y afférent a été élaboré et examiné par le CA de décembre 2021 (voir encadré 7). Par ailleurs, la première phase de l'évaluation de processus du Programme d'Urgence de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (PU-IREN) a été réalisée par la conduite de la phase terrain.

### • Suivi du plan Djoliba

Concernant le suivi du plan Djoliba, la Banque a mis en œuvre le cadre de mesure des résultats de développement et des impacts de la BOAD par l'élaboration de neuf (09) rapports portant sur l'état d'exécution et les résultats de développement des projets dans le cadre du suivi des résultats de développement et d'impacts des projets. Par ailleurs, le rapport sur les résultats de développement sociaux et des projets de développement rural a été élaboré au titre du portefeuille de projets de quatre (04) pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali et Niger). En outre, cinq (05) rapports ont été élaborés pour évaluer les résultats de développement en termes d'impacts des interventions de la Banque. Aussi, le rapport sur l'état d'exécution des résultats de développement et d'impacts des lignes de refinancement a été élaboré.

Par ailleurs, des notes trimestrielles de conformité des opérations à la Stratégie sont élaborées afin d'éclairer la Haute Direction sur la tenue ou non de la trajectoire de réalisation des objectifs annuels. Le processus est couronné par un bilan de la 1<sup>ère</sup> année de mise en œuvre du Plan stratégique qui vise à informer les organes délibérants de la Banque.

### • Gestion du savoir et des archives

En matière de Gestion du savoir et des Archives, la Banque a lancé l'élaboration de sa stratégie de gestion des connaissances assortie d'un plan d'actions alignée sur le plan Djoliba. A ce titre, elle a procédé à la rédaction de termes de référence et au recrutement d'un Consultant chargé d'appuyer l'institution. En outre, il a été poursuivi l'animation du dispositif de veille des domaines couverts par les interventions de l'institution ainsi que les activités des partenaires de la BOAD. Dans le cadre de la digitalisation des processus métiers, conformément au Schéma Directeur du Système d'Information, elle a entamé l'opérationnalisation du Système de Gestion Electronique des Documents (GED) qui a abouti à la dématérialisation des processus de gestion des courriers, de gestion des approvisionnements ainsi que des notes internes. Aussi, environ 400 mètres linéaires de dossiers physiques de projets ont été numérisés et intégrés à la plateforme de gestion documentaire.

Il convient également d'indiquer que l'Institution a finalisé l'élaboration du nouveau Calendrier de Conservation et d'Élimination des archives.

Par ailleurs, en cohérence avec l'engagement de la Banque à la transparence sur ses opérations, il a été procédé à la relecture des documents de politique et de guide de diffusion et d'accès à l'information. Ce dispositif a été renforcé par l'adhésion de l'Institution en qualité de membre de l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IITA) qui permet à la Banque de procéder à la publication de ses données suivant les standards internationaux.

## H. GESTION FINANCIÈRE

### Pilotage financier

L'implémentation de la solution dédiée au pilotage financier (OneSumX Risk de l'éditeur Wolters Kluwer) s'est poursuivie avec le 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. La mise en service du logiciel interviendra en 2022 une fois la phase de recette achevée.

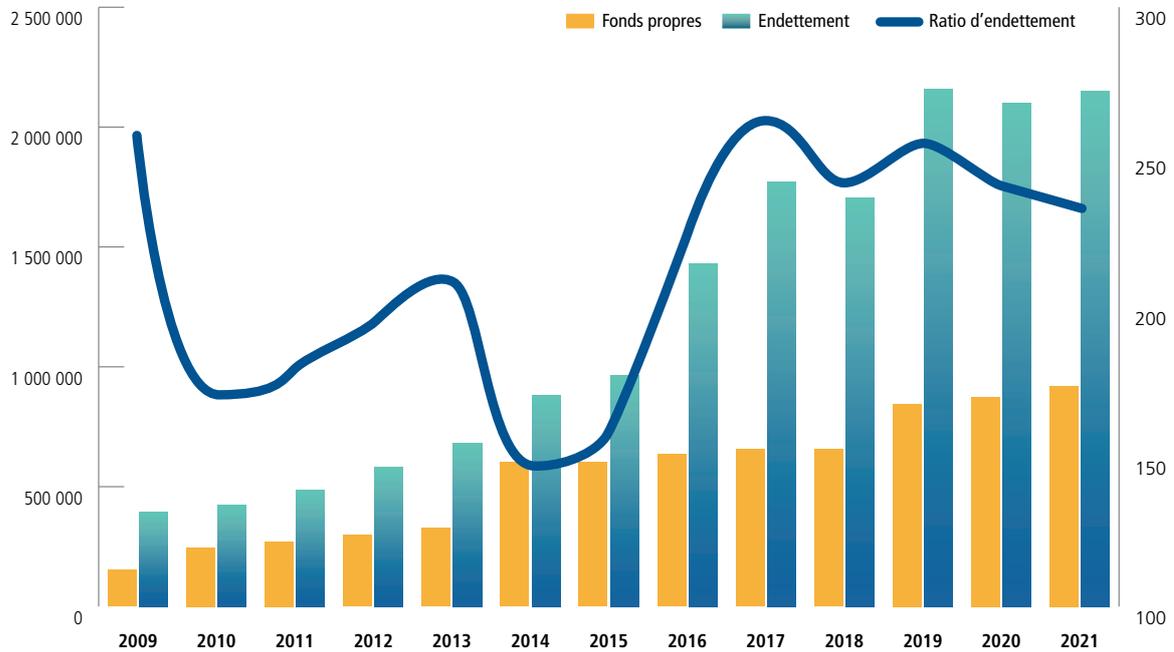
### Situation financière

Le total du bilan de la Banque est passé de 3 207,3 Mds FCFA au 31 décembre 2020 à 3 291,3 Mds FCFA au 31 décembre 2021.

*La situation financière de l'institution reste saine et est notamment marquée par une structure financière équilibrée.*

*A fin décembre 2021, les fonds propres représentaient environ 28,0% du total du bilan et le rapport «encours des emprunts / fonds propres» (ratio d'endettement) ressortait à environ 233,1%, 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 (80,9% des produits budgétaires réalisés) ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (3,08% en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies) ;
- un niveau de produit net bancaire qui s'établit à 85,7 Mds FCFA au 31 décembre 2021 contre 77,5 Mds FCFA au 31 décembre 2020 ;
- 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 2,92% à fin décembre 2021 contre 2,71% à fin décembre 2020. 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, le bénéfice net à fin 2021 ressort à 30,8 Mds FCFA contre 29,3 Mds FCFA au 31 décembre 2020. 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.

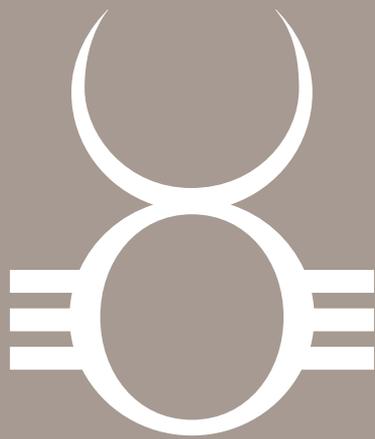
Il convient d'indiquer par ailleurs que le ratio d'adéquation des fonds propres s'établit à 23,57% à fin décembre 2021 (contre une norme internationale de 8% au minimum). Le niveau des fonds propres reste en adéquation avec celui des risques portés par la Banque. Au demeurant, la mise en œuvre des recommandations 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.

# ANNEXES

- ANNEXE 1 : Présentation de la BOAD et de son organigramme au 31.12.2021
- ANNEXE 2 : Organes délibérants de la BOAD au 31.12.2021
- ANNEXE 3 : Principaux actes des Organes délibérants de la BOAD au cours de l'exercice 2021
- ANNEXE 4 : Liste des financements approuvés par la BOAD au cours de l'année 2021
- ANNEXE 5 : Liste des accords/contrats de prêts, prises de participation signés en 2021
- ANNEXE 6 : Evolution des flux nets de ressources par pays au 31.12.2021
- ANNEXE 7 : Répartition des engagements nets cumulés au 31.12.2021
- ANNEXE 8 : Répartition des décaissements nets cumulés au 31.12.2021
- ANNEXE 9 : Gouvernance de la BOAD
- ANNEXE 10 : Personnel de la BOAD par collègue, genre, processus et activités au 31.12.2021
- ANNEXE 11 : Situation financière de la Banque au 31.12.2021
- ANNEXE 12 : Récapitulatif de production de l'énergie solaire
- ANNEXE 13 : Principaux indicateurs macro-économiques de l'UEMOA
- ANNEXE 14 : Fiches des projets financés au cours de l'année 2021

Télécharger les annexes à partir de ce lien :  
<https://www.boad.org/annexes-rapport-annuel-2021/>







BANQUE OUEST AFRICAINE  
DE DEVELOPEMENT

# 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](http://www.boad.org)

