

RAPPORT ANNUEL 2019



BOAD

BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



**RAPPORT
ANNUEL
2019**

S O M M A I R E

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS	6
TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2019	7
FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2019	8
I. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL	13
1.1. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL	14
1.2. ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'UEMOA	16
1.2.1. Situation économique	17
1.2.2. Développement Humain	18
II. REALISATIONS DE LA BOAD EN 2019	21
2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE	22
2.2. REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE	25
2.2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures	26
A. Développement et interconnexion d'infrastructures	26
B. Suivi de la mise en œuvre de stratégies et de programmes régionaux	27
2.2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable	28
A. Développement d'infrastructures de base	28
B. Développement durable	30
2.2.3. Accompagnement des entreprises et des Etats, développement de l'ingénierie du financement et des services	32
A. Promotion du Partenariat Public-Privé (PPP)	32
B. Soutien au développement d'industries et à l'émergence d'entreprises d'envergure régionale	32
2.2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources	34
A. Conventions signées en 2019	34
B. Concours approuvés par le Conseil d'Administration	35
C. Mobilisation de ressources sur les marchés de capitaux	35
D. Ressources de bonification	36
E. Coopération et promotion de partenariats	36
2.2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance	36
A. Sécurité juridique des opérations	36
B. Action marketing et communication	37
C. Ressources humaines	37
D. Gestion du patrimoine, sécurité des personnes et des biens	38
E. Suivi-évaluation des opérations et gestion du savoir	38
F. Gouvernance, système de contrôle et gestion des risques	39
G. Modernisation et sécurisation du système d'information	40
H. Gestion financière	40
THEME DE L'ANNEE : MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU SEIN DE LA BOAD	42
ANNEXES	58

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Christian ADOVELANDE
PRÉSIDENT DE LA BOAD

En dépit d'une conjoncture économique internationale difficile en 2019, marquée notamment par des tensions commerciales opposant les Etats-Unis à la Chine, l'Afrique subsaharienne a fait preuve de résilience en obtenant un rythme de croissance de 3,3% contre 3,2% en 2018.

Au sein de la zone UEMOA en particulier, les activités de la Banque se sont déroulées dans un cadre macroéconomique et financier favorable. En effet, l'activité économique est restée soutenue en 2019, avec un taux de croissance de 6,6% comme en 2018. Cette performance a été portée par l'ensemble des secteurs, stimulés en particulier par la poursuite de la mise en œuvre de programmes prioritaires d'investissement agricole et de renforcement des infrastructures, de même que le dynamisme des services financiers, du commerce, des transports et des télécommunications.

C'est dans un tel contexte que la Banque a renforcé sa contribution aux efforts de développement de ses Etats membres en mettant à leur disposition des financements additionnels d'un montant global de 498,2 milliards FCFA. Les concours ainsi octroyés, permettront de réaliser de nouveaux projets d'investissement dans les infrastructures de transport et d'énergie, l'éducation, l'assainissement et l'aménagement urbain, le développement des économies locales et des principales filières agricoles de l'Union. En termes de résultats de développement escomptés, ces financements contribueront notamment à : i) la construction d'un linéaire global de 926,2 km de routes et de voirie urbaine, ii) l'installation d'une capacité totale de 246 MW d'énergie thermique et de 55 MWC d'énergie solaire et iii) l'inclusion financière, plus particulièrement, la facilitation à l'accès au microcrédit des couches les plus vulnérables.

La Banque a poursuivi son appui à la mise en œuvre de programmes régionaux. Les Fonds Amorçage et Infrastructures de l'UEMOA, prévus dans le cadre de l'IREC, ont été mis en place. Ils contribueront à la diversification des sources de financement des infrastructures dans l'UEMOA et à une participation accrue du secteur privé.

Les financements de l'exercice portent le cumul des engagements nets de la Banque à 5 654,7 milliards FCFA au 31 décembre 2019, pour 1 187 opérations. Les décaissements annuels se sont élevés à 390,4 milliards FCFA contre 292,5 milliards FCFA en 2018, portant ainsi le cumul à 3 710,5 milliards FCFA, soit un taux de décaissement cumulé de 65,6%.

En 2019, la notation « investment grade » de la Banque a été confirmée par les agences Moody's et Fitch Ratings, ce qui lui a permis de réaliser en octobre de la même année son troisième eurobond d'un montant de 830 millions de dollars US, soit 493,6 milliards FCFA sur une maturité de 12 ans. Des ressources complémentaires ont également été mobilisées auprès de divers partenaires financiers dont les fonds environnementaux et climats (FA, FEM, FVC), elles serviront notamment au financement de projets : (i) d'investissement productifs ou structurants, (ii) d'énergie renouvelable, et (iii) de résilience de nos Etats aux changements climatiques.

Au plan de la gestion interne, la Banque a poursuivi la revue de son cadre global de gestion des risques (cadre d'appétence aux risques et modèle de capital économique) en cours d'adoption, ainsi que l'implémentation d'un outil de pilotage financier en vue d'un renforcement de sa gouvernance financière.

En vue de faire face aux défis sociétaux de la zone et répondre aux attentes de ses parties prenantes, la Banque s'est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui s'est matérialisée par l'élaboration d'une politique et d'une stratégie RSE adoptées en décembre 2019 par ses Organes délibérants. L'ambition de la Banque étant d'une part, de créer de la valeur soutenable pour toute la sous-région et d'autre part, de contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030.

Enfin, l'année 2019 marque la fin du deuxième Plan stratégique 2015-2019 de la Banque dont l'évaluation de sa mise œuvre, réalisée par un cabinet de conseil indépendant, indique un bilan globalement satisfaisant. Des travaux sont en cours pour l'élaboration d'un nouveau Plan quinquennal 2021-2025.

Je voudrais tout particulièrement réaffirmer ma profonde gratitude aux plus hautes Autorités de l'UEMOA, pour leur constante sollicitude à l'endroit de notre institution commune. Je voudrais également saluer nos partenaires, pour la qualité de leur accompagnement tant au plan financier que technique. Au personnel de la Banque, enfin, j'adresse mes vives félicitations pour les résultats et les progrès enregistrés. Je l'encourage à œuvrer davantage à la réalisation des objectifs de développement de notre sous-région pour le bonheur de nos populations.

CHRISTIAN ADOVELANDE
PRÉSIDENT DE LA BOAD

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

- AFD** : Agence Française de Développement
- BAD** : Banque Africaine de Développement
- BADEA** : Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- BEI** : Banque Européenne d’Investissement
- BID** : Banque Islamique de Développement
- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- CCNUCC** : Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- CRC** : Centre Régional de Collaboration
- FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FDC** : Fonds de Développement et de Cohésion
- FDE** : Fonds de Développement Energie
- FED** : Fonds Européen de Développement
- FEM** : Fonds pour l’Environnement Mondial
- FMI** : Fonds Monétaire International
- IAS/IFRS** : International Accounting Standards / International Financial Reporting Standard
- IDH** : Indice de Développement Humain
- IRED** : Initiative Régionale pour l’Energie Durable
- KfW** : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Etablissement de crédit pour la reconstruction, de droit public allemand)
- Mds FCFA** : Milliards Francs CFA
- PIR** : Programme Indicatif Régional
- PMA** : Pays les Moins Avancés
- PME-PMI** : Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries
- PPP** : Partenariat Public-Privé
- PTF** : Partenaire Technique et Financier
- RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SAP** : Systems, Applications and Products for data processing
- UE** : Union Européenne
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- URDPPP** : Unité Régionale de Développement de Projets en Partenariat Public-Privé

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2019

Date de création	14 novembre 1973 Démarrage des activités opérationnelles en 1976
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Etats membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo • BCEAO (Banque centrale) • Actionnaires non régionaux : Allemagne, BAD, BEI, Belgique, France, Inde, République Populaire de Chine, Royaume du Maroc
Mission	Promouvoir le développement équilibré des Etats membres et contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest
Vision	BOAD : une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest
Capital autorisé au 31 décembre 2019	1 155 milliards FCFA
Capital souscrit au 31/12/2019 Total bilan au 31/12/2019 Effectif opérationnel de la Banque au 31/12/2019	1 103,6 milliards FCFA 3 110,4 milliards FCFA 297 agents
Financements en 2019	<p>55 opérations pour un total de 498,2 milliards FCFA, sous forme de :</p> <p>Prêts directs : 397,9 milliards FCFA, soit 79,9% Prêts indirects : 50,0 milliards FCFA soit 10,0% Participations : 40,2 milliards FCFA, soit 8,1% Garantie : 10,0 milliards FCFA, soit 2,0%</p> <p>Répartition des financements par catégorie d'emprunteurs :</p> <p>Secteur non marchand : 302,3 milliards FCFA, soit 60,7% Secteur public marchand : 7,0 milliards FCFA, soit 1,4% Secteur privé : 188,9 milliards FCFA, soit 37,9%</p> <p>Répartition des financements selon la catégorie</p> <p>Projets nationaux : 371,5 milliards FCFA, soit 74,6% Projets régionaux : 126,7 milliards FCFA, soit 25,4%</p>
Engagements nets cumulés, 1976 – 2019	5 654,7 milliards FCFA (soit 8,6 milliards d'euros) pour 1 187 opérations.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019

26 février

APPROBATION DES PREMIERS PROJETS DE LA BOAD PAR LE FONDS VERT DANS LE DOMAINE DE L'ÉNERGIE SOLAIRE

21 mars

SIGNATURE D'UNE CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE LA BOAD ET LE CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPÉRIEURES EN GESTION (CESAG)

20 juin

APPROBATION D'UNE LIGNE DE CRÉDIT DE LA BANQUE MONDIALE ET UNE SUBVENTION DE CLEAN TECHNOLOGY FUND (CTF)

30 janvier et 08 mars

DISTINCTIONS DU PRÉSIDENT DE LA BOAD PAR LES PRÉSIDENTS DU SÉNÉGAL ET DU MALI

27 février au 1^{er} mars

TENUE DES JOURNÉES BILATÉRALES KFW-BOAD

29 mars et 10 avril

MAINTIEN DES RATINGS INVESTMENT GRADE DE LA BANQUE



FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2019

30 janvier et 08 mars

Distinctions du Président de la BOAD par les Présidents du Sénégal et du Mali

Le Président de la BOAD M. Christian ADOVELANDE a été élevé, respectivement le 30 janvier et le 8 mars, aux rangs de Commandeur dans l'ordre du Lion de la République du Sénégal par SEM Macky SALL et de Commandeur de l'Ordre national du Mali à titre étranger, par SEM Ibrahim Boubacar Keïta.

26 février

Approbation des premiers projets de la BOAD par le Fonds Vert dans le domaine de l'énergie solaire

Le Conseil d'Administration du Fonds Vert pour le Climat a approuvé deux concours destinés à la promotion des investissements privés dans le Secteur des énergies solaires en Afrique de l'Ouest et au Projet d'Electrification Rurale Solaire (PERS) au Mali pour des montants respectifs de 40,02 et 17,03 milliards FCFA.

27 février – 1^{er} mars

Tenue des journées bilatérales KfW-BOAD

Dans l'optique de renforcer davantage leurs liens de coopération et de partenariat stratégique, les deux institutions ont instauré un cadre d'échanges à travers l'organisation de journées KfW-BOAD. La première édition s'est tenue à Francfort (Allemagne), du 27 février au 1^{er} mars 2019.

Les échanges au cours de ces journées ont notamment porté sur des thématiques croisées telles que les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, la digitalisation de l'économie numérique et la promotion du secteur privé.

21 mars

Signature d'une convention de partenariat entre la BOAD et le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

La signature de cette convention de partenariat permettra aux deux institutions d'œuvrer : i) au renforcement des capacités sur des thématiques relevant de la mission de la BOAD, ii) à la capitalisation des connaissances dans le domaine de la mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement et iii) à la mise en place de programmes de stage et d'insertion professionnelle des jeunes.

29 mars et 10 avril

Maintien des ratings investment grade de la Banque

La Banque a accueilli les missions annuelles de revue de deux agences internationales de notation, à savoir Moody's et Fitch Ratings. Au terme de leurs diligences, les deux agences ont confirmé les notes attribuées depuis l'année 2015, à savoir Baa1 stable (pour Moody's) et BBB stable (pour Fitch). Ces notes attestent de la bonne qualité de crédit et de la gouvernance de la Banque.

20 juin

Approbation d'une ligne de crédit de la Banque mondiale et une subvention de Clean Technology Fund (CTF)

Le Conseil d'Administration de la Banque a approuvé une ligne de crédit de la Banque mondiale et une subvention de Clean Technology Fund (CTF) pour des montants respectifs de 140 millions USD, soit 79,961 milliards FCFA, et 67,2 millions USD, soit 38,427 milliards FCFA. Ces concours s'inscrivent dans le cadre du projet régional d'électrification hors réseau (ROGEP) couvrant 19 pays dont les Etats membres de la CEDEAO.

15 octobre

3^{ème} émission d'emprunt obligataire de la BOAD sur le marché financier international

Dans le souci de poursuivre le financement des économies de l'Union à des conditions avantageuses, la Banque a procédé à la réalisation d'un 3^{ème} eurobond en octobre 2019. L'opération a permis de mobiliser un montant de 830 millions de dollars US, soit 493,6 milliards FCFA, sur une maturité de 12 ans in fine.

4 novembre

Mise en service d'une centrale solaire à la BOAD

Dans le cadre de son programme d'efficacité énergétique, la Banque a procédé à l'installation et à la mise en service d'une centrale solaire de 150 kVA à son siège à Lomé (Togo), en injection directe dans le bâtiment. Elle a permis de produire une énergie propre de 36 240 kWh durant les mois de novembre et décembre 2019.

12 et 13 novembre

Organisation d'un atelier régional sur l'énergie solaire au siège de la BOAD

Cet atelier a permis de faire des propositions concrètes de politiques d'orientations, de cadres réglementaires et de prendre des mesures susceptibles de renforcer la performance des Etats et des économies de l'UEMOA en matière d'énergie solaire.

9 - 13 décembre

Maintien de la certification ISO 27001 du Système de Management de la Sécurité de l'Information

La Banque a passé avec succès l'audit de renouvellement de la certification ISO 27001 version 2013 de son Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI), réalisé par l'Organisme de Certification AFNOR. Cet audit de renouvellement marque le début d'un deuxième cycle de certification de trois (3) ans. Au cours de ce second cycle de certification, l'accent sera mis sur la protection des données personnelles, la sensibilisation et la formation des acteurs du SMSI, ainsi que la correction des failles de sécurité et les mesures de la performance du SMSI.

18 décembre

Adoption de la politique RSE par le Conseil d'Administration (CA)

Lors de sa 115^{ème} session ordinaire tenue à Dakar, le CA a examiné et approuvé la politique RSE de la Banque. Cette décision se traduit par la mise en place d'une stratégie RSE. Organisée autour de 11 axes et sur une période de 5 ans, la stratégie RSE 2020-2024 de la BOAD vise à mieux répondre aux enjeux prioritaires et à contribuer de manière plus efficiente à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).



► Scène de vie à Natitingou (Bénin)

1

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL



En 2019, l'économie mondiale a enregistré une croissance de **2,9%** contre **3,6%** en 2018



Au sein de l'UEMOA, le taux de croissance s'établirait à **6,6%** en 2019 comme en 2018



1.1

ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

En 2019, l'économie mondiale a ralenti en enregistrant une croissance de **2,9%** contre **3,6%** en 2018. Ce ralentissement serait, entre autres, dû aux tensions commerciales entre les Etats-Unis et la Chine. Les effets ont été ressentis dans toutes les régions ou ensembles économiques à l'exception de l'Afrique subsaharienne.

En 2019, l'économie mondiale a ralenti en enregistrant une croissance de 2,9% contre 3,6% en 2018. Ce ralentissement serait, entre autres, dû aux tensions commerciales entre les Etats-Unis et la Chine. Les effets ont été ressentis dans toutes les régions ou ensembles économiques à l'exception de l'Afrique subsaharienne.

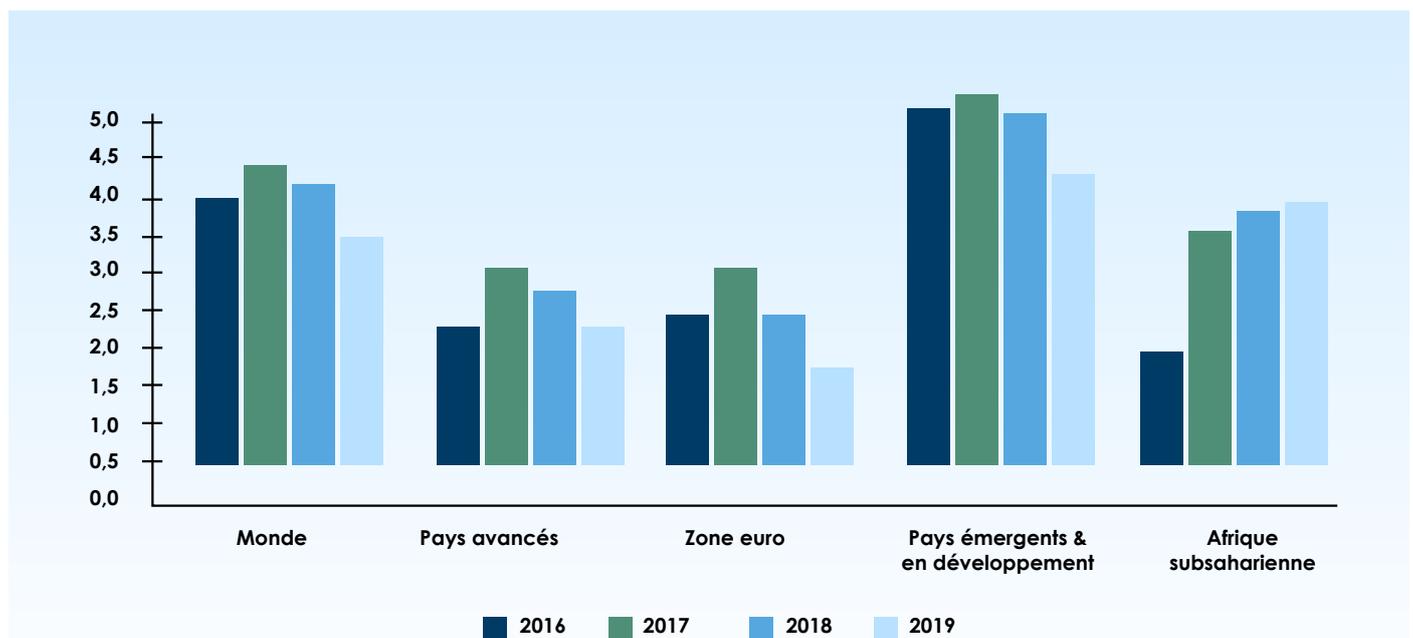
En effet, dans les pays avancés, la croissance s'est établie à 1,7% en 2019 après 2,2% en 2018, en liaison principalement avec le ralentissement de la croissance en zone euro (1,2% en 2019 contre 1,9% en 2018) et aux Etats-Unis (2,3% en 2019 contre 2,9% en 2018).

Dans les pays émergents et en développement, la croissance est estimée à 3,7% en 2019 contre 4,5% en 2018. En Chine,

elle est passée de 6,6% en 2018 à 6,1% en 2019, en liaison avec les mesures de réglementation visant à contenir la dette publique et les tensions commerciales avec les Etats-Unis.

En Afrique subsaharienne par contre, la croissance économique a légèrement augmenté, passant de 3,2% en 2018 à 3,3% en 2019. Cette légère hausse est la conséquence de l'amélioration de la situation économique au Nigéria (2,3% en 2019 contre 1,9% en 2018), en lien avec le redressement de la production et des cours du pétrole, mais atténuée par la baisse de l'activité constatée en Afrique du sud (0,4% en 2019 contre 0,8% en 2018) à cause notamment des grèves et des problèmes d'approvisionnement énergétique dans le secteur minier, auxquels s'ajoute une faible production agricole.

Graphique 1 Evolution de l'activité économique sur la période 2016-2019



Source : BOAD sur la base des statistiques du FMI, janvier 2020.



1.2

ENVIRONNEMENT DANS L'UEMOA

« La zone UEMOA réalise depuis 2012 des performances économiques appréciables, dans un contexte de maîtrise de l'évolution des prix, avec un taux de croissance annuel moyen de 6,3%, sensiblement supérieur à celui de l'Afrique subsaharienne. »

1.2.1. SITUATION ECONOMIQUE

Au sein de l'UEMOA, le taux de croissance s'établirait à 6,6% en 2019 comme en 2018. Par pays, le taux de croissance se présenterait comme suit : Bénin (7,6%), Burkina (6,0%), Côte d'Ivoire (7,5%), Guinée Bissau (5,1%), Mali (5,6%), Niger (6,3%), Sénégal (6,0%) et Togo (5,3%). Le dynamisme de l'activité économique dans tous les États membres serait porté par la poursuite des bonnes performances de tous les secteurs.

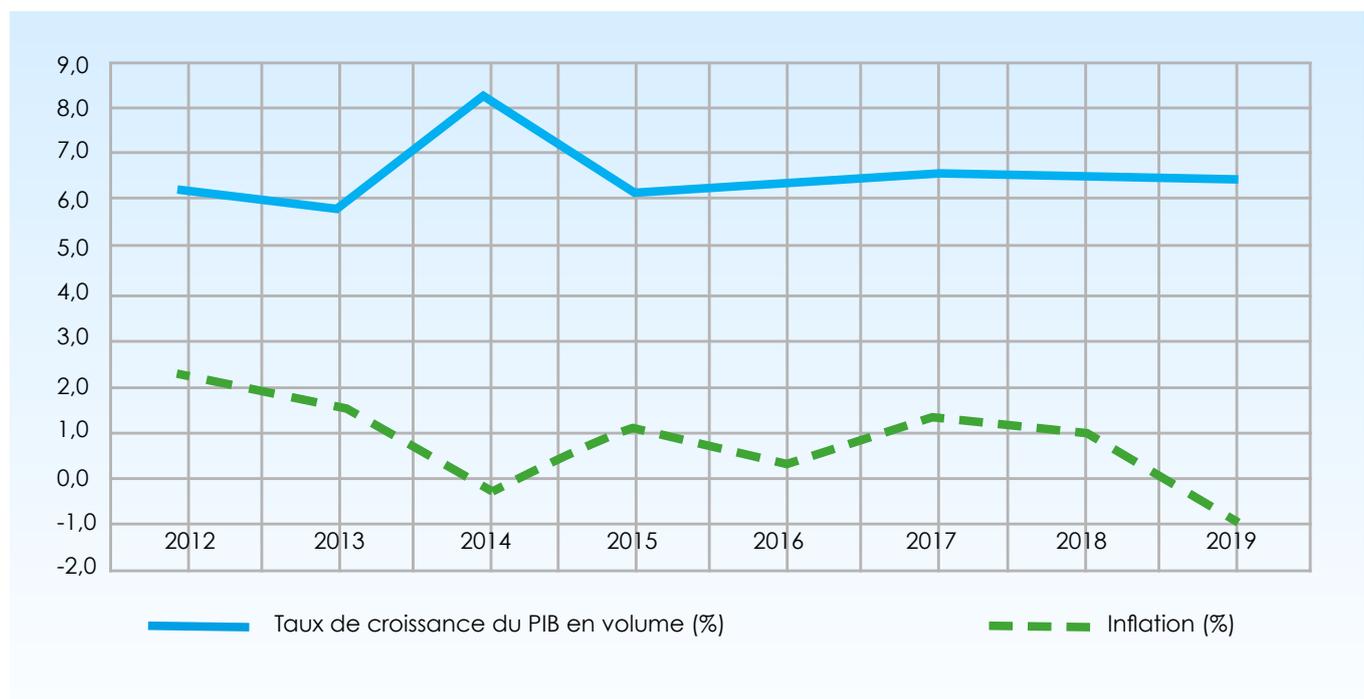
La bonne tenue du secteur primaire serait en rapport avec des conditions pluviométriques favorables et la poursuite des efforts d'investissement dans le cadre de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement agricole dans

les États membres. Au niveau du secteur secondaire, l'activité resterait stimulée par le dynamisme des Bâtiments et Travaux Publics, en liaison avec la poursuite des travaux de construction d'infrastructures de base et les bons résultats obtenus dans les industries extractives. Quant au secteur tertiaire, il serait porté par le commerce (notamment des excédents agricoles), les transports (modernisation des infrastructures portuaires et aéroportuaires) et les communications (innovations des sociétés de télécommunication et promotion de nouveaux produits).

Toutefois, les risques liés à la crise sécuritaire dans la zone du sahel constituent de réelles menaces.

Graphique 2

Evolution du taux de croissance et du taux d'inflation de la zone UEMOA sur la période 2012-2019



Source : Commission de l'UEMOA, Rapport d'exécution de la Surveillance Multilatérale, décembre 2019.

Au cours de l'année, la sous-région a été marquée par une baisse modérée des prix. Le taux d'inflation est ressorti à -0,7% contre 1,2% en 2018, sous les effets conjugués de l'évolution des cours des produits alimentaires (blé, riz, sucre, lait, etc.) sur le marché international, du niveau des cours du pétrole et des perspectives de production du secteur agricole dans la région.

Les perspectives pour 2020 indiquent un taux de croissance de 6,6% dans l'Union avec une inflation contenue en-dessous de 3%.

Le projet de création d'une monnaie unique pour la CEDEAO a connu une accélération au cours de l'année 2019. D'importants progrès ont été enregistrés :

- la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la CEDEAO, lors de sa 55^{ème} session ordinaire tenue le 29 juin 2019 à Abuja (Nigeria), a réaffirmé une approche graduelle pour la création de la monnaie unique en privilégiant le démarrage avec les États membres qui respecteraient les critères de convergence ; elle a adopté le régime de change flexible assorti d'un cadre de politique monétaire axé sur le ciblage de l'inflation et le système fédéral pour la Banque

Centrale Communautaire et a retenu le nom « ECO » pour la monnaie unique dont le lancement est prévu pour 2020 ;

- le 21 décembre 2019, lors de sa 56^{ème} session ordinaire à Abuja (Nigeria), la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la CEDEAO a adopté le symbole de l'ECO (Ec) et le nom de la future Banque Centrale (Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest) ;

Par ailleurs, dans la zone UEMOA, une importante réforme du Franc CFA a été annoncée par SEM Alassane OUATTARA, Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA : changement du nom Franc CFA en ECO, arrêt de la centralisation des réserves de change au Trésor Français, fermeture du compte d'opérations et transfert des ressources disponibles dans les comptes de la BCEAO, retrait des représentants français du Conseil d'Administration de la BCEAO, du Comité de Politique Monétaire et de la Commission Bancaire, garantie de convertibilité de la monnaie par la France et maintien du taux de change fixe par rapport à l'euro.

Cette réforme devrait préparer les économies de l'Union à l'avènement de l'ECO, monnaie unique de la CEDEAO.

1.2.2. DEVELOPPEMENT HUMAIN

Au sein de l'UEMOA, les progrès obtenus en matière de développement humain sont lents malgré la mise en œuvre de différentes stratégies nationales et régionales de développement. En effet, les États membres sont toujours classés parmi les pays à développement humain faible.

Toutefois, des avancées ont été enregistrées traduisant une légère amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base (éducation, santé, eau potable et assainissement, etc.). Par rapport à 2017, les évolutions se présentent comme suit : Bénin (+1,0%), Burkina (+2,6%), Côte d'Ivoire (+4,9%), Guinée Bissau (+1,3%), Niger (+6,5%), Mali (0,0%), Sénégal (+1,8%) et Togo (+2,0%). On note également que les indices de quatre (4) pays de l'Union à savoir

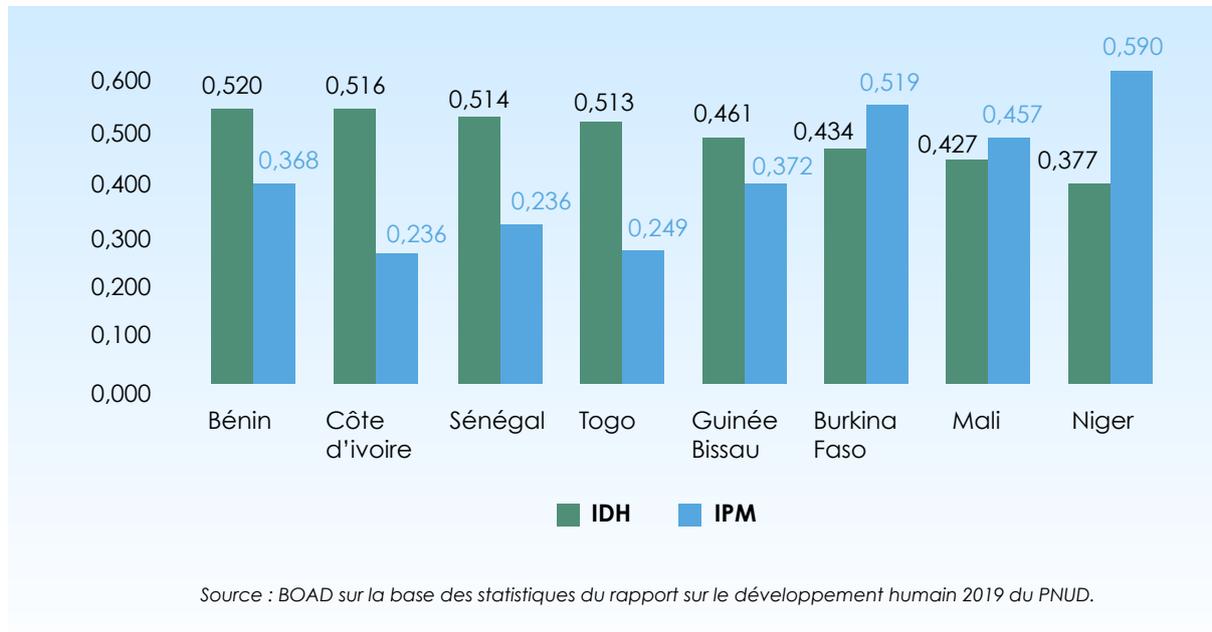
le Bénin (0,520), la Côte d'Ivoire (0,516), le Sénégal (0,514) et le Togo (0,513) restent supérieurs à la moyenne des indices du groupe de pays à développement humain faible (0,507) qui englobe trente-six (36) pays ; mais ces indices demeurent en dessous de la moyenne de l'Afrique subsaharienne (0,541).

L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM)² reste aussi élevé dans la zone (cf. graphique 3). Toutefois, des progrès ont été observés pour le Sénégal (-1,7%), le Togo (-0,4%), la Guinée Bissau (-0,3%), le Burkina (-0,2%) et le Niger (-0,2%). Les efforts devraient donc être poursuivis pour une fourniture universelle et efficiente des services sociaux de base aux populations de la sous-région.

² L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) est un indice statistique évaluant la pauvreté dans les pays en développement, créé par un département de l'Université d'Oxford en 2010 et utilisé par le PNUD pour son Rapport sur le développement humain. Il identifie de multiples privations au niveau des ménages, en matière de santé, d'éducation et de niveau de vie.

Graphique 3

Niveaux de l'IDH et de l'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM) en zone UEMOA



Le rapport 2019 sur le Développement Humain indique que les inégalités de développement humain sont prononcées aussi bien entre pays qu'au sein d'un même pays. Ces inégalités résultent de plusieurs facteurs, notamment l'injustice sociale, le retard technologique, les désavantages en matière de santé et d'éducation et les changements climatiques. Elles affaiblissent la cohésion sociale et ébranlent la confiance des citoyens envers les pouvoirs publics et les institutions. Elles nuisent également aux économies, empêchant les individus de réaliser leur plein potentiel

au travail et dans la vie, entravant ainsi la réalisation des Programmes de développement durable à l'horizon 2030. Le rapport recommande aux pouvoirs publics et aux acteurs du développement de : i) favoriser l'accès à des soins de santé de qualité et à un enseignement de qualité à tous les niveaux, ii) éliminer les inégalités femmes-hommes, iii) favoriser l'accès aux technologies modernes, iv) renforcer la résilience aux chocs climatiques et v) améliorer la productivité des plus défavorisés tout en assurant une meilleure répartition des richesses.



► Chantier du Pont de Womey (Bénin)

2

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2019



En 2019, la BOAD a octroyé des financements d'un montant total de **498,2 milliards FCFA**



Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures pour un montant de **126,7 milliards FCFA**



2.1

TABLEAU D'ENSEMBLE

Au cours de l'année 2019, la Banque a octroyé des financements d'un montant total de **498,2 milliards FCFA**, dont **302,3 milliards FCFA** pour appuyer les efforts de développement des Etats membres et **195,9 milliards FCFA** pour accompagner les entreprises publiques et privées de la région. Par secteur, les concours susvisés se répartissent comme suit :



Tableau 1 : Répartition des approbations ³ (long, moyen et court termes) par secteur en 2019

	Approbations (Mds FCFA)	Nombre d'opérations	% Approbations
Secteur non marchand (a)	302,3	35	60,7
Secteur marchand (b = i + ii)	195,9	20	39,3
Public marchand (i)	7,0	2	1,4
Privé (ii)	188,9	18	37,9
Total (a+b)	498,2	55	100,0

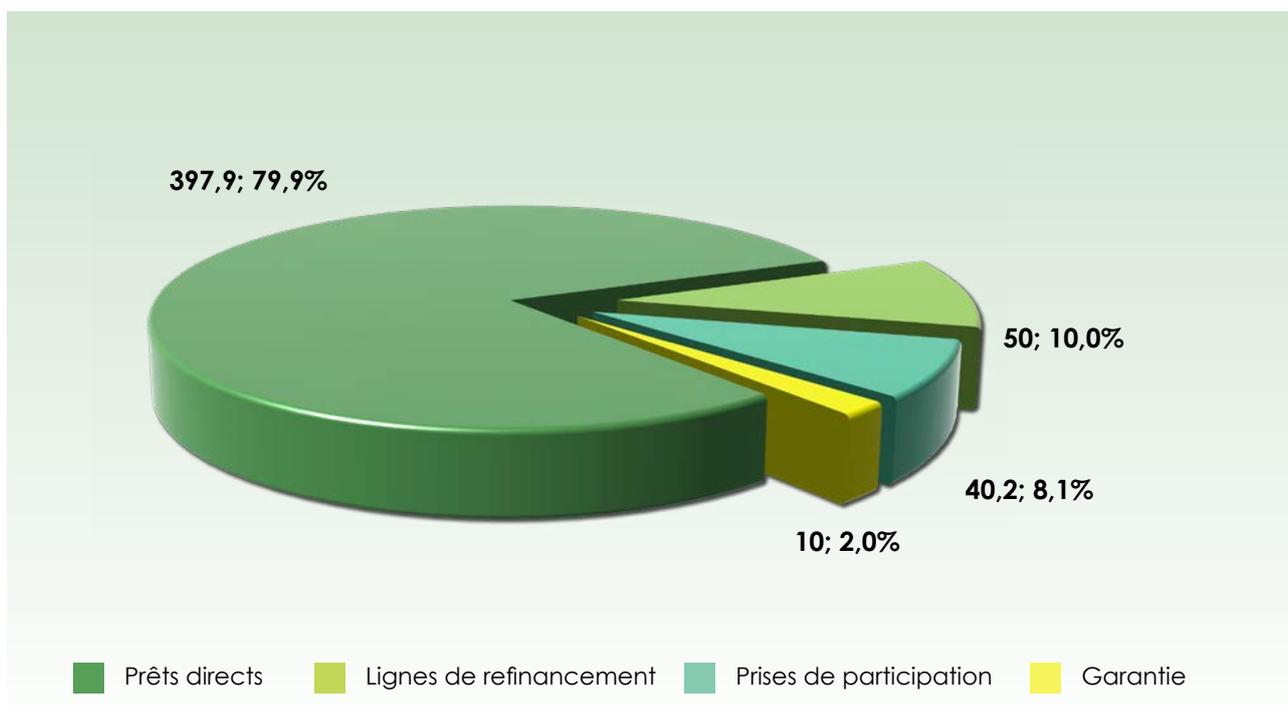
Par type de produit, le financement total (498,2 milliards) se décompose comme suit : 410,7 milliards de prêts à moyen et long termes, 35 milliards de prêts à court terme, 40,2 milliards de prises de participation, 10 milliards de garantie et 2,3 milliards sous forme d'avances pour études.

nouveaux projets d'investissement dans les infrastructures de transport et d'énergie, l'éducation, l'assainissement et l'aménagement urbain, le développement des économies locales et les principales filières agricoles de l'Union (cacao, coton, noix de cajou et arachide).

Les prêts directs, d'un montant de 397,9 milliards FCFA (79,9%), contribueront pour l'essentiel au financement de

³ Y compris les prises de participation.

Graphique 4 Répartition des approbations par type de financement en 2019 (en Mds FCFA)



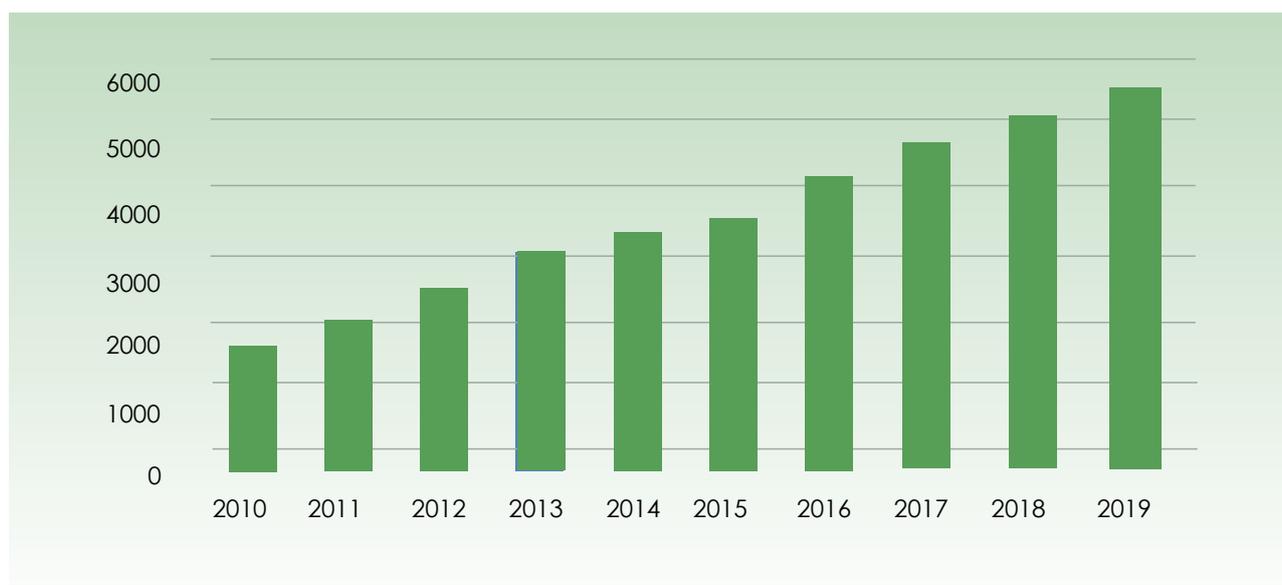
Les lignes de refinancement s'élèvent à 50,0 milliards FCFA, soit 10,0% des approbations de la période. Elles permettront aux institutions financières nationales d'accroître leurs capacités d'offre de produits adaptés aux PME-PMI.

Quatre (04) prises de participations ont été effectuées pour un montant total de 40,2 milliards FCFA en faveur de trois (03) fonds d'investissement et d'une (01) banque commerciale en création. Il s'agit des Fonds Amorçage et Infrastructures pour respectivement 12 milliards FCFA et 26,2 milliards FCFA, du Fonds Africain pour les Énergies Renouvelables (FAER) pour une régularisation de 806 millions FCFA du fait de variations de change et de MANSA BANK Côte d'Ivoire pour une participation au capital social de 1,2 milliard FCFA.

Une opération de contre-garantie partielle d'un montant de 10 milliards FCFA a été réalisée en faveur de la Société Générale Côte d'Ivoire (SGCI) pour sécuriser le règlement par Côte d'Ivoire Énergies (CI-Énergies) des achats d'énergies auprès de AZITO, en respect de la convention signée avec l'État de Côte d'Ivoire.

Les nouveaux financements accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 5 654,7 milliards FCFA au 31 décembre 2019, pour 1 187 opérations. Ces concours globaux ont permis à la Banque de jouer un rôle de catalyseur dans la région en drainant des investissements additionnels d'un montant cumulé de 15 092,6 milliards FCFA, soit un effet de levier de 2,7.

Graphique 5 **Evolution des engagements nets cumulés de la BOAD (en milliards FCFA)**



Les financements cumulés en faveur de projets régionaux d'intégration économique s'élèvent à 1 699,9 milliards FCFA, soit 30,1% des engagements à fin décembre 2019.

En ce qui concerne l'arrangement de financement, les diligences menées pour des levées de fonds ont conduit à la mobilisation de ressources d'un montant de 235,1 milliards FCFA au profit de divers mandants.

S'agissant de la préparation de projets, un montant de 2,25 milliards FCFA a été consenti pour la réalisation d'études de

faisabilité, portant ainsi le cumul des concours y relatifs à 33,45 milliards FCFA, à fin décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les décaissements annuels se sont élevés à 390,4 milliards FCFA, contre 292,5 milliards FCFA en 2018. Le cumul des décaissements ressortait à 3 710,5 milliards FCFA, correspondant à un taux de décaissement cumulé de 65,6 (décaissements cumulés / engagements cumulés).



2.2

REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE

Par axe d'intervention du Plan stratégique 2015-2019,
les réalisations sur l'exercice 2019 se présentent comme suit :

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

Les actions menées en matière d'intégration portent d'une part, sur le financement de projets relevant des programmes régionaux, et d'autre part, sur le suivi d'activités régionales, en synergie avec les autres institutions communautaires.

A. DEVELOPPEMENT ET INTERCONNEXION D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Dans le domaine des infrastructures de transport, 97 milliards FCFA de financements ont été octroyés aux Etats pour le développement de six projets régionaux, au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Guinée Bissau, au Burkina Faso et au Niger.

- **Dans le sous-secteur du transport routier**, trois projets ont été soutenus par des financements partiels à hauteur de 61 milliards FCFA. Lesdits projets visent (i) le renforcement et l'aménagement de la route Kanawolo-Korhogo en République de Côte d'Ivoire, (ii) l'aménagement et bitumage de la route Djougou-Péhunco-Kérou-Banikoara en République du Bénin et (iii) l'aménagement et le bitumage de la voirie urbaine de Tillabéry en République du Niger. La mise en œuvre de ces projets conduira à la mise en place d'un linéaire global de 320,9 km de voies structurantes qui contribueront à la mobilité, au désenclavement de certaines régions des pays et à la réduction des accidents routiers. Elle permettra ainsi de redynamiser les échanges commerciaux entre les régions au sein des pays concernés et aussi entre les pays de la sous-région.

- **Dans le sous-secteur portuaire**, une contribution complémentaire de 2 milliards FCFA a été apportée dans le cadre de l'extension du port sec de Bobo-Dioulasso

au Burkina Faso qui a déjà bénéficié en 2018 d'un financement de 3,7 milliards FCFA. Ce projet permettra de soutenir la croissance des flux d'échanges entre les pays de la sous-région et les ports maritimes.

- **Dans le sous-secteur aéroportuaire**, des financements d'un montant de 34 milliards FCFA ont été octroyés dont i) 14 milliards FCFA au Niger pour la modernisation de l'aéroport de Niamey et la construction de l'aéroport de Tillabéry, et ii) 20 milliards FCFA à la Guinée Bissau pour la réhabilitation et la modernisation de l'Aéroport International Osvaldo VIEIRA de Bissau. Ces projets permettront la mise aux normes de ces deux aéroports et la construction d'un nouvel aérogare dans la région.

S'agissant du secteur de l'énergie, deux projets ont été financés en Côte d'Ivoire pour un montant global de 29,7 milliards FCFA. Il s'agit du projet d'extension des capacités de la centrale thermique à cycle combiné de la Société AZITO ENERGIE (22,85 milliards FCFA) et celui de construction et exploitation d'une centrale solaire photovoltaïque par la société KORHOGO SOLAIRE (6,81 milliards FCFA). Ils permettront à la Côte d'Ivoire d'assurer une meilleure couverture des engagements d'exportation d'énergie électrique vers les pays voisins (notamment le Burkina Faso, le Ghana, le Togo, le Bénin et le Mali) dans le cadre du Système d'Echange d'Energie Electrique Ouest Africain (EEEOA).

ENCADRÉ 1

Atelier régional sur l'énergie solaire (Lomé, les 12 et 13 novembre 2019)

La BOAD a organisé, en partenariat avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA, les 12 et 13 novembre 2019, à son siège à Lomé, un atelier régional sur l'énergie solaire. Cette rencontre fait suite au Forum tenu en 2018 sur le thème : « L'énergie solaire dans l'économie des pays de l'UEMOA : état des lieux, enjeux et politiques », à l'occasion de son 45^{ème} anniversaire.

Ont pris part aux travaux de l'atelier une cinquantaine de participants dont d'anciens ministres ayant assumé des responsabilités dans le secteur, des directeurs généraux de sociétés ou de projets, des responsables d'agences d'énergies renouvelables, des Cadres de ministères de l'énergie, des représentants de partenaires techniques et financiers, des industriels, des centres de formation, ainsi que des dirigeants de PME/PMI œuvrant dans le secteur.

L'objectif de l'atelier était de susciter des propositions concrètes de politiques d'orientations, de cadres réglementaires ou légaux, ainsi que de mesures susceptibles de renforcer la performance des Etats et des

économies de l'UEMOA en matière d'énergie solaire.

L'atelier était structuré en trois parties : i) un rappel des recommandations issues du Forum des 45 ans de la Banque tenu en 2018, ii) une esquisse synoptique des cadres réglementaires régissant le sous-secteur des énergies renouvelables dans l'UEMOA et iii) les conclusions des travaux de groupes adoptées en plénière.

Au nombre de 29, les recommandations qui avaient été formulées au cours du Forum de 2018 s'articulent autour de quatre (4) principales thématiques, à savoir : i) gouvernance et cadre institutionnel, ii) renforcement des capacités et capital humain, iii) financement et mobilisation de ressources, iv) développement de l'industrie du solaire.

Au niveau de l'UEMOA, il n'y a pas encore de textes communautaires (Directives ou Règlements) spécifiques à la promotion des énergies renouvelables. Toutefois, les textes communautaires relatifs à la fiscalité et au Tarif Extérieur

Commun (TEC) présentent des implications importantes pour la promotion des énergies renouvelables. Il conviendrait de revoir certaines dispositions du TEC, afin de permettre la prise de mesures d'incitation fiscales et douanières par les Etats membres en faveur de l'importation des équipements d'énergies renouvelables et des matières premières utilisées dans la production locale de ces équipements.

En vue d'accélérer le processus de transition énergétique dans les Etats membres, la Commission de l'UEMOA a entrepris l'élaboration d'un projet de texte portant sur les mesures incitatives pour la promotion des énergies renouvelables dans l'Union.

Au terme de travaux adoptés en plénière, des plans d'actions ont été proposés (Cf. annexe 14 du rapport). Ces plans seraient à mettre en œuvre par différents acteurs, notamment les Etats membres, les institutions communautaires (Commission de l'UEMOA et la BOAD), et le secteur privé.

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

En collaboration avec les autres institutions et organes communautaires de l'Union, la Banque contribue à la mise en œuvre de différents programmes régionaux. Les programmes pour lesquels de nouvelles actions ont été menées au cours de l'exercice sous revue sont notamment le Programme Indicatif Régional (PIR) du 11^{ème} FED, le Projet de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA et le Plan Directeur de l'Aménagement des Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest (CACAO).

Au titre du PIR du 11^{ème} FED, la Banque bénéficie d'un programme de renforcement des capacités de l'UE dont le

montant s'élève à 1 250 000 Euros, financé sur le reliquat du Programme d'appui au renforcement des capacités institutionnelles (PARCI) de l'UEMOA-PIR 10^{ème} FED. D'une durée de 18 mois, le programme de renforcement des capacités a débuté en septembre 2019 au sein de la BOAD et vise une mise à niveau des procédures et processus internes, dans l'optique de l'accréditation aux 9 piliers. Aussi, suite aux travaux de la 3^{ème} session du Comité de pilotage du PARCI, tenue les 7 et 8 novembre 2019 au siège de la BOAD, il a été recommandé le recrutement de 2 ou 3 ingénieurs informaticiens pour l'expertise court terme, imputable sur le reliquat des ressources du contrat d'assistance technique. Les termes de référence (TDR) pour le recrutement des informaticiens ont été élaborés par la Banque et le processus suit son cours normal.

Dans le cadre du Projet de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA, deux rencontres du cadre de concertation BOAD-Commission de l'UEMOA se sont déroulées respectivement les 12 et 13 septembre 2019 à Ouagadougou et les 27 et 28 novembre 2019 à Lomé. Au cours de la première rencontre, le projet de TDR élaboré par la BOAD a été examiné et les observations ont été recueillies. La seconde réunion s'est assurée que toutes les observations faites en septembre 2019 ont été bien intégrées avant une validation définitive des TDR.

Enfin, en vue de l'opérationnalisation du Plan Directeur de l'Aménagement des Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest (CACAO), une Table ronde a été organisée du 16 au 18 juillet 2019 à Abidjan. A l'issue de cette Table ronde, les annonces ci-après ont été faites par les différents partenaires : i) BOAD pour 1 000 milliards FCFA

(1,82 milliard USD), ii) JICA pour 400 milliards FCFA (0,73 milliard USD) et iii) Secteur Privé pour 372 milliards FCFA (0,68 milliard USD). D'autres contributions sont attendues. Il est à noter que la Banque a été retenue comme Chef de file des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en vue de coordonner les actions de mobilisation des ressources.

En sa qualité de Chef de file des PTF, suite à la mise en place formelle du cadre quadripartite de travail (BOAD, CEDEAO, UEMOA, JICA), la Banque a engagé des échanges avec les Etats concernés par le Plan CACAO, sur des sujets relatifs à la maturité des dossiers, le calendrier de mise en œuvre des opérations, les modalités de financement et la mobilisation des ressources. Par ailleurs, deux réunions ont été tenues avec la JICA à l'issue desquelles, il a été recommandé la mise en place d'une assistance technique au sein de la BOAD pour le suivi du Plan CACAO.

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

Comme les années précédentes, la recherche d'une croissance inclusive et durable a marqué l'action de la Banque au cours de l'année 2019. Ceci s'est traduit par d'importants financements alloués au renforcement des infrastructures de base et à la promotion d'un développement durable.

A. DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES DE BASE

Des concours d'un montant total de 205 milliards FCFA ont été mis en place pour contribuer dans les Etats membres i) à la réalisation d'infrastructures de désenclavement, de voiries et d'ouvrages d'assainissement, (ii) au soutien de projets sociaux tels que l'habitat social et l'éducation, (iii) à l'électrification des villes et des zones rurales et (iv) à la dynamisation de systèmes économiques locaux favorisant l'inclusion financière.

En matière de voiries urbaines, de routes inter-urbaines et d'assainissement, quatre projets ont été financés, pour un montant global de 92 milliards FCFA. Ils concernent : (i) la construction du contournement sud de Bissau et de la route Bissau-Birla-Nhacra dans le cadre de la Phase d'urgence du projet d'aménagement et de bitumage de 80 km de routes du réseau national prioritaire en Guinée-Bissau (20 Mds FCFA), (ii) l'aménagement et le bitumage du Tronçon Katchamba-Sadori de la RN7 en République Togolaise (20 Mds FCFA), (iii) la réhabilitation de la route Ouarack-Dahra au Sénégal (22 Mds FCFA) et (iv) la construction de voies et réseaux divers du pôle urbain de Diamniadio au Sénégal (30 Mds FCFA).

Ces projets, représentant un linéaire total de 305,3 km, contribueront à l'amélioration de la mobilité et du cadre de vie des populations, au renforcement de la compétitivité économique des zones concernées grâce à leur désenclavement et à une meilleure exploitation des potentialités économiques des régions ou zones traversées. Par ailleurs, environ 300 kilomètres de caniveaux seront construits dans le cadre de l'assainissement des différentes localités bénéficiant des infrastructures routières.

Concernant l'aménagement urbain, deux concours d'un montant global de 35 milliards FCFA ont été octroyés. Ils serviront à (i) la viabilisation du site de Ouédo pour la construction de 10 849 logements sociaux et économiques dans la Commune d'Abomey-Calavi au Bénin (10 Mds FCFA) et (ii) la construction de 1 085 logements sociaux et économiques à Samanko au Mali (25 Mds FCFA). Ces projets contribueront ainsi à une amélioration des conditions de vie d'environ 158 800 personnes.

Dans le cadre de l'électrification urbaine et rurale, un financement de 7 milliards FCFA a été accordé à l'Etat Togolais pour la construction d'une centrale thermique photovoltaïque de 30 MWc à Blitta. Elle permettra d'approvisionner en énergie électrique, les populations de la ville de Blitta et ses environs, ainsi que les unités industrielles de la zone.

ENCADRÉ 2

Projet régional d'électrification hors réseau par des systèmes solaires isolés en Afrique de l'Ouest et du Centre (ROGEP)

Avec l'appui financier de la Banque mondiale et du Fonds pour les technologies propres, le Centre pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique (ECREEE) de la CEDEAO a entrepris de promouvoir le projet ROGEP couvrant 19 pays⁴ dont les pays de la CEDEAO. Le projet vise à favoriser l'accès à un service d'électrification de base aux ménages, MPME, ainsi qu'aux écoles et centres de santé. Les bénéficiaires sont estimés à environ 1,7 million de personnes. Il s'agira de mettre à la disposition des ménages des kits solaires (20-350 kW) et des MPME, écoles et centres de santé, des solutions sur mesure.

La mise en œuvre du projet favorisera le développement d'écosystèmes commerciaux viables en Afrique de l'Ouest. En particulier, le projet contribuera notamment à :

- a) identifier les barrières affectant le développement du marché du solaire autonome et sensibiliser les décideurs politiques aux avantages de la suppression desdites barrières ;
- b) aider les pays à adopter un Tarif Extérieur Commun (TEC) afin de faciliter les échanges transfrontaliers de produits solaires autonomes ;
- c) élaborer des normes régionales

d'assurance qualité des équipements solaires autonomes ;

- d) renforcer le capital humain à travers la formation en vue de l'acquisition des compétences adéquates et requises pour le développement de l'esprit d'entreprise, qui garantira des services de qualité aux usagers et créera des possibilités d'emplois au niveau local ;
- e) donner un accès au financement aux entreprises du solaire et aux bénéficiaires de ce secteur d'activité, et apporter un soutien financier aux entrepreneurs et
- f) mitiger le risque de promotion de ces nouvelles technologies et des nouveaux modèles commerciaux.

La BOAD a été sollicitée pour servir d'intermédiaire financier entre la Banque mondiale et les banques locales qui financeront des entreprises privées spécialisées dans l'énergie solaire et agréées, pour la fourniture de services (équipements et solutions aux utilisateurs finaux). Le projet comprend deux composantes :

Composante 1 : développement d'un marché régional viable de systèmes solaires isolés (57,5 millions USD, soit 33,5 milliards FCFA) mis en œuvre par ECREEE à travers (i) l'amélioration

du cadre réglementaire du secteur des énergies solaires, (ii) l'assistance technique et financière à l'entrepreneuriat et (iii) le soutien aux marchés moins développés ;

Composante 2 : accès au financement des entreprises opérant dans le secteur du solaire (276,2 millions USD, soit 161 milliards FCFA). Ce montant se répartit comme suit : i) ligne de crédit Banque mondiale (140 millions USD, soit 79,961 milliards FCFA), ii) subvention du Clean Technology Fund ou CTF (67,2 millions USD, soit 39,18 milliards FCFA), et iii) participation du secteur privé (69 millions USD, soit 40,02 milliards FCFA).

Au cours de sa 113^{ème} session ordinaire tenue en juin 2019, le Conseil d'Administration de la Banque a approuvé la ligne de crédit de la Banque mondiale ainsi que la gestion du mécanisme de garantie en faveur des banques locales. La ligne de crédit sera rétrocédée aux banques locales sous forme de ligne de refinancement. Quant au mécanisme de garantie (sous forme de subvention), elle est destinée à couvrir 50 à 80% des pertes de crédit liées aux défauts technologiques des équipements du projet. Elle sera logée à la Banque mondiale et gérée par la BOAD.

⁴ Bénin, Burkina Faso, Tchad, République Centrafricaine, Cameroun, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Nigeria, Niger, Sénégal, Sierra Leone, et Togo.

Dans le domaine de l'éducation, deux projets ont été financés en Côte d'Ivoire à hauteur de 46,0 milliards FCFA. Ils portent sur la construction et l'équipement d'infrastructures scolaires qui permettront à plus de 175 200 élèves par an de poursuivre leurs études dans de bonnes conditions.

Dans le cadre d'une dynamisation des systèmes économiques locaux, un montant de 20 milliards FCFA a été octroyé au Burkina Faso (en sus des 30 milliards FCFA accordés en 2018), pour le financement de son Programme d'Appui au Développement des Economies Locales (PADEL). Ce concours contribuera à : i) la mise à disposition de kits de développement local intégré, ii) l'arrangement d'une ligne de crédit de 25 milliards FCFA, pour un programme de crédits, iii) le renforcement des capacités de 48 000 unités de productions informelles.

S'agissant de la finance inclusive, un prêt de 5 milliards FCFA a été consenti au Burkina Faso. Il s'inscrit dans un programme d'un coût global de 44,4 milliards FCFA dont l'objectif est d'appuyer l'État burkinabè dans ses efforts d'inclusion financière au profit des populations à faibles revenus, des micros et petites entreprises, à travers les institutions financières, notamment les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), afin de favoriser l'accès au microcrédit à un peu plus d'un million de bénéficiaires.

B. DEVELOPPEMENT DURABLE

Les activités ont été poursuivies en vue de l'opérationnalisation de l'accréditation de la Banque auprès des mécanismes financiers de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC).

Avec le Fonds d'Adaptation (FA), la Banque a réalisé les diligences nécessaires pour le lancement des projets approuvés, en relation avec les Etats, notamment : i) le projet de renforcement de la résilience du secteur de l'agriculture face au changement climatique au Niger pour un montant de 9,91 millions USD (4,96 milliards FCFA) ; ii) le projet de promotion d'une agriculture climato-intelligente à l'Est de la Guinée Bissau pour un montant de 9,98 millions USD (4,99 milliards FCFA) et iii) le projet régional de promotion de l'agriculture intelligente en Afrique de l'Ouest pour un montant de 14 millions USD (7 milliards FCFA).

S'agissant du projet de relèvement du niveau de résilience des acteurs vulnérables du secteur agricole de Mandouri au Togo (10 millions USD), les diligences sont en cours en vue de la prise en compte des observations du FA sur le document.

Avec le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), le projet régional d'appui à la gestion durable des déchets et de réduction des émissions de POPs⁵ a été définitivement approuvé le 29 août 2019 pour un montant de 17,3 millions USD (8,65 milliards FCFA) sous forme de don.

Au titre du Fonds Vert pour le Climat (FVC), deux projets ont été approuvés en 2019. Il s'agit : i) du projet d'électrification rurale solaire au Mali pour un montant total de 25,9 millions d'euros (16,99 milliards FCFA) sous forme de prêt à taux zéro avec des commissions d'agence de 710 millions FCFA et ii) de la facilité de crédit destinée à accroître les investissements dans le secteur de l'énergie solaire dans les Pays les Moins Avancés (PMA) d'Afrique Occidentale francophone pour un montant total de 57 millions d'euros sous forme de prêt à taux concessionnel et 4 millions d'euros sous forme de don.

En outre, les études de faisabilité du projet de développement et de mise à l'échelle de 1 500 ha d'aménagements hydro agricoles avec des pratiques résilientes au changement climatique au Niger ont démarré. Ces études ont été financées par un don du FVC pour un montant de 439 134 USD (219,6 M FCFA).

Par ailleurs, la Banque a entrepris une étude sur la problématique de l'indemnisation des populations dans le cadre du financement des projets, afin d'y apporter des propositions de solutions. Elle a également procédé à l'actualisation de sa politique environnementale et sociale pour être en phase avec les exigences des normes du groupe de la Banque mondiale et celles des Fonds environnementaux (FVC, FA, FEM).

Concomitamment, **le Centre Régional de Collaboration (CRC)**, structure mise en place en collaboration avec la CCNUCC, a apporté une assistance à la Banque dans divers domaines, notamment la mobilisation de ressources dédiées à la finance climat, le développement de projets carbone et la mise en œuvre des Contributions Déterminées au niveau National (CDN) des Etats-parties dans le cadre de l'Accord de Paris.

S'agissant de la mobilisation des ressources, le CRC a obtenu 453 848 euros (297,7 M FCFA) du Ministère Fédéral Allemand chargé de l'Environnement pour la mise en œuvre des activités de l'Alliance Ouest Africaine sur les Mécanismes de marché et la finance climat. Les activités promues par cette Alliance visent, entre autres, à renforcer le plaidoyer de l'Afrique de l'Ouest dans les négociations internationales sur le climat.

Dans le cadre du développement de projets carbone et de finance climat, le CRC a assisté 39 porteurs de projets et parties prenantes. Sept (07) projets dont six (06) de l'Agence Togolaise d'Electrification Rurale et d'Energie Renouvelable (ATZER) sont passés à l'étape supérieure du cycle de projet dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre (MDP).

⁵ Les polluants organiques persistants.

Le Centre développe également avec les pays des outils pour mieux prendre en compte la question liée à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le développement des projets, à travers l'élaboration des Niveaux de Référence Normalisée (NRN).

Relativement à la mise en œuvre des CDN des Etats, les actions ont essentiellement porté sur : i) le renforcement des capacités par l'organisation d'un atelier sur la mobilisation des ressources climatiques au Togo en octobre 2019, ii) le suivi des activités de l'initiative « Instruments de Collaboration pour une Action Climatique Ambitieuse » au Sénégal et en

Côte d'Ivoire avec la perspective de l'étendre aux autres pays de l'UEMOA, iii) la mise en œuvre des diligences relatives à la création d'une Académie de jeunes leaders africains sur la diplomatie climatique.

Enfin, le CRC a participé à l'organisation de la semaine africaine du Climat tenue en mars 2019 à Accra (Ghana), regroupant plus de 3 000 participants. Au cours de cette semaine, la Banque, en collaboration avec le CRC, a lancé la création de la plateforme de financement climatique de la CEDEAO.

ENCADRÉ 3

Collaboration BOAD – FVC : financement des premiers projets

A la suite de la signature de l'Accord Cadre d'Accréditation de la Banque auprès du FVC le 03 avril 2017, le Conseil d'Administration dudit Fonds a approuvé en février 2019 les deux (02) premières propositions de financement soumises par la Banque dans le domaine de l'énergie solaire. Il s'agit : (i) du Programme de Promotion des Investissements Privés dans le Secteur des Energies Solaires (PPIPS) en Afrique de l'Ouest, et (ii) du Projet d'Electrification Rurale Solaire (PERS) au Mali. Ces opérations s'inscrivent dans le cadre de la promotion des systèmes solaires photovoltaïques visant à accroître l'accès à l'électricité à moindre coût aux populations rurales notamment, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Le PPIPS sera mis en place dans six (06) pays d'Afrique de l'Ouest à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger et le Togo. L'objectif du programme est d'améliorer l'accès à une énergie propre et abordable à travers la mobilisation de capitaux privés dans les six (06) pays retenus. Le programme contribuera également à créer un environnement favorable aux investissements privés par des activités de sensibilisation et une assistance technique aux institutions

nationales. La mise en œuvre du Programme bénéficiera à environ 2,9 millions d'habitants dans les pays concernés et contribuera à éviter les émissions de gaz à effet de serre estimées à 4,8 millions de tonnes équivalent de CO₂. Le coût total du Programme est de 164 Mds FCFA. Il est financé à hauteur de 24% par le FVC (soit 40 Mds FCFA) à raison de 37,38 Mds FCFA de prêt concessionnel et 2,62 Mds FCFA de don. La BOAD apportera un cofinancement de 40 Mds FCFA pour le bouclage du financement. La participation des promoteurs privés et des banques locales au financement du programme est de 84 Mds FCFA.

S'agissant du PERS, sa réalisation permettra l'électrification rurale de 70 communautés au Mali par des systèmes solaires photovoltaïques isolés et la réduction des émissions de gaz à effet de serre estimées à 1,03 million de tonnes équivalent de CO₂. Les objectifs du projet sont de : i) renforcer les capacités des acteurs engagés dans l'électrification rurale pour l'accélération de l'électrification à base d'énergie solaire ; ii) accroître le taux d'accès à l'électricité des populations rurales à partir des centrales solaires photovoltaïques isolées et iii) soutenir le marché de

l'électrification rurale à base du solaire en favorisant l'accès des usagers productifs de l'énergie aux services financiers. Le coût total du projet est de 30,36 Mds FCFA dont 22,47 Mds FCFA pour la première tranche et 7,89 Mds FCFA pour la seconde.

Pour la tranche 1, le financement du FVC approuvé, d'un montant de 17,03 Mds FCFA, est composé d'un don et d'un prêt concessionnel respectifs de 1,08 Md FCFA et 15,95 Mds FCFA, soit environ 76% du coût total hors taxes du projet. Ils serviront à financer entièrement la composante « Renforcement des capacités et Assistance technique », et partiellement les composantes « Etudes techniques détaillées et installation des mini-centrales solaires » et « Gestion du projet ». La BOAD est visualisée pour un cofinancement du projet à travers un prêt de 5,44 Mds FCFA, soit 24%, qui servirait à financer partiellement les deux dernières composantes susvisées.

Pour la tranche 2, le FVC et la BOAD seront sollicités respectivement pour des prêts de 6,35 Mds FCFA et 1,54 Md FCFA.

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

A. PROMOTION DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE (PPP)

Dans le cadre de la promotion de projets PPP, les activités ont concerné des chantiers régionaux, la coopération et l'instruction de projets PPP régionaux et nationaux.

Au titre des chantiers régionaux, l'URDPPP a participé en sa qualité de membre du Groupe de Travail PPP de la Commission de l'UEMOA à l'élaboration de la Stratégie et la Directive communautaires sur les PPP. Ces documents ont été examinés à la réunion du Comité des Experts Statutaire de l'UEMOA, tenue du 9 au 13 septembre 2019 à Ouagadougou (Burkina Faso), dans la perspective de leur adoption par le Conseil des Ministres de l'UEMOA. L'Unité a aussi finalisé la première version du projet de Règlement portant mise en œuvre des projets PPP régionaux en vue de son adoption par le Conseil des Ministres de l'UEMOA.

Par ailleurs, l'Unité a pris part à la réunion du Global Infrastructure Facility (GIF) tenue du 14 au 20 octobre 2019 à Washington et mené des diligences en vue de l'adhésion de la Banque au Consortium pour les Infrastructures en Afrique (ICA). En outre, elle a organisé les 27 et 28 juin 2019 au siège de la BOAD, la 8^{ème} session du Comité Consultatif sur les PPP (CO-PPP⁶). Au cours de la réunion du CO-PPP, le rapport provisoire de l'étude proposant des instruments financiers innovants de facilitation du financement des PPP dans la zone UEMOA a été présenté. Sa validation s'est effectuée lors d'un atelier tenu le 18 septembre 2019 au siège de la BOAD à Lomé.

En ce qui concerne la coopération, l'Unité a manifesté auprès des Unités PPP nationales de l'Union son intérêt à préparer et à développer les projets qui lui ont été soumis pour une évaluation comparative de leur mode de réalisation en Maîtrise d'Ouvrage Public (MOP) ou en PPP. Elle a également poursuivi le renforcement de ses relations de partenariat avec cinq (05) Fonds Spéciaux et Facilités de Préparation des Projets dans la perspective de mettre en place des mécanismes de facilitation des financements et des garanties pour les projets PPP, notamment le co-financement de la préparation des projets à fort potentiel PPP.

Relativement à l'instruction et à la promotion des projets PPP régionaux et nationaux, la BOAD a poursuivi l'instruction des quatre (04) projets ci-après : i) la construction de Parkings Gros Porteurs (PGP) à la frontière du Bénin et du Togo (Sanvecondji et Hillacondji) ; ii) la construction de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA ; iii) la construction d'une centrale solaire de 93 MWc à Bla au Mali et iv) la viabilisation et construction de logements à coûts abordables sur un site de 13 hectares situé à Tonoukouti au Togo.

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

En matière de **développement d'industries et d'émergence d'entreprises d'envergure régionale**, deux (02) prêts directs, d'un montant global de 29 milliards FCFA, ont été octroyés : i) 4 milliards FCFA pour la création d'un complexe agro-industriel avicole par la société AGRO4LIFE à Toumodi en Côte d'Ivoire et ii) 25 milliards FCFA pour la construction d'une centrale thermique en cycle combiné de 65 MW par la Société KEKELI EFFICIENT POWER (KEP) SA à Lomé au Togo.

En ce qui concerne les lignes de refinancement, cinq (05) opérations d'un montant total de 50 milliards FCFA, ont été approuvées en faveur d'institutions financières de l'Union. Elles permettront d'accroître les capacités d'offre de produits adaptés aux PME-PMI.

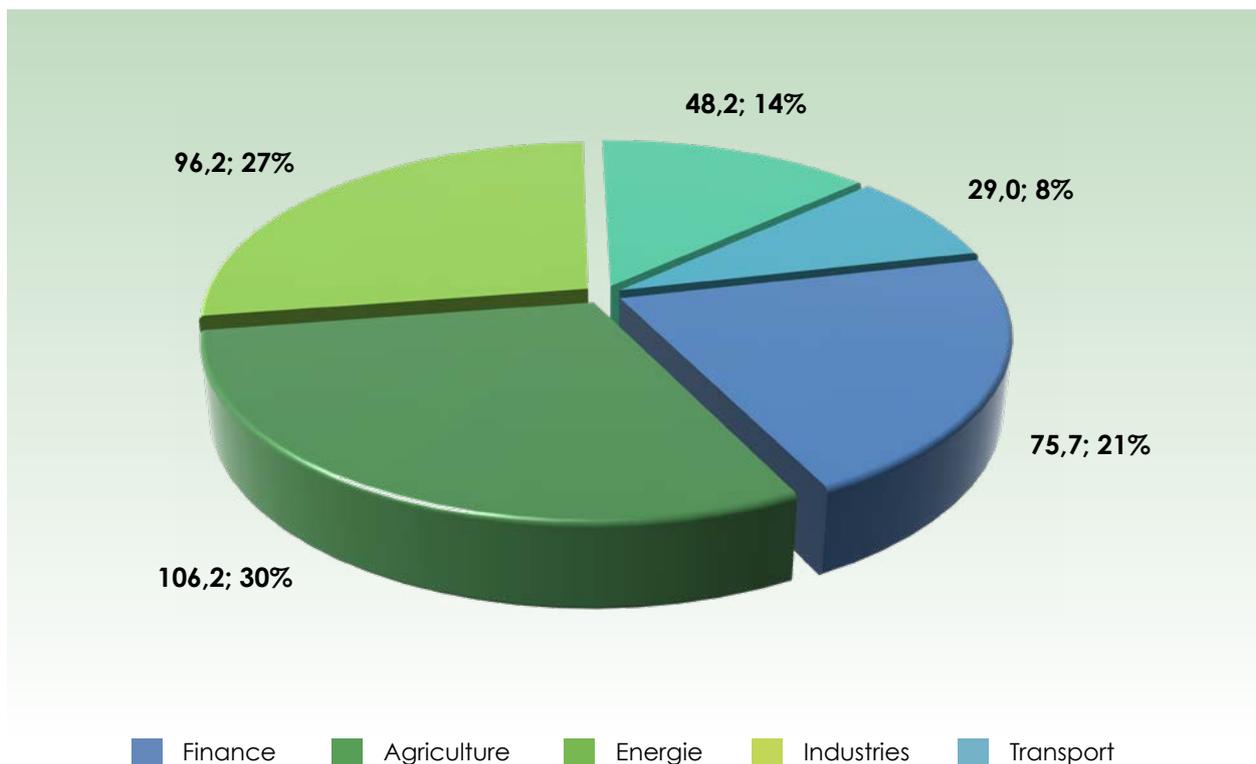
En matière de prises de participation, quatre (04) opérations ont été enregistrées, pour un montant total de 40,3 milliards FCFA. Elles concernent les participations au Fonds d'amorçage de projets d'infrastructures (12 milliards FCFA) et au Fonds infrastructures (26,2 milliards FCFA environ) dans le cadre de l'IREC, la participation au Fonds Africain pour les Énergies Renouvelables (FAER) pour une régularisation du fait de variations de change (806 millions FCFA), et la participation au capital de Banque MANSAN BANK en cours de création en Côte d'Ivoire (1,2 milliard FCFA).

⁶ Plateforme d'échanges d'expériences en matière de PPP dans l'Union.

Concernant les opérations de court terme, cinq (05) concours ont été mis en place, pour un montant total de 35 milliards FCFA au profit de filières agricoles exportatrices. Il s'agit de :

- un prêt de 5 milliards FCFA, en faveur de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT) pour le financement partiel de la campagne cotonnière 2018-2019 au Mali ;
- une ligne de crédit de 10 milliards FCFA, au profit de la Banque Nationale pour le Développement Économique (BNDE), pour le refinancement partiel de la campagne arachidière 2018-2019 au Sénégal ;
- une ligne de crédit de 10 milliards FCFA, en faveur de NSIA Banque Côte d'Ivoire pour le refinancement partiel de la campagne cacao 2018-2019 en Côte d'Ivoire ;
- une ligne de crédit de 5 milliards FCFA, au profit de la Caisse Nationale de credit agricole du Sénégal (CNCAS) pour le financement partiel de la campagne intrants agricoles 2019-2020 au Sénégal ;
- une ligne de crédit de 5 milliards FCFA en faveur de BGFIBank Côte d'Ivoire (BGFIBank CI) pour le refinancement partiel des concours octroyés au titre de la campagne cajou 2019-2020 en Côte d'Ivoire.

Graphique 6
Répartition par domaine des financements cumulés de court terme au 31 décembre 2019 (en Mds FCFA)



Les financements à court terme bénéficient à des secteurs stratégiques.

Par ailleurs, une contre-garantie partielle de 10 milliards FCFA a été accordée à Côte d'Ivoire Energies (CI-Energies) pour sécuriser le règlement des achats d'énergie en Côte d'Ivoire.

Dans le domaine de l'arrangement de financements, 235,1 milliards FCFA ont été mobilisés en faveur de divers mandants, à savoir :

- l'État de Côte d'Ivoire pour le projet de construction, de réhabilitation et d'équipement des infrastructures scolaires (46 milliards FCFA) ;
- l'Etat Togolais pour les projets d'aménagement et de bitumage du tronçon Notse-Tohoun-Frontière du Bénin et réhabilitation, renforcement et assainissement du Boulevard des armées (11,7 milliards FCFA) ;
- CECO SA pour la réalisation des travaux d'aménagement et de bitumage de 80 km de routes prioritaires en Guinée Bissau (20 milliards FCFA) ;
- MK Construction pour la réalisation des travaux d'aménagement et de renforcement de la route Kanawolo-Korogho en Côte d'Ivoire (50 milliards FCFA) ;
- l'Etat du Sénégal pour le projet de réalisation des travaux de voiries et réseaux divers du pôle urbain de Diamniadio, ainsi que l'équipement d'un building administratif (48,1 milliards FCFA) ;

- ERANOVE pour le projet de construction d'une centrale thermique de 65 MW en cycle combiné au Togo (45,7 milliards FCFA) ;

- l'Etat du Niger, pour la construction de l'échangeur Hamani Diori et l'aménagement de la zone du marché de Katako (13,6 milliards FCFA).

Dans le cadre de l'assistance financière aux Etats membres et à des institutions régionales, la Banque a accordé des subventions d'un montant total de 200,2 millions FCFA. Les activités qui ont bénéficié de ces appuis sont relatives notamment à la participation de certains Etats à la COP 25 (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal et Togo), au renforcement des capacités, à l'organisation d'ateliers, de séminaires ou de forums et à la réalisation d'études ou de projets à but non lucratif.

Les concours de la Banque en 2019, en soutien au développement des industries et à l'émergence d'entreprises d'entrevergure régionale, contribueront à la création d'emplois (au moins 2 000 pendant la phase de mise en œuvre des projets, plus de 52 500 emplois directs, indirects et induits au cours des neufs (09) années suivant la mise en œuvre des projets). Ils permettront également de générer au moins 327,9 Mds FCFA de valeurs ajoutées directes, indirectes et induites, puis de contribuer au renforcement de capacités d'au moins 500 185 personnes à l'horizon 2029 (formation, équipement, etc).

2.2.4. APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

Dans le cadre de l'approfondissement du processus de mobilisation de ressources, les principales actions ont notamment porté sur i) la mobilisation de ressources auprès de partenaires et sur les marchés de capitaux et ii) le renforcement de la coopération avec les partenaires.

A. CONVENTIONS SIGNEES EN 2019

Trois (03) conventions de crédit ont été signées avec les institutions financières suivantes :

- Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) : une troisième ligne de crédit destinée au financement des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) d'un montant de 150 millions d'euros, soit 98,4 milliards FCFA ;

- Fonds Vert pour le Climat (FVC) : une ligne de crédit d'un montant de 57 millions d'euros (37,4 milliards FCFA) accompagnée d'une subvention de 4 millions d'euros (2,6 milliards FCFA) ;

- Banque de Développement de la Biélorussie (BDB) : une ligne de crédit d'un montant de 50 millions d'euros, soit 32,798 milliards FCFA, destinée au refinancement de projets dont les biens et services sont d'origine biélorusse.

Une convention relative à une subvention octroyée à la Banque par la KfW dans le cadre du projet de prêts adaptés aux catastrophes naturelles (PACAN), portant sur un montant de 5 millions d'euros, soit 3,28 milliards FCFA, a été signée.

B. CONCOURS APPROUVES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Une (01) ligne de crédit de la Banque mondiale et une (01) subvention de Clean Technology Fund (CTF) ont été approuvées par le Conseil d'Administration dans le cadre du projet régional d'électrification hors réseau par des systèmes solaires isolés en Afrique de l'Ouest et du Centre (Projet ROGEP). Elles portent sur des montants respectifs de 140 millions USD (79,961 milliards FCFA) et de 67,2 millions USD (38,427 milliards FCFA).

C. MOBILISATION DE RESSOURCES SUR LES MARCHES DE CAPITAUX

Avec la réalisation de son troisième eurobond, la Banque a mobilisé un montant de 830 millions de dollars US, soit 493,6 milliards FCFA, sur une maturité de 12 ans et un taux d'intérêt de 4,70%.

ENCADRÉ 4

3^{ème} émission obligataire de la BOAD sur le marché financier international

En tenant compte de ses besoins de financement et des conditions favorables sur les marchés financiers, la Banque a procédé à un emprunt obligataire sur le marché financier international.

L'opération a été notée « investment grade » par les agences Moody's et

Fitch, en droite ligne avec la note attribuée à la Banque.

Pour l'accompagner dans la mise en oeuvre de l'émission, la BOAD a sélectionné après une consultation restreinte, un consortium de 4 banques. L'opération a été réalisée le 15 octobre 2019. Les soumissions

retenues proviennent des Etats-Unis, d'Europe y compris le Royaume-Uni, d'Asie et du Moyen-Orient.

Les principales caractéristiques des trois (03) eurobonds réalisés par la BOAD se présentent comme ci-après :

Caractéristiques	1 ^{ère} émission	2 ^{ème} émission	3 ^{ème} émission
Montant	750 millions USD	850 millions USD	830 M USD
Prix d'émission	98,927%	98,074%	100%
Rendement	5,75%	5,25%	4,70%
Taux d'intérêt	5,50%	5,00%	4,70%
Durée	5 ans	10 ans	12 ans
Amortissement	In fine	in fine	In fine
Echéances	Semestrielles	semestrielles	semestrielles
Bourse de cotation	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg

La Banque a une fois de plus, réussi à rallonger la maturité de ses ressources tout en améliorant le taux d'intérêt. L'opération a suscité une forte demande de la part des investisseurs internationaux avec un taux de couverture de 301%.

Cette opération a ainsi permis à la Banque de se positionner comme la première banque de développement en Afrique subsaharienne, à l'exception de la BAD, à avoir émis un emprunt international sur une maturité de 12 ans.

Pour se prémunir contre le risque de change, la Banque a procédé à une opération de couverture dès la réalisation de l'émission.

D. RESSOURCES DE BONIFICATION

Depuis décembre 2015, la Banque a obtenu du Conseil des Ministres de l'Union, la mise en place d'un mécanisme de bonification pour ses financements concessionnels. En 2019, ce mécanisme a été abondé à hauteur de 28 milliards FCFA (dont 3 milliards de la BOAD), ce qui porte le cumul des ressources de bonification à 109,2 milliards FCFA sur les quatre dernières années (2016-2019).

E. COOPERATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS

Avec ses partenaires traditionnels⁷, la Banque a poursuivi les échanges en vue de mobiliser davantage de ressources financières et techniques pour ses activités opérationnelles. Dans ce cadre, la première édition des journées bilatérales KfW-BOAD a été organisée à Francfort (Allemagne) dans l'optique, d'une part, de renforcer les liens de coopération par le partage d'expériences et, d'autre part, de rechercher les voies et moyens pour consolider la collaboration dans les domaines identifiés.

La Banque poursuit également les échanges avec la KfW pour la création d'un Fonds dédié à la transformation digitale en

Afrique de l'Ouest, à l'initiative du gouvernement Allemand. Ce Fonds devrait aider les administrations nationales à développer leurs systèmes informatiques en vue d'améliorer leur productivité et les prestations en faveur des populations.

Le Programme d'Assistance Technique Climat de l'AFD auprès de la BOAD a été lancé le 25 novembre 2019 à Lomé. Il a pour ambition d'intégrer le climat (adaptation et atténuation) dans les opérations de la Banque. De manière spécifique, il s'agira d'élaborer une nouvelle stratégie environnement et climat, de développer des outils d'intégration du climat, de faire la cartographie climat du portefeuille, d'identifier et préparer des projets climat intérateurs.

Par ailleurs, l'institution se prépare à l'audit des 9 piliers, dans le but d'être éligible à la gestion indirecte des ressources de l'Union Européenne. Dans ce cadre, elle bénéficie d'un programme de renforcement des capacités avec l'assistance technique de l'Union Européenne. L'accréditation donnera plus de crédibilité à la Banque et lui permettra de tirer pleinement profit du mécanisme de mixage prêts-dons dans le cadre du Plan européen d'investissement extérieur (PIE), avec des taux de sortie plus favorables sur les prêts consentis à ses Etats membres.

⁷ La BAD, l'AFD, la KfW, la Banque mondiale, le Groupe de la BID, le Fonds d'Abou Dhabi et la BADEA.

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

A. SECURITE JURIDIQUE DES OPERATIONS

Les principales actions ci-après ont été réalisées dans le cadre du **renforcement de la sécurité juridique** des opérations :

- une veille réglementaire, afin d'aligner les activités de la Banque sur les référentiels normatifs applicables aux institutions financières internationales ;
- une gestion des sûretés, notamment par la poursuite de la revue globale et de l'évaluation des couvertures prises par la Banque dans les différents pays de l'UEMOA ;
- des diligences juridiques en vue de l'assainissement du portefeuille des prêts déclassés ;
- une relecture du dispositif de vérification de la conformité environnementale et sociale, ainsi que du règlement des griefs de la BOAD, qui constitue l'un des mé-

canismes de gestion structurée et continue des risques ainsi que de gestion des impacts environnementaux et sociaux liés aux projets financés par la Banque ;

- une relecture du manuel de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- une formation continue du personnel de la Banque sur les procédures LAB ;
- une formation des membres du Conseil d'Administration sur la gouvernance.

Dans l'optique d'une mise en **conformité du dispositif de gestion des risques liés au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme**, avec les recommandations régionales et internationales en la matière, une version actualisée de la Politique de sécurité financière de la Banque a été adoptée par son Conseil d'Administration.

Par ailleurs, l'institution a élaboré une note sur la problématique de **l'indemnisation des populations affectées (PAP) dans le cadre du financement des projets**. Celle-ci intègre des propositions de solutions dont l'actualisation des textes réglementaires relatifs à l'expropriation des PAP.

B. ACTION MARKETING ET COMMUNICATION

En matière de communication, la Banque a élaboré et mis en œuvre une stratégie de présence dans les médias, articulée autour d'un mix-média reposant sur l'utilisation concomitante et complémentaire de supports de qualité et de très forte notoriété dans les secteurs de la presse écrite, des médias audiovisuels sous régionaux et internationaux, de l'affichage traditionnel en grand format, du site internet de l'Institution et de ses comptes sur les réseaux sociaux. L'objectif de cette approche était d'affiner et intensifier la diffusion de l'information sur la gouvernance, les activités et les missions de l'Institution en direction de ses cibles dans la zone UEMOA et de ses partenaires à l'international. Ceci a permis de donner un écho médiatique de qualité à l'actualité de la Banque.

Par ailleurs, tous les mois, l'Institution réalise et diffuse sur une chaîne de télévision francophone internationale, des reportages sur les projets qu'elle a financé et leurs impacts sur l'amélioration des conditions de vie des populations.

En outre, la Banque a procédé à la consolidation de sa communication digitale par l'optimisation de la visibilité, la mise

aux normes de ses canaux digitaux et l'affinement de sa stratégie éditoriale sur les réseaux sociaux.

Elle a également piloté l'organisation de deux séminaires itinérants d'informations sur ses normes fiduciaires à Cotonou (Bénin) et à Lomé (Togo).

Dans le domaine du marketing, la Banque a poursuivi la promotion de ses produits et services, à travers des participations à des salons, foras et autres rencontres thématiques. Elle a entamé l'élaboration d'une base de données de prospects destinée aux structures opérationnelles, avec pour objectif d'affiner les profils de grandes entreprises pour y déceler des opportunités d'affaires. De même, elle a poursuivi les travaux sur la mise en place d'indicateurs à des fins de suivi-évaluation de l'impact des journées promotionnelles organisées dans les pays de l'UEMOA.

C. RESSOURCES HUMAINES

Dans le cadre de **la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines**, la Banque a renforcé la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances du personnel, de gestion des talents. Elle a également mené des actions de formation individuelles ou collectives ciblées visant un renforcement des capacités.

Au 31 décembre 2019, l'effectif global était de 310 agents, dont 297 agents au titre de l'effectif opérationnel, 08 agents en détachement et 05 agents en disponibilité.

Tableau 2 : Effectif opérationnel de la BOAD de 2017 à 2019

Catégorie	Effectif au 31.12.2017	Effectif au 31.12.2018	Effectif au 31.12.2019
Personnel professionnel	164	171	180
Personnel d'appui	112	125	117
TOTAL	276	296	297

L'évolution de l'effectif opérationnel au titre de l'exercice 2019 s'explique par la mise en œuvre du plan pluriannuel de GPEC. Ce plan, élaboré sur la base du plan stratégique 2015-2019, prend en compte (i) le renouvellement des effectifs, (ii) les besoins exprimés par les structures, (iii) ainsi que des besoins de compétences spécifiques nécessaires pour la gestion de nouvelles activités.

L'exercice sous revue a enregistré 23 entrées dont 17 recrutements, un (01) retour de disponibilité, deux (02) retours de détachement et trois (03) changements de statut contre 22 départs tous motifs confondus, soit une évolution de l'effectif opérationnel d'un (01) agent par rapport à l'exercice 2018. Il convient de préciser que 12 des 17 recrutements ont concerné la confirmation de stagiaires issus du programme « Jeunes Gradués » lancé en 2017 et visant à assurer la relève des effectifs.

D. GESTION DU PATRIMOINE, SECURITE DES PERSONNES ET DES BIENS

En ce qui concerne la gestion du patrimoine, les actions ont porté sur le cadre de travail et la mise en œuvre du programme d'efficacité énergétique. L'amélioration du cadre de travail s'est poursuivie à travers l'entretien courant des installations, les travaux de rénovation et de mise à niveau des installations techniques. Les conclusions d'une étude prospective réalisée en 2019 permettront d'assurer une gestion plus intelligente des installations et une meilleure planification de l'évolution du patrimoine, à moyen et long termes.

L'opérationnalisation du programme d'efficacité énergétique s'est poursuivie avec la mise en service le 04 novembre 2019, d'une centrale solaire de 150 kWc en injection directe. L'énergie propre produite durant les mois de novembre et décembre 2019 a permis de couvrir environ 8,7% de la consommation électrique.

Au niveau de l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens, les travaux relatifs à la première phase de l'extension des systèmes de sécurité incendie, de vidéosurveillance, de radicommutation, du géolocalisation du parc automobile et de contrôle d'accès ont été réceptionnés, après un contrôle technique.

La formation des usagers de la Banque s'est poursuivie, avec 96 prestataires formés à la sécurité incendie et aux premiers secours. Trente (30) agents de la Banque ont passé avec succès le brevet national de secourisme et le certificat d'équipier de première intervention en sécurité incendie et premiers secours.

E. SUIVI-EVALUATION DES OPERATIONS ET GESTION DU SAVOIR

En matière d'évaluation rétrospective de projets, les activités de la Banque ont porté sur l'évaluation de portefeuille-pays dans deux (02) pays, à savoir le Togo et le Bénin sur la période 2000 à 2015. Au Togo, il s'est agi de finaliser et de soumettre au Conseil d'Administration les rapports de l'évaluation de portefeuille des projets publics financés par la Banque. Au Bénin, six (06) rapports sectoriels (énergie, routes, assainissement, adduction d'eau potable, agriculture et microfinance) et un (01) rapport de synthèse ont été élaborés et validés au cours d'un atelier, organisé au dernier trimestre de l'année 2019.

Concernant les évaluations d'impact et thématiques, la Banque, en partenariat avec l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie), a poursuivi les travaux de la phase finale des évaluations d'impacts du projet d'aménagement hydro agricole de M'Bahiakro en Côte d'Ivoire et du projet de Développement Agricole de Matam, Phase 2 Extension, au Sénégal. En outre, la Banque a entrepris la collecte de données et l'analyse de la rentabilité des comptes d'exploitation et de l'efficacité technique de cent-un (101) riziculteurs bénéficiaires du Projet d'aménagement hydro agricole de la Basse Vallée du fleuve Mono (PBVM) en République Togolaise. Elle s'est également engagée dans l'élaboration d'une méthodologie permettant d'estimer des impacts (globaux et intégrateurs) de ses financements, à travers le modèle d'Equilibre Général calculable (MEGC) et le modèle de gravité. Une première application du MEGC a été initiée avec l'économie béninoise en estimant les impacts des financements de la Banque au Bénin sur la période 2009-2018.

Au niveau du suivi-évaluation des projets, la Banque a entrepris la collecte d'indicateurs et leur traitement à travers des tableaux et graphiques, en vue de produire des notes d'analyse spécifiques. Dans ce cadre, des analyses ont été réalisées sur les taux d'exécution physique et les délais consommés par les projets de développement financés. En outre, des fiches sur des indicateurs de résultats de développement des projets ont été élaborées à l'attention de divers partenaires (BAD, AFD, KfW, etc.).

Par ailleurs, conformément à la Politique de l'évaluation des résultats de développement des projets, il a été initié au sein de la Banque des séances de capitalisation en vue de partager les enseignements majeurs du suivi-évaluation. Ces séances ont été l'occasion d'une part de faire le point de la mise en œuvre des recommandations des évaluations rétrospectives, et d'autre part, de présenter la base de données des évaluations.

En matière de gestion du savoir, la banque a poursuivi le renforcement de son dispositif de veille. À cet effet, la veille sur les contreparties a été consolidée avec la finalisation du paramétrage de la liste des clients de la Banque. En outre, la Banque a poursuivi le programme de dématérialisation de ses archives avec le traitement physique et l'archivage numérique des dossiers des structures, de même que les travaux préparatoires à la mise en place d'un Système de Gestion Electronique des Documents et des Données (GEDD).

F. GOUVERNANCE, SYSTEME DE CONTROLE ET GESTION DES RISQUES

L'année 2019 a été marquée par un renforcement de la gouvernance de la Banque et la poursuite de la modernisation des outils de gestion.

Conseil d'Administration : toutes les réunions ordinaires du Conseil d'Administration se sont tenues comme prévu. Elles ont permis à cet organe d'approuver, entre autres dossiers, ceux relatifs à l'arrêté des comptes de l'exercice 2018, au budget-programme 2020-2022 et à la politique RSE de la Banque.

Conseil des Ministres de l'UMOA : près de huit sessions du Conseil des Ministres de l'UMOA se sont tenues, dont cinq ordinaires et trois extraordinaires. Au cours de ses réunions ordinaires, le Conseil des Ministres a examiné et approuvé, entre autres dossiers, le Rapport annuel 2018 et les comptes annuels de la BOAD pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Audit interne et Contrôle financier : conformément au programme d'activités approuvé par le Comité d'Audit, des audits ont été réalisés sur les processus internes et sur les projets en exécution dans les Etats membres. Les recommandations formulées permettent de renforcer le système de contrôle interne, la maîtrise des risques et l'amélioration du processus d'exécution des projets.

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.

Par ailleurs, la mise à jour des outils d'audit interne a été poursuivie à la lumière de l'évolution des normes internationales et des bonnes pratiques en la matière. Dans le cadre du programme d'assurance et d'amélioration continue (PAAQ), les prestations d'audit interne ont fait l'objet d'une évaluation externe (évaluation par les pairs).

Comité d'Audit de la Banque : le Comité d'Audit a tenu ses trois réunions ordinaires au cours desquelles il a examiné : i) les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2018, de même que le rapport du Commissaire aux Comptes relatif aux états, ii) les états financiers intermédiaires au 30 juin et au 30 septembre 2019, iii) la situation du portefeuille au 30 septembre 2019 et iv) le bilan des activités 2019 et le projet de programme d'activités de l'Audit interne au titre de l'exercice 2020, qu'il a approuvé.

Contrôle externe : le Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC)-CI, en sa qualité de Commissaire aux Comptes, a certifié sans réserve, les comptes de l'exercice 2018 de la Banque, du FDC et du FDE. Ces comptes ont été approuvés par le Conseil des Ministres. PWC-CI dont le mandat est arrivé à son terme, a été remplacé par le Cabinet KPMG Togo, pour un mandat de trois ans couvrant les exercices 2019 à 2021. Ce dernier a procédé à une revue limitée des états financiers intermédiaires au 30 juin 2019, conformément à la norme IAS 34 du référentiel comptable IFRS.

Éthique, prévention et lutte contre la fraude et la corruption : la Banque a poursuivi la consolidation du dispositif de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption. Dans ce cadre, elle s'est engagée à partir de 2019 dans un projet d'évaluation dudit dispositif afin de s'aligner sur les meilleurs standards. L'objectif à terme est de doter la Banque de moyens modernes pour lutter efficacement contre la fraude et la corruption aussi bien dans les opérations, que dans les activités d'exploitation quotidienne.

Contrôle des marchés : ce contrôle a concerné aussi bien les marchés financés dans le cadre des opérations de la Banque que les acquisitions internes. Des sessions de formation ont été organisées sur les procédures de passation de marché de la Banque au profit des acteurs de la chaîne de commande publique de trois (03) Etats membres (Togo, Côte d'Ivoire et Guinée-Bissau). Les autres pays de l'Union ont bénéficié des mêmes formations au cours des années antérieures. Par ailleurs, la Banque a régulièrement pris part aux travaux de l'Observatoire régional des marchés publics (ORMP), organe de surveillance multilatérale de la commande publique au sein de l'Union dont elle est membre.

Gestion axée sur les résultats et les performances : les activités de suivi de la performance de la Banque ont été assurées sur la période avec l'animation des outils y relatifs et la production régulière des reporting. Des notes d'analyses des indicateurs clés ont été périodiquement élaborées pour le suivi des performances globales et par centre de responsabilité. De même, la production des notes de gestion comptable analytique a permis d'évaluer et de suivre les performances par centre de profit, par secteur d'activité et par produit.

Les principaux piliers de ce système de gestion axé sur les résultats (budget-programme, évaluation des performances, réseau de tableaux de bord et comptabilité analytique de gestion) sont consolidés dans une dynamique d'amélioration continue et de renforcement de la culture de la performance au sein de la Banque.

Gestion des risques : les activités d'amélioration du cadre de gestion des risques de crédit, financiers et opérationnels, ont été poursuivies. En vue d'un alignement sur les standards internationaux et bonnes pratiques, la Banque a procédé à une modernisation de ses outils de gestion des risques, notamment à travers l'élaboration d'un cadre d'appétence aux risques (RAF : Risk Appetite Framework) et d'un modèle de capital économique, en cours d'adoption. De même, la Banque a procédé au renforcement de sa gestion des risques opérationnels, notamment par la mise à jour de la cartographie y relative en vue de prendre en compte les évolutions organisationnelles de l'institution. Par ailleurs, suite à son adhésion au Consortium GEMs (Global Emerging Markets), elle a engagé des travaux visant à disposer des informations nécessaires pour l'alimentation de la base de données dudit Consortium.

G. MODERNISATION ET SECURISATION DU SYSTEME D'INFORMATION

Au cours de l'exercice, la Banque a mené des actions visant à poursuivre la modernisation et la sécurisation de son système d'information.

Au plan de la modernisation, le réseau informatique a été renforcé avec une augmentation de la bande passante, en vue de fluidifier les échanges entre les sept (07) Missions Résidentes et le siège. Des diligences ont été entreprises pour améliorer et sécuriser l'accès des missions résidentes aux applications du siège.

En outre, la Banque a consolidé les acquis relatifs à l'exploitation des modules SAP en production (Ressources Humaines, Approvisionnement, Finance et Contrôle de Gestion). Elle a également procédé à l'automatisation de certains processus RH.

S'agissant de la Sécurité du Système d'Information, la Banque a obtenu le maintien de la certification ISO 27001, suite à l'audit de renouvellement qui s'est tenu au Siège du 9 au 13 décembre 2019, après un premier cycle de certification de trois (3) ans. Ce maintien de la certification a été rendu possible par la veille sécuritaire et technologique permanente du système d'information, les séances de sensibilisation des usagers de la Banque à la sécurité du système d'information, les audits internes du Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) et la formation des agents en charge du maintien de la certification.

Enfin, **au plan de la continuité d'activités**, le projet d'actualisation du dispositif du Plan de Continuité d'Activité (PCA) s'est poursuivi. En parallèle, le projet de télésauvegarde a été mis en œuvre dans le cadre de la modernisation du système de sauvegarde de la Banque. Les tests annuels de reprise informatique et de repli utilisateurs se sont déroulés avec succès, et la Banque a maintenu en conditions opérationnelles le dispositif PCA existant.

H. GESTION FINANCIERE

Pilotage financier : les diligences réalisées ont notamment porté sur la sélection d'une solution informatique dédiée. La phase d'implémentation de la solution a été lancée au cours du dernier trimestre de l'année 2019 et devrait s'achever au premier semestre 2021. Les évolutions attendues de l'outil de pilotage financier sont notamment l'optimisation de la gestion financière et de la gestion des risques de l'Institution, au regard des défis liés à la complexification de ses activités et à l'alignement de ses pratiques sur les standards internationaux.

Situation financière : le total du bilan de la Banque est passé de 2 568,2 milliards FCFA au 31 décembre 2018 à 3 110,4 milliards FCFA au 31 décembre 2019.

La situation financière de l'institution reste saine et est notamment marquée par une structure financière équilibrée. A fin décembre 2019, les fonds propres représentaient environ 27,2% du total du bilan et le rapport « encours des emprunts / fonds propres » (ratio d'endettement) ressortait à environ 255,1%, 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 (77,3% des produits budgétaires réalisés) ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (3,83% en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies);
- un niveau de produit net bancaire qui s'établit à 69,7 milliards FCFA au 31 décembre 2019 contre 54,3 milliards FCFA au 31 décembre 2018 ;
- 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.

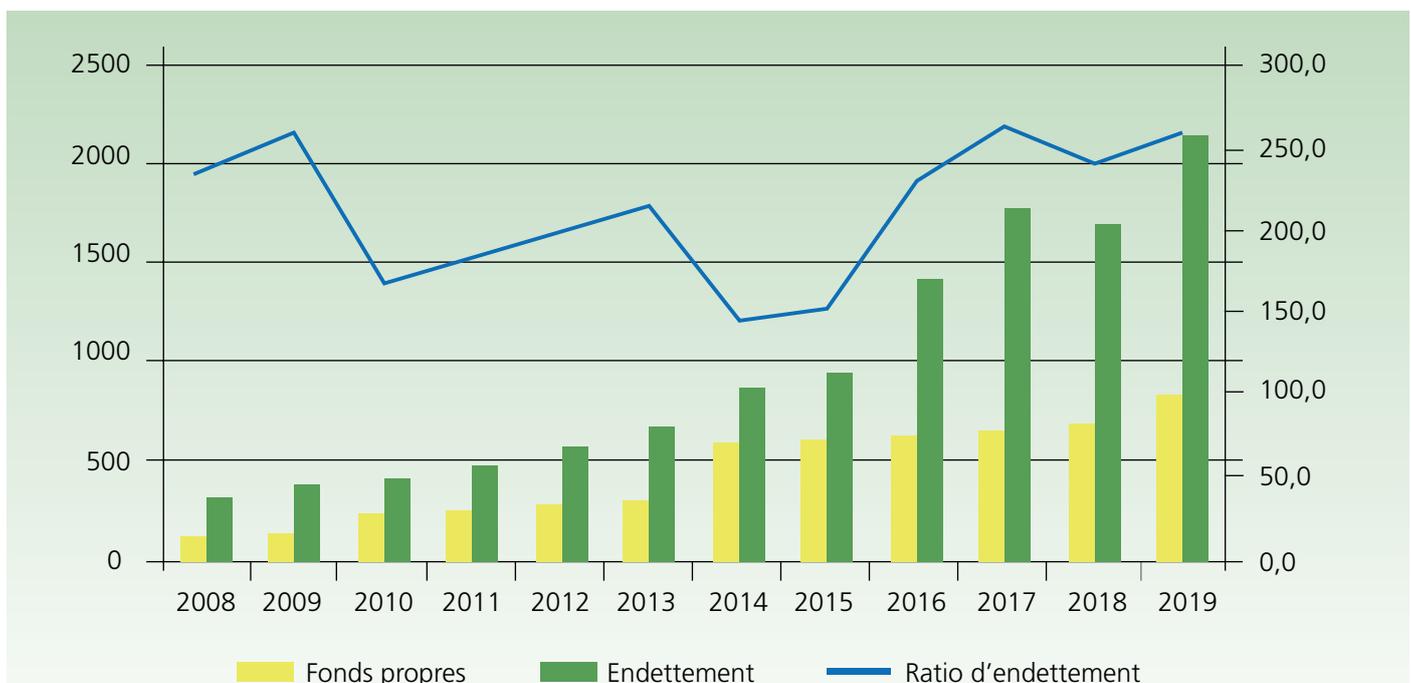
Le taux brut de dégradation global du portefeuille est ressorti à 2,97% à fin décembre 2019 contre 2,21% à fin décembre 2018. La Banque entend poursuivre ses actions relatives au suivi et à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

L'exploitation continue d'enregistrer des résultats positifs, en dépit des pertes de marges «embarquées» depuis plusieurs années, du fait de l'absence de ressources concessionnelles pérennes. Le bénéfice net à fin 2019 ressort à 26,8 milliards FCFA contre 18,2 milliards FCFA au 31 décembre 2018. 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 24,47% (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.

Graphique 7 Evolution des fonds propres, de l'endettement (Mds FCFA) et du ratio d'endettement



THÈME DE L'ANNÉE

MISE EN PLACE
D'UNE DEMARCHE DE
RESPONSABILITE SOCIETALE
DES ENTREPRISES AU SEIN
DE LA BOAD.

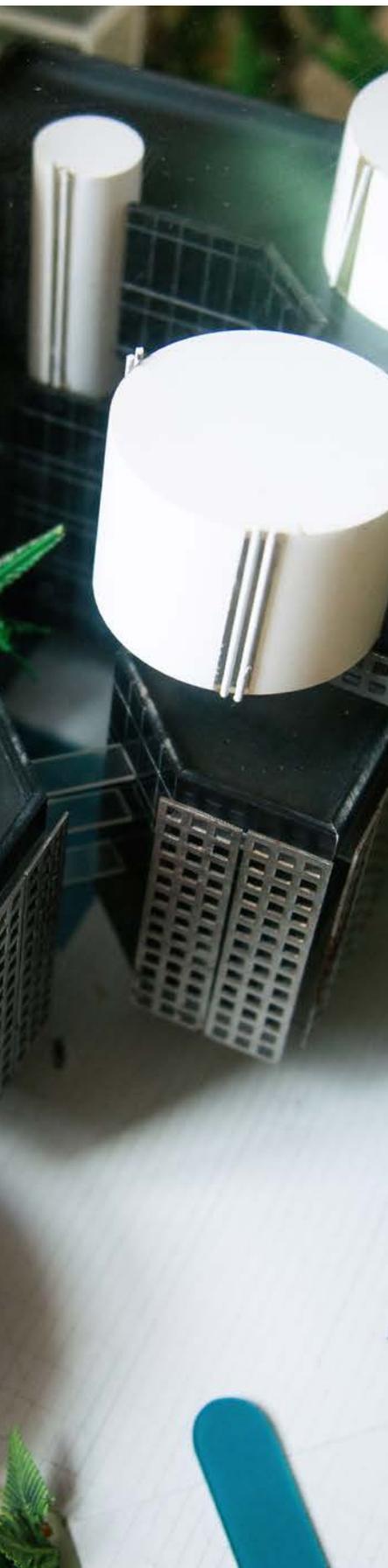


BOAD

BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

► Maquette du siège de la BOAD (Togo)





La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une opportunité pour soutenir un développement durable et inclusif. Le concept est né dans les années 1960 suite aux demandes émanant d'associations écologiques et humanitaires qui exigeaient une meilleure prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans les activités des entreprises. Ainsi, la RSE se définit comme une démarche selon laquelle les entreprises prennent en compte, sur une base volontaire, les enjeux sociaux, éthiques et environnementaux dans leurs activités, ainsi que leurs interactions internes (salariés, dirigeants, actionnaires) et externes (fournisseurs, clients, autres).

La BOAD accompagne la mise en œuvre des programmes d'investissements des Etats membres en contribuant au financement de projets de développement qui améliorent les conditions de vie des populations de la sous-région. Ses missions statutaires sont donc intrinsèquement liées aux exigences du développement durable et à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Toutefois, l'institution est confrontée, dans le cadre de ses activités internes comme externes, à des défis sociaux (changement climatique, demande de transparence et d'éthique, etc.) et aux attentes de plus en plus nombreuses et exigeantes de ses Parties prenantes sur lesdits défis.

En vue d'une meilleure prise en compte de ces défis dans la mise en œuvre de sa mission de développement, la Banque a pris l'initiative de s'engager dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

A cet effet, elle s'est fait accompagner par un cabinet international pour la réalisation d'études sur le sujet. L'objectif poursuivi est d'intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans ses activités, ainsi que dans ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit en particulier de : i) adresser les impacts induits par ses activités sur son écosystème, ii) mesurer et évaluer l'impact desdites activités en matière environnementale et sociale, iii) identifier les risques auxquels la Banque est confrontée dans le cadre de ses activités tout en prenant les mesures idoines pour y faire face et, iv) améliorer la réputation et la notoriété de l'institution vis-à-vis des parties prenantes.

La démarche RSE de la BOAD, proposée à l'issue de l'étude, a été adoptée par son Conseil d'Administration en décembre 2019, ouvrant ainsi la voie à la phase d'implémentation.

Cette seconde partie du rapport annuel de la BOAD est consacrée à une présentation succincte de la démarche. Elle s'articule autour des principaux points ci-après : i) la politique RSE, ii) la stratégie RSE et iii) la déclinaison opérationnelle de la RSE à la BOAD.



1

LA POLITIQUE RSE DE LA BOAD

L'élaboration de la politique RSE a nécessité la mise en œuvre de deux (2) tâches importantes :

- i) l'évaluation de la maturité RSE de la Banque selon les exigences de la norme ISO 26 000 (telle que déclinée par le label Lucie),
- ii) l'identification des thématiques de la RSE qui sont prioritaires pour la Banque et pour ses parties prenantes.

ENCADRÉ 1

La norme internationale ISO 26 000

La norme internationale ISO 26 000 a été élaborée par un groupe de travail d'environ 500 experts. Elle a été publiée en 2010 au terme de cinq (05) années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international.

Elle donne des lignes directrices (non des exigences) aux entreprises et aux organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie que les entreprises doivent agir de manière

transparente afin de contribuer à la bonne santé et au bien-être des populations au sein d'une société.

Il convient de noter que le respect de cette norme ne conduit pas à une certification donnée, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO.

S'agissant des lignes directrices, elles portent sur le développement des points ci-après : i) les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale, ii) les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale, iii) les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale, iv) les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale, v)

l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence, vi) l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles, vii) la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.

En somme, la norme permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier.

La politique est constante dans le temps. Elle permet de décomposer la RSE en piliers et en domaines d'actions et ainsi d'avoir une vision organisée des sujets sur lesquels la Banque agit au titre de la RSE.

L'ambition de la BOAD est de créer de la valeur soutenable pour toute la sous-région. Pour ce faire, la politique RSE s'appuie sur cinq (5) piliers :

i) **la Gouvernance** : le but de ce pilier est d'intégrer la RSE dans la stratégie de la BOAD et dans toutes ses activités conformément aux exigences de la norme ISO 26000 et en contribuant aux ODD.

ii) **les Territoires et Droits de l'Homme** : ce pilier vise à contribuer au développement des territoires en dialoguant avec les parties prenantes et en veillant au respect des Droits de l'Homme.

iii) **l'Environnement** : il vise à contribuer à la lutte contre le changement climatique dans les projets financés tout en réduisant l'impact environnemental de la BOAD grâce à un système de management efficace.

iv) **les Clients et Partenaires** : ce pilier a pour but de prendre en compte les attentes des clients et fournis-

seurs de la BOAD mais aussi de promouvoir en parallèle la RSE dans leurs pratiques, par des exigences croissantes.

v) **le Capital humain** : il a pour but d'entretenir et d'améliorer l'environnement de travail au sein de la BOAD en permettant à tous de développer leurs compétences.

Ces différents piliers sont ci-dessous décrits au regard des domaines d'action associés.

• Pilier 1 : la gouvernance responsable de l'institution

La gouvernance est un pilier majeur de la politique Responsabilité Sociétale des Entreprises. Elle doit montrer que les dirigeants mettent en œuvre les principes du développement durable à tous les niveaux dans leur structure.

La prise en compte, au sein du comité de direction et du conseil d'administration, des questions sociales et environnementales, est, en effet, cruciale. Sans cela, les entreprises n'ont pas les marges de manœuvre suffisantes pour traiter ces questions.

Il est, par ailleurs, difficile pour une organisation, de réussir la mise en œuvre de la RSE sans l'engagement de ses dirigeants. C'est pourquoi, la BOAD a décidé au titre de sa gouvernance responsable de :

- intégrer l'ISO 26000 et la contribution aux ODD dans sa stratégie,
- apporter une attention particulière à la prise en compte de l'éthique dans ses décisions,
- gérer tous ses risques opérationnels avec le souci de les réduire au maximum,
- s'assurer que toute l'organisation adopte ces mêmes principes.

• Pilier 2 : le respect des droits de l'homme et le développement des territoires

La vocation de la BOAD est d'œuvrer sans relâche au développement socio-économique des huit (8) pays de la sous-région. Elle fait ainsi œuvre de développement durable.

Afin de parfaire son action, elle s'est fixée des exigences complémentaires dans ses modes opératoires dans le cadre de la présente politique.

Elle s'engage ainsi donc à œuvrer pour que les droits de l'homme soient respectés à tous les niveaux et que les projets financés prennent en compte la protection de l'environnement.

De ce fait, le développement économique (facteur de progrès social) doit se concevoir dans un cadre respectueux de l'être humain et de la nature.

• Pilier 3 : la réduction des impacts environnementaux de la Banque

La prise en compte des enjeux environnementaux dans toutes les activités humaines n'est plus une option, tant les défis auxquels le monde est confronté sont grands : réchauffement du climat, régression inquiétante de la biodiversité, épuisement des ressources naturelles...

Dans le cadre de sa politique RSE et relativement à la question environnementale, la BOAD s'est donc fixée deux objectifs stratégiques :

- montrer l'exemple : les impacts environnementaux de la Banque (empreinte numérique, consommation d'énergie, gestion des déchets...), doivent être réduits à leur niveau minimum,

- inciter les parties prenantes : la vocation de la BOAD est de financer des grands projets qui ont des impacts importants sur l'environnement. L'institution se montrera donc de plus en plus incitative et exigeante à l'égard de ses partenaires pour qu'ils s'engagent dans la même voie.

• Piliers 4 : le respect des clients et des fournisseurs

Le respect des bénéficiaires, partenaires et fournisseurs fait partie intégrante d'une politique RSE complète.

La BOAD s'engage ainsi, au titre de la relation avec ses clients et partenaires à :

- lutter sans relâche contre toute forme de corruption ainsi que contre toute pratique délictueuse des affaires : plagiat, contrefaçon, dumping, ...
- faire en sorte que ses engagements contractuels soient équitables,
- respecter tous ses engagements,
- prendre en compte les attentes des partenaires, bénéficiaires, fournisseurs et notamment gérer avec diligence les réclamations et litiges,
- être vigilant afin de ne pas travailler avec des partenaires peu scrupuleux,
- promouvoir la RSE dans toute sa sphère d'influence.

• Pilier 5 : le développement du capital humain

La politique sociale occupe une place centrale à la BOAD qui entend franchir de nouvelles étapes avec son engagement RSE.

Une attention accrue sera donc accordée à la sécurité au travail, notamment pendant les missions sur le terrain, au dialogue social ou encore à la formation.

La politique sociale constitue, en outre, un levier important pour la réussite de toute la politique RSE de la Banque.

C'est en effet lorsque les collaborateurs perçoivent l'engagement de leur employeur sur les thématiques qui les concernent au premier chef, qu'ils sont motivés pour propager les valeurs de la RSE dans leur propre comportement.



2

LA STRATEGIE RSE DE LA BOAD

La stratégie RSE est la suite logique de la vision que la BOAD expose dans sa politique RSE et a pour but de décliner les cinq (5) piliers constituant la Politique RSE en onze (11) axes de progrès déclinés à travers dix-sept (17) projets afin de répondre concrètement aux différents engagements pris.

La stratégie RSE est assortie d'un plan d'actions sur 5 ans. C'est un sous-ensemble du plan stratégique global de la Banque.

2.1 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE

La volonté de la BOAD est de s'engager dans une politique RSE efficace et pertinente, ayant de réels effets sur son organisation interne comme sur l'impact qu'elle a dans les territoires où elle intervient.

Cependant, cet engagement ne peut avoir un impact à la hauteur de ses ambitions s'il ne respecte pas certains facteurs clés qui en garantissent le succès. Les cinq principaux facteurs de succès sont les suivants :

- un engagement fort et pérenne de la Haute direction qui doit notamment montrer qu'elle met en œuvre elle-même cette politique,
- un juste dimensionnement des moyens en interne avec notamment la création d'une équipe dédiée,
- un plan d'action interne visant à la communication vers les collaborateurs, à leur sensibilisation et à leur formation de sorte que le mouvement en faveur de la RSE soit large et enthousiaste,
- une démarche à la fois exigeante et progressive : elle n'est pas crédible si elle n'est pas exigeante mais elle n'est pas suivie si elle demande des changements trop brutaux,
- un plan de communication externe qui valorise l'engagement mais qui est aussi un facteur de pérennité: les projets annoncés doivent être réalisés.

2.2. LES AXES DE PROGRÈS

Chacun des onze (11) axes de progrès propose un plan de progrès comprenant des actions à développer au sein de la BOAD, soit dans son fonctionnement interne, soit dans les projets qu'elle finance.

Tableau 1 : Onze (11) axes de progrès

5 Piliers	11 Axes de progrès
Gouvernance	1. Partager les impacts de nos projets avec les populations
Territoire et droits de l'Homme	2. Partager les impacts de nos projets avec les populations
	3. Organiser le mécénat à travers une fondation
Environnement	4. Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne
	5. Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables
Clients et Partenaires	6. Promouvoir la labélisation ISO 26 000 dans notre écosystème
	7. Créer des solutions de financement innovantes et inclusives
Capital Humain	8. Renforcer notre communication sociale en interne
	9. Assurer la sécurité des Agents
	10. Développer les compétences
	11. Soutenir la diversité dans les équipes

Le détail par axe de progrès se présente comme suit :

• **Axe de progrès 1 : Intégrer la RSE dans la Gouvernance de la Banque**

Cet axe consiste à renforcer l'engagement de la BOAD à travers la formalisation d'une politique RSE et à intégrer la RSE dans toutes ses activités (process/organisation) conformément aux exigences de la norme ISO 26000 et des ODD. Ce défi pourrait être relevé par i) la mise en place d'un système de reporting annuel au Conseil d'Administration et ii) la création d'une structure dédiée (Cellule RSE), rattachée à la Présidence et appuyée par un Comité de Pilotage (COPI RSE).

• **Axe de progrès 2 : Partager les impacts de nos projets avec les populations**

La Banque s'engage à œuvrer pour que les droits de l'homme soient respectés à tous les niveaux et que les projets financés prennent en compte la protection de l'environnement. De ce fait, le développement économique (facteur de progrès social) doit se concevoir dans un cadre respectueux de l'être humain et de la nature.

Le plan de progrès de cet axe peut consister en plusieurs actions : (i) identifier les parties prenantes de la société civile sur les territoires d'intervention ; (ii) lancer un dialogue avec les parties prenantes ; et (iii) mettre en place un reporting de projet dédié aux populations.

• **Axe de progrès 3 : Organiser le mécénat à travers une fondation**

En se lançant dans une démarche RSE, la BOAD souhaite structurer sa politique de mécénat à travers une structure de type fondation.

La fondation sera ainsi un outil de développement complémentaire des financements de la Banque.

• **Axe de progrès 4 : Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne**

Il s'agit de mettre en place un système de management environnemental interne permettant de mesurer l'impact de la BOAD sur l'environnement et de le réduire. La mise en place de ce système va impacter toutes les Unités Organisationnelles de la Banque.

• **Axe de progrès 5 : Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables**

Dans le but de progresser sur cet axe, la BOAD pourrait mener les actions ci-après : i) augmenter la part de ressources financières provenant des trois (3) Fonds environnementaux (FV, FEM, FA) auprès desquels elle est accréditée, par

l'accroissement de son portefeuille de projets climat, ii) lutter contre la désertification dans les pays d'intervention en lançant un projet « 100 millions d'arbres », iii) assurer des lignes de crédits dédiées au financement des énergies renouvelables et iv) produire des études spécifiques aux énergies renouvelables.

• **Axe de progrès 6 : Promouvoir la labélisation ISO 26000 dans notre écosystème**

La BOAD peut définir deux (2) référentiels d'exigences. Un pour les petites organisations et l'autre pour les grandes (le label BOAD R+ et le label BOAD 26000).

La BOAD marquera ainsi, une volonté forte de conquérir puis de conserver une position de premier plan dans le domaine de la RSE, pour ses propres activités d'une part mais aussi pour toutes celles qu'elle finance.

• **Axe de progrès 7 : Créer des solutions de financement innovantes et inclusives**

Dans un monde de ressources financières limitées, le développement d'une offre de conseils permettra à la BOAD d'amplifier les effets bénéfiques de ses actions.

De par cet axe, le projet serait de construire une offre de services innovants et inclusifs qui accroissent les retombées économiques sociales et environnementales des projets soutenus.

• **Axe de progrès 8 : Renforcer la communication sociale en interne**

Le renforcement pourra consister à partager davantage les modalités de management des ressources humaines (promotion, salaires...), il pourra également consister à mener plus régulièrement des enquêtes de satisfaction et à en partager les résultats.

De plus, la Banque pourra continuer à se comparer avec ses pairs afin de s'assurer de son bon positionnement. Enfin, des communications régulières seront nécessaires avec les collaborateurs afin de consolider le dialogue social dans l'institution.

• **Axe de progrès 9 : Assurer la sécurité des Agents**

Le manuel de santé et sécurité au travail de la BOAD actuel est en vigueur depuis 2017. Ce manuel couvre tous les aspects de la sécurité et comporte notamment un chapitre détaillé sur la sécurité des agents en mission.

Dans le cadre de sa politique RSE, la BOAD met en œuvre un plan de déploiement de ce manuel dont la responsabilité est conjointement confiée au directeur de la sécurité et aux directeurs.

• Axe de progrès 10 : Développer les compétences

Le développement des compétences est essentiel pour l'avenir de la Banque pour qu'elle puisse faire face à l'évolution de ses métiers, des mécanismes de financement et du tissu économique de la sous-région qu'elle finance. Au-delà de l'effort global, la BOAD veillera également à s'assurer que chacun de ses collaborateurs puisse bénéficier de formations assurant le bon déroulement de leurs parcours professionnels.

Afin de progresser sur le développement des compétences de chacun, la Banque pourrait i) renforcer le financement de la formation du personnel, ii) mettre en place un système d'évaluation de l'efficacité et de la qualité des formations et iii) favoriser l'utilisation de nouvelles méthodes de formation (à distance, e-learning...) ou encore s'assurer que les besoins en formation de ses collaborateurs sont identifiés à 100%.

• Axe de progrès 11 : Soutenir la diversité dans les équipes

La question du genre est essentielle et des efforts doivent être consentis pour faire de la BOAD une entreprise exemplaire en la matière. Afin de soutenir la diversité dans les équipes et réduire les inégalités femmes-hommes, la Banque pourra se fixer des objectifs de diversité semblables à ceux des institutions similaires en Afrique ; la Banque pourra également mettre en place un programme d'excellence à destination des femmes afin d'accélérer l'arrivée de femmes aux postes de management.

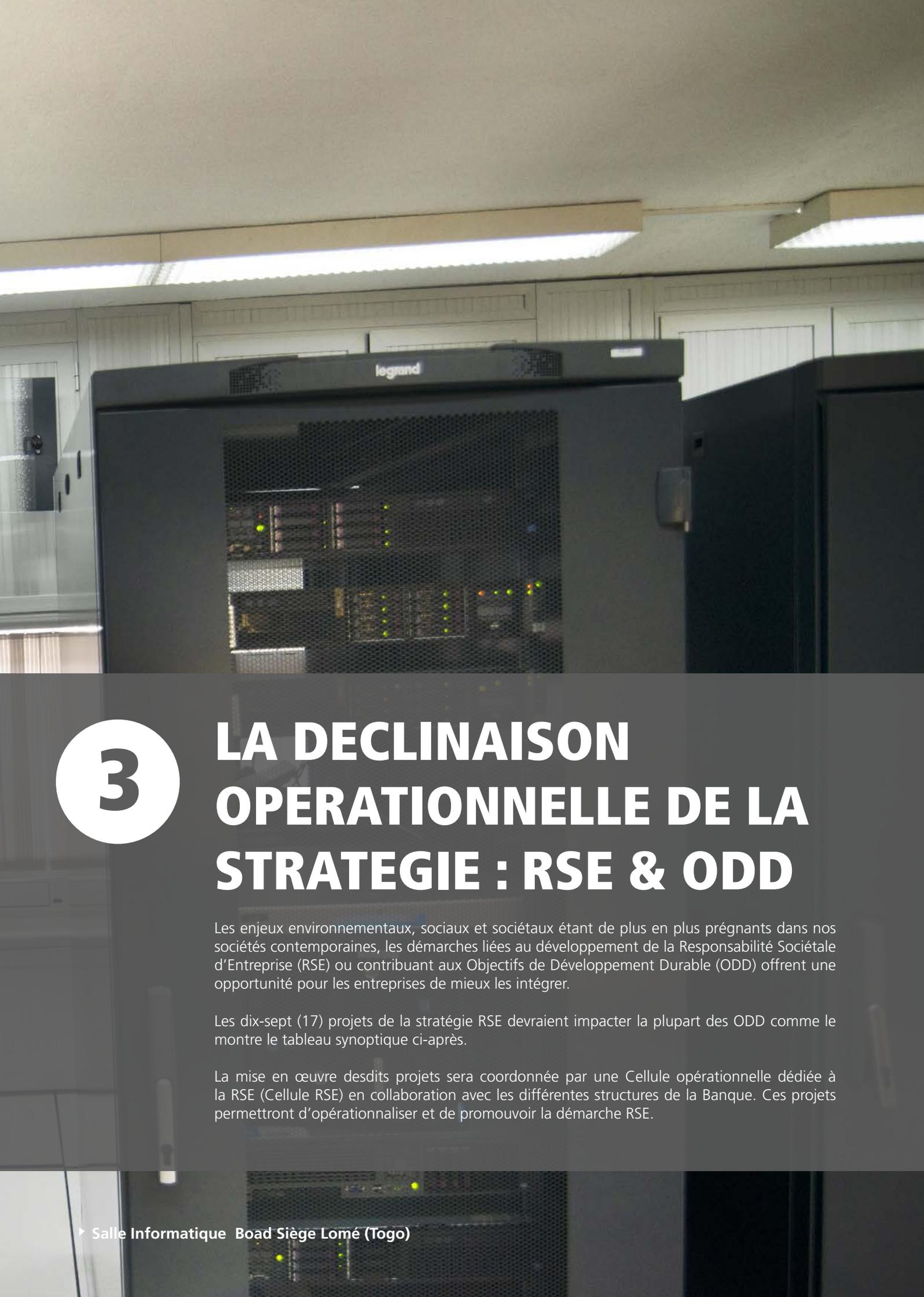
Enfin, la Banque pourra créer des synergies avec des entreprises à la recherche de profils similaires. Ces onze axes de progrès retenus pour la Banque couvrent tous les 31 enjeux ou domaines de la RSE. Le tableau ci-après retrace les correspondances.

Tableau 2 : **Synoptique des enjeux RSE / piliers / axes de progrès**

Enjeux ou Domaines d'actions RSE	Enjeux ou Domaines d'actions RSE	Axes de progrès
1. Intégrer la RSE et les ODD dans la stratégie, la mission et la réflexion éthique professionnelle de la BOAD	Gouvernance	1. Intégrer la RSE dans de la Gouvernance de la Banque
2. Maitriser et piloter les risques opérationnels sur le plan économique social et environnemental		
3. Contribuer à l'appropriation /intégration des enjeux RSE par les instances de gouvernance		
4. Viser la transparence dans la communication et le dialogue avec les parties prenantes		
5. Assurer le respect des droits des populations dans le cadre des interventions et des projets financés par la BOAD	Territoire et droits de l'Homme	2. Partager les impacts de nos projets avec les populations
6. Contribuer au renforcement des mécanismes d'indemnisation des parties prenantes		
7. Favoriser le développement de l'économie formelle partout où c'est possible		
8. Assurer la protection des données personnelles et confidentielles des parties prenantes		
9. Evaluer et piloter l'impact socio-économique des projets financés par la BOAD dans la sous-région		
10. Contribuer à la production et à la diffusion de savoir sur les enjeux RSE et les ODD.		
11. Mettre en œuvre une démarche de mécénat structurée et alignée sur les ODD		
12. Promouvoir l'éducation des femmes dans la sous-région		
13. Contribuer à la transformation des modèles agricoles et à la sécurité alimentaire dans la sous-région		3. Organiser le mécénat à travers une fondation

Enjeux ou Domaines d'actions RSE	Enjeux ou Domaines d'actions RSE	Axes de progrès
14. Evaluer et réduire son empreinte environnementale (émissions carbone, eau, déchets)	Environnement	4. Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne
15. Viser la neutralité carbone des activités de la BOAD pour lutter contre le changement climatique		
16. Viser l'exemplarité dans la gestion des déchets de la BOAD et contribuer à la mise en place de filières de valorisation		5. Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables
17. Améliorer la Responsabilité des projets financés en intégrant les enjeux sociaux, environnementaux, économiques et l'atteinte des ODD		
18. Être leader de la finance climat dans la sous-région		
19. Lutter contre la corruption active ou passive, les conflits d'intérêt, les paiements illicites et le blanchiment d'argent	Clients et Partenaires	6. Promouvoir la labélisation ISO 26000 dans notre écosystème
20. Promouvoir la RSE auprès de ses clients, sous-traitants et fournisseurs		
21. Créer des liens durables avec les fournisseurs		7. Créer des solutions de financement innovantes et inclusives
22. Développer des financements innovants et inclusifs visant l'atteinte des ODD		
23. Assurer une tarification équitable et transparente des produits et services de la BOAD		
24. Favoriser les projets qui améliorent la qualité de vie et les besoins essentiels des populations de la sous-région		
25. Avoir une gestion transparente et équitable des réclamations et plaintes des parties prenantes		
26. Créer les conditions du dialogue social avec les salariés et leurs représentants	Capital Humain	8. Renforcer notre communication sociale en interne
27. Assurer la bonne santé, la sécurité et le bien être des collaborateurs au siège, dans les missions résidentes et au cours des missions		
28. Promouvoir la diversité et l'égalité entre les sexes au sein de la BOAD et dans le cadre des projets financés		9. Assurer la sécurité des Agents
29. Développer les compétences de tous les collaborateurs		
30. Mettre en place un management participatif		
31. Assurer un système de rémunération équitable et transparent	10. Développer les compétences	
		11. Soutenir la diversité dans les équipes





3

LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE : RSE & ODD

Les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux étant de plus en plus prégnants dans nos sociétés contemporaines, les démarches liées au développement de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) ou contribuant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) offrent une opportunité pour les entreprises de mieux les intégrer.

Les dix-sept (17) projets de la stratégie RSE devraient impacter la plupart des ODD comme le montre le tableau synoptique ci-après.

La mise en œuvre desdits projets sera coordonnée par une Cellule opérationnelle dédiée à la RSE (Cellule RSE) en collaboration avec les différentes structures de la Banque. Ces projets permettront d'opérationnaliser et de promouvoir la démarche RSE.

Tableau 3 : Synoptique liens RSE / ODD

QUESTIONS 150 26000	PILERS	PRINCIPES D'ACTION BOAD
Gouvernance		1 : Intégrer la RSE et les ODD dans la stratégie, la mission et la réflexion éthique professionnelle de la BOAD
		2 : Maitriser et piloter les risques opérationnels sur le plan économique social et environnemental
		3 : Contribuer à l'appropriation Intégration des enjeux ME par les instances de gouvernante
		4 : Viser la transparence dans la communication et le dialogue avec les parties prenantes
Droits de l'homme		5 : Assurer le respect des droits des populations dans le cadre des interventions et des projets financés par la BOAD
		6 : Contribuer au renforcement des mécanismes d'indemnisation des parties prenantes
		7 : Favoriser le développement de l'économie formelle partout où c'est possible
		8. Assurer la protection des données personnelles et confidentielles des parties prenantes
Développement local	Territoire et droits de l'homme	9. Evaluer et piloter l'impact socio-économique des projets financés par la BOAD dans la sous-région
		10. Contribuer à la production et à la diffusion de savoir sur les enjeux RSE et les ODD
		11. Mettre en oeuvre une démarche de mécénat structurée et alignée sur les ODD
		12. Promouvoir l'éducation des femmes dans la sous-région
Environnement		13. Contribuer à la transformation des modèles agricoles et à la sécurité alimentaire dans la sous-région
		14 : Evaluer et réduire son empreinte environnementale (énergie, émissions carbone, eau, déchets)
		15 : Viser la neutralité carbone des activités de la BOAD pour lutter contre le changement climatique
		16 : Viser l'exemplarité dans la gestion des déchets de la BOAD et contribuer à la mise en place de filières de valorisation
		17 : Améliorer la durabilité des projets financés en intégrant les enjeux sociaux, environnemental; économiques et l'atteinte des ODD
		18 : Etre leader de la finance climat dans la sous-région

AXES DE PROGRES	PROJETS	PRINCIPAUX ODD IMPACTES	PRECISIONS SUR LES ODD IMPACTES
1 : Intégrer la RSE au coeur de la gouvernance de la banque	1 : Intégrer la RSE au coeur de la gouvernance de la banque	16 : Paix, justice et institutions efficaces	16.6 : Institutions efficaces, responsables et transparentes
Sujet mature ou non prioritaire		16 : Paix, justice et institutions efficaces 8 : Croissance économique et travail décent	16.6 : Institutions efficaces, responsables et transparentes 16.10 : Accès à l'information et protection des libertés 8.3 : Développement des TPE et PME (économie formelle)
2 : Partager les impacts de nos projets avec les populations	2 : Partager les impacts de nos projets avec les populations	13 : Lutte contre les changements climatiques 16 : Paix, justice et institutions efficaces	13.3 : Sensibilisation aux changements climatiques 16.6 : Institutions transparentes
3 : Organiser le mécénat à travers une fondation	3 : Mettre en place une structure de type fondation	17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	17.5 : Investissements ciblés
	4 : Trouver des partenariats pour la structure de type fondation		
Sujet mature ou non prioritaire		4 : Education de qualité 5 : Egalité entre les sexes	4 : Tous les aspects de cet ODD. 5.1 : Lutte contre les discriminations à l'encontre des femmes et des filles
Sujet mature ou non prioritaire		2 : Faim Zéro (agriculture productive) 15 : Vie terrestre (agriculture responsable)	Tous les aspects de ces ODD
4. Mettre en place une démarche environnementale structurée en interne	5 : Management Environnemental	6 : Eau propre et assainissement 11 : Villes et communautés durables 12 : Modes de consommation et de production responsables	6.4 : Gestion durable des ressources en eau 11.6 : Impact environnemental 12.3 : Gaspillage alimentaire 12.5 : Réduction des déchets 12.6 : Adopter des pratiques de type RSE
	6 : Plan de gestion des déchets		
5 : Lutter contre le changement climatique et développer les énergies renouvelables	7 : Financement de projets par les fonds environnementaux	13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	13.1 : Résilience et adaptation 13.a : Fonds verts 17.3 : Ressources financières supplémentaires 17.5 : Investissements ciblés
	8 : « à 100 millions d'arbres » contre la désertification		
	9 : Produire des études sur les énergies renouvelables	1 : Pas de pauvreté 2 : Faim Zéro 13 : Mesures relatives aux changements climatiques 10 : Réduire les inégalités 15 : Vie terrestre	Ce projet permet de créer un écosystème socio-économique de lutte contre la pauvreté, la faim et le changement climatique, et pour la paix et la vie terrestre
	10 : Financement des énergies renouvelables	7 : Energie propre et d'un coût abordable 9 : Industrie, innovation et infrastructure	7 : Tous les aspects de cet ODD 9.4 : Modernisation et durabilité des filières industrielles

QUESTIONS 150 26000	PILIER	PRINCIPES D'ACTION BOAD
Ethique des affaires	Clients et partenaires	19 : Lutter contre la corruption active ou passive, les conflits d'intérêt, les paiements illicites et le blanchiment d'argent
		20 : Promouvoir la RSE auprès de ses clients, sous-traitants et fournisseurs
		21 : Créer des liens durables avec les fournisseurs
Intérêt du consommateur		22 : Développer des financements innovants et inclusifs visant l'atteinte des ODD
		23 : Assurer une tarification équitable et transparente des produits et services de la BOAD
		24 : Favoriser les projets qui améliorent la qualité de vie et les besoins essentiels des populations de la sous-région
		25 : Avoir une gestion transparente et équitables des réclamations et plaintes des parties prenantes
Relations et conditions de travail	Capital humain	26. Créer les conditions du dialogue social avec les salariés et leurs représentants
		27. Assurer la bonne santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs au siège, dans les missions résidentes et au cours des missions
		28. Développer les compétences de tous les collaborateurs
		29. Promouvoir la diversité et l'égalité entre les sexes au sein de la BOAD et dans le cadre des projets financés
		30. Mettre en place un management participatif
		31. Assurer un système de rémunération équitable et transparent

AXES DE PROGRES	PROJETS	PRINCIPAUX ODD IMPACTES	PRECISIONS SUR LES ODD IMPACTES
	Sujet mature ou non prioritaire	16 : Paix, justice et institutions efficaces	16.5 : Lutter contre la corruption
6 : Promouvoir la labellisation ISO 26000 dans notre écosystème	11 : Promouvoir la labellisation ISO 26000 dans notre écosystème	12 : Renforcer le rôle catalyseur de la Banque	12.6 : adopter des pratiques de type RSE
7 : Créer des solutions de financement innovantes et inclusives	12 : Renforcer le rôle catalyseur de la Banque	8 : Travail décent et croissance économique 9 : Industrie, innovation et infrastructure 12 : Modes de consommation et de production responsables	8.4 : Utilisation efficiente des ressources 8.10: Favoriser l'accès aux services bancaires, financiers et d'assurance 9.3 : Accès de toutes les entreprises aux services financiers 12.6: Adopter des pratiques de type RSE
Sujet mature ou non prioritaire		1 : Pas de pauvreté 9 : Industrie, innovation et infrastructure 11 : Villes et communautés durables 16 : Paix, justice et institutions efficaces	1.5 : Vulnérabilité 9.1 : Infrastructures durables, résilientes et accessibles 11.a : Développement territorial 16.6 : Institutions efficaces, responsables et transparentes 16.10: Accès à l'information et protection des libertés
8 : Renforcer notre communication sociale en interne	13 : Renforcer notre communication sociale en interne	8 : Travail décent et croissance économique	8.5 : Travail décent (dont le dialogue social est une composante)
9 : Assurer la sécurité des agents	14 : Assurer la sécurité des agents		8.8 : Droits et sécurité au travail
10 : Développer les compétences de chacun	15 : Développer les compétences de chacun	4 : Education de qualité	4.3 : Formation professionnelle 4.4 : Compétences et accès à l'emploi
11 : Soutenir la diversité dans les équipes	16 : Objectifs de diversité	8 : Travail décent et croissance économique 10 : Inégalités réduites	8.7 : Accès des jeunes à l'emploi 10.2 : Autonomisation et intégration 10.3 : Egalité des chances
	17 : Amélioration de la place de la femme par des programmes de leadership	5 : Egalité entre les sexes	5.5 : Accès des femmes aux postes de direction
Sujet mature ou non prioritaire 8 : Travail décent et croissance économique			8.5 : Salaire égal pour un travail de valeur égale

CONCLUSION

La BOAD s'est engagée à être une entreprise socialement responsable. Sa démarche RSE va prendre de plus en plus d'importance dans les relations avec ses Parties Prenantes, participant pleinement à sa performance économique. Son ambition est de créer de la valeur soutenable pour toute la sous-région.

Ainsi, pour les années à venir, la BOAD mettra en œuvre les 17 projets de son plan stratégique RSE, qui seront évalués annuellement par des indicateurs de suivi. Elle porte en particulier, l'ambition d'améliorer sa politique du genre, et de réduire les émissions de gaz à effet de serre liés à ses activités. Il est attendu que la mise en œuvre des 17 projets impacte en profondeur plusieurs ODD. Par ailleurs, pour une gestion efficace et efficiente, la Banque a redéfini de nouveaux organes de gestion pour la phase d'implémentation afin de mieux suivre l'exécution des projets retenus dans le périmètre. Il s'agit de la création effective d'un Comité RSE au niveau du Conseil d'Administration de la Banque et en interne, d'un Comité de pilotage (COPIRSE) et d'une Cellule RSE (CRSE).

ANNEXES

www.rapportannuel2019-boad.org



BOAD

BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

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

www.boad.org