

BOAD

PLAN STRATÉGIQUE

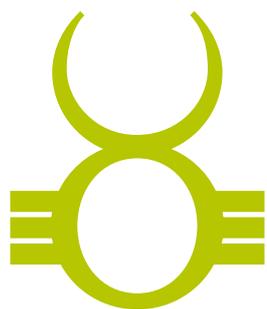
2015 - 2019



BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



Plan stratégique
2015-2019



Plan stratégique 2015-2019

Message du Président	7
Sigles et abréviations	8
Résumé	9
Introduction	11



PREMIÈRE PARTIE CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

I. Contexte d'activité	14
1.1. Contexte international	14
1.2. Contexte sous-régional	14
II. Résultats de la mise en oeuvre du Plan stratégique 2009-2013	18
2.1. Financements du quinquennat	18
2.2. Résultats par axe stratégique	19
2.3. Quelques résultats physiques attendus des opérations financées	21
III. Défis	23
IV. Diagnostic stratégique	25
4.1. Modèle économique et modèle financier de la BOAD	25
4.2. Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces	27



30

DEUXIÈME PARTIE VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

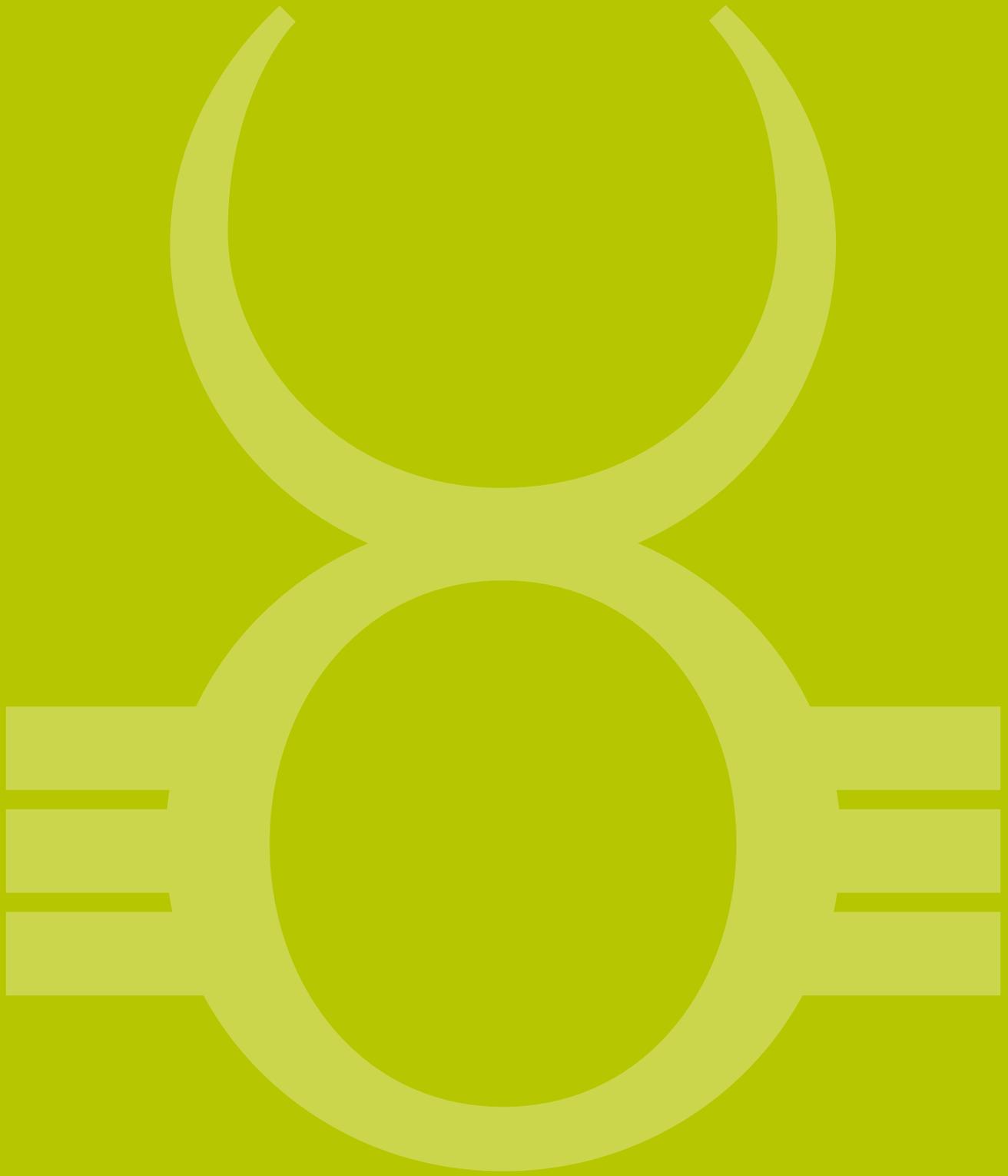
I. Vision	32
II. Axes d'intervention et orientations stratégiques pour le quinquennat	33
2.1. Axe 1 : accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures	33
2.2. Axe 2 : soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable	35
2.3. Axe 3 : accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services	38
2.4. Axe 4 : approfondissement du processus de mobilisation de ressources	41
III. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance	44
3.1. Renforcer la sécurité juridique des opérations	44
3.2. Améliorer la gestion financière et la gestion des risques	44
3.3. Développer le suivi-évaluation des opérations, les études sectorielles et la gestion du savoir	45
3.4. Aligner l'action marketing et communication sur la stratégie	46
3.5. Optimiser la performance du personnel	47
3.6. Renforcer la gestion du patrimoine et la sécurité des personnes et des biens	48
3.7. Poursuivre la modernisation du système d'information	48
3.8. Affermir la gouvernance et le système de contrôle	49
3.9. Préparer une réforme institutionnelle éventuelle de la Banque	49



50

TROISIÈME PARTIE CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

I. Cadrage financier	52
1.1. Considérations préliminaires	52
II. Risques de mise en œuvre	54
2.1. Risque d'insuffisance de capacité d'endettement	54
2.2. Risque de non obtention de ressources concessionnelles internes	54
2.3. Risque d'une note insuffisante	54
2.4. Risques de liquidité et de perte de marges de rentabilité	55
III. Phasage et chronogramme de mise en œuvre	55
3.1. Phase de lancement	55
3.2. Phase d'approfondissement	56
3.3. Phase de croisière	56
3.4. Chronogramme	56
IV. Dispositif de pilotage et de suivi-évaluation	57



BOAD



**CHRISTIAN
ADOVELANDE**

Ces dernières années, les pays de l’Afrique subsaharienne ont accompli d’importants progrès en matière de développement économique et social. Avec une gouvernance et un cadre macroéconomique améliorés, la croissance y est plus stable et soutenue. Corrélativement, le revenu par tête progresse et les avancées dans le domaine de la santé et de l’éducation sont aussi encourageantes. Si cette mue se poursuivait, le continent ne manquerait pas d’atouts pour devenir une zone économique dynamique, diversifiée et compétitive.

C’est dans ce contexte que les pays de l’Afrique de l’Ouest et en particulier ceux de l’UEMOA entendent accélérer leur transformation économique, notamment par la mise en œuvre d’ambitieux programmes régionaux et nationaux de développement.

À cet effet, la résorption du déficit infrastructurel, la résilience agricole, le renforcement de l’accès à l’eau potable et à l’assainissement, l’adaptation aux changements et variabilité climatiques constituent, entre autres, des défis à relever pour se placer sur la trajectoire de l’émergence économique et du développement.

La BOAD, l’institution commune de financement du développement des États membres de l’UEMOA, a conscience de l’importance du rôle qui doit être le sien dans ce processus. C’est pourquoi, en adéquation avec sa mission, elle continuera d’adapter sa stratégie pour la promotion des investissements et l’accompagnement des mutations structurelles.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2015-2019, la BOAD se veut être « une banque de développement forte, pour l’intégration et la transformation économiques en Afrique de l’Ouest ».

Par cette vision, j’ai voulu afficher le cap pour l’action de la Banque au cours de la prochaine décennie, à savoir contribuer à l’accélération de l’intégration régionale et être un catalyseur d’investissements structurants dans la région.

Ce Plan stratégique 2015-2019 intervient au lendemain du quarantenaire de l’institution, signe de maturité induisant une attente plus forte de la part des États membres, alors même qu’il lui devient de plus en plus difficile de mobiliser les ressources adéquates aux besoins de financement. Ainsi, la mobilisation de ressources constituera un enjeu déterminant du quinquennat.

Au demeurant, la Banque se doit d’être plus créative et innovante dans les solutions de financement et de services en faveur des États et du secteur privé. Je voudrais exhorter l’ensemble des partenaires techniques et financiers de la zone à davantage de synergie à travers des partenariats stratégiques.

La Banque sait particulièrement pouvoir compter sur le soutien des plus Hautes Autorités de l’Union, de la BCEAO, de ses actionnaires non régionaux et de la Commission de l’UEMOA.

Je tiens enfin à témoigner ma gratitude à tous ceux qui ont toujours accordé un intérêt constant au développement de la BOAD ainsi qu’aux panelistes qui ont bien voulu partager leurs expertises avec la Banque.

SIGLES & ABRÉVIATIONS

- AGIR** : Alliance globale pour l'Initiative Résilience - Sahel et Afrique de l'Ouest
- ALG** : Autorité de développement intégré de la région du Liptako-Gourma
- APD** : Aide Publique au Développement
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
 - BID** : Banque Islamique de Développement
 - BIDC** : Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
 - BTP** : Bâtiment – Travaux - Publics
- CEDEAO** : Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
- CILSS** : Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
 - ERP** : Enterprise Resource Planning
 - FAD** : Fonds Africain de Développement
 - FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
 - FDC** : Fonds de Développement et de Cohésion
 - FDE** : Fonds de Développement Energie
- IADM** : Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
- IAS/IFRS** : International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards
 - IDA** : Association Internationale pour le Développement
 - IDE** : Investissements Directs Etrangers
 - IFN** : Institution Financière Nationale
 - IRED** : Initiative Régionale pour l'Energie Durable
 - MDP** : Mécanisme pour un Développement Propre
 - Mds** : Milliards
- OMVS** : Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal
 - PCD** : Programme Communautaire de Développement de la CEDEAO
 - PCS** : Prélèvements Communautaires de Solidarité
- PDMF** : Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA
 - PER** : Programme Economique Régional
 - PMA** : Pays les Moins Avancés
- PME/PMI** : Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
 - PPP** : Partenariat Public-Privé
 - PPTe** : Pays Pauvres Très Endettés
 - RSE** : Responsabilité Sociale et Environnementale
 - SAP** : Systems, Applications and Products for data processing
 - SFD** : Structures de Financement Décentralisées
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
 - VSAT** : Very Small Aperture Terminal (« terminal à très petite ouverture »)
- WAPP** : West African Power Pool



LE PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019 de la BOAD fait suite au Plan 2009-2013, dont la mise en œuvre s'est déroulée dans un environnement marqué notamment, au niveau de l'UEMOA, par la persistance de crises alimentaires, énergétiques ou socio-politiques dans certains États. Les États membres ont néanmoins fait preuve de résilience, accompagnés, entre autres, par leur banque commune de développement.

Le précédent Plan 2009-2013 a, en particulier, conduit à un accroissement important des niveaux de financement, avec un taux annuel moyen de croissance des activités de la Banque de 39,5%. Toutefois, cette évolution n'a pas été en phase avec celle des ressources mobilisées, en particulier dans le domaine concessionnel. Du reste, il apparaît que le modèle de financement de la Banque, au titre de ses concours concessionnels, a atteint ses limites et doit évoluer.

Le nouveau Plan stratégique devrait s'exécuter dans un environnement prometteur en termes de croissance pour les économies de l'Union, avec la volonté des États de devenir des pays émergents au cours des prochaines décennies. Dans ce cadre, d'ambitieux programmes d'investissement sont mis en place, tant au plan national que régional.

La BOAD, bras financier de l'Union, se fait écho des ambitions de ses États membres. Aussi, sa vision est-elle formulée comme suit : « BOAD : une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest ».

Sur la base de cette vision, des défis de développement des États et du bilan de l'action de l'institution au cours des cinq dernières années, les orientations stratégiques pour la période 2015-2019 se résument comme suit :

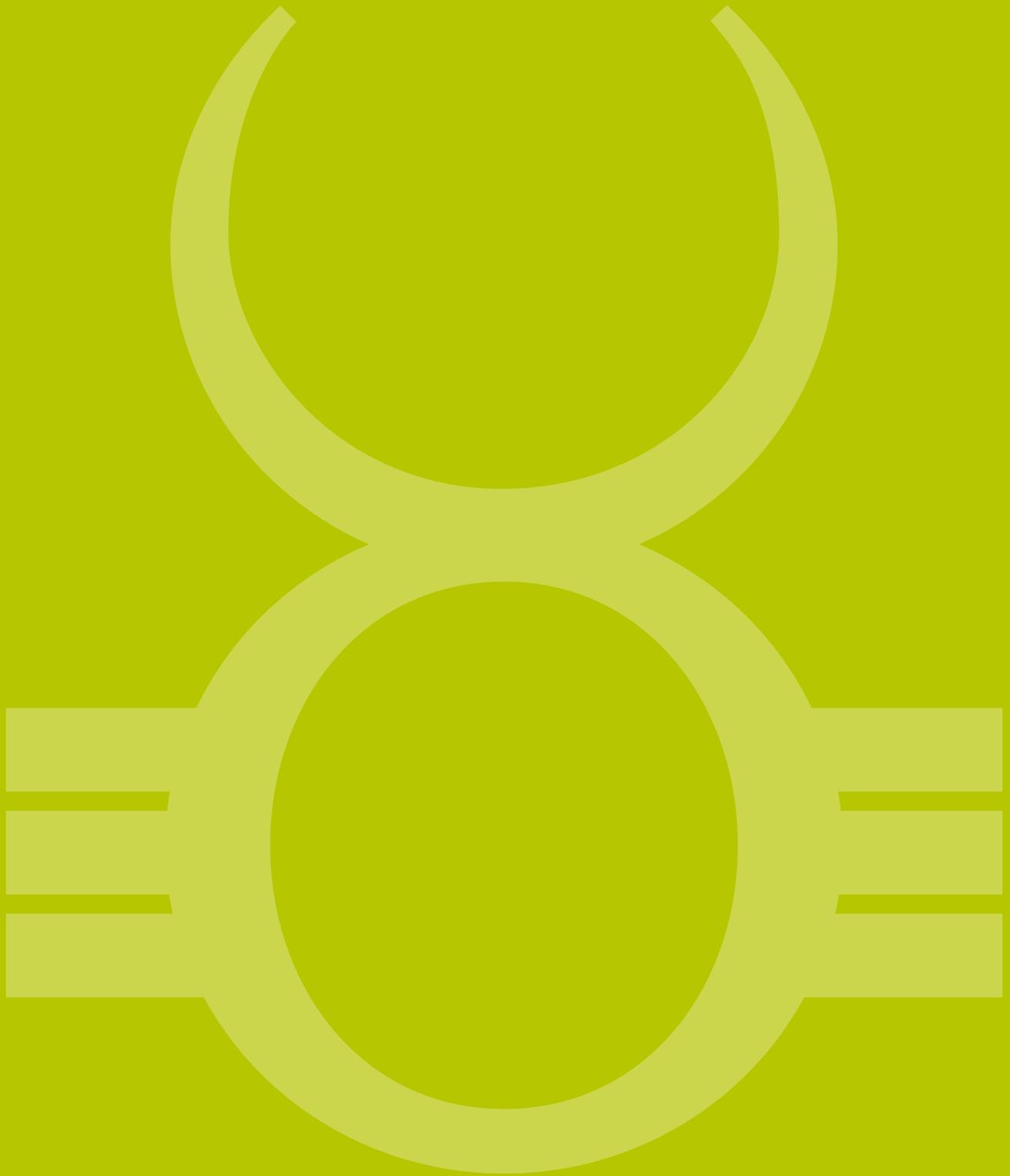
- Axe 1 :** Accélération de l'intégration régionale, par un financement soutenu des infrastructures ;
- Axe 2 :** Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable ;
- Axe 3 :** Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services ;
- Axe 4 :** Approfondissement du processus de mobilisation de ressources.

Par ailleurs, une mise en phase de la gestion et de la gouvernance avec la Stratégie est requise, afin de renforcer l'efficacité de la Banque.

Au plan du cadrage financier, et en considération de la nécessité de couverture des engagements antérieurs non décaissés, ainsi que du contexte de raréfaction de ressources concessionnelles, les financements annuels à moyen et long termes de la Banque devraient être substantiellement réduits, en comparaison avec ceux de la période du Plan 2009-2013 ; ils seraient ramenés à 175 milliards FCFA en 2015 et portés ensuite à 225 milliards FCFA environ pour chacune des quatre années suivantes. Pour mémoire, la réalisation annuelle moyenne de la période 2009-2013 a été de 333 milliards. En ce qui concerne les prêts du Guichet non marchand, le programme est en particulier fondé sur le principe d'une subordination de l'octroi de nouveaux financements concessionnels à la disponibilité réelle de ressources correspondantes. En l'absence de telles ressources, les financements au profit des États seraient limités au sous guichet des prêts souverains à conditions de marché.

Toutefois, un niveau plus important de nouveaux financements concessionnels est envisageable dans l'hypothèse où la Banque serait renforcée en ressources concessionnelles communautaires, ou en ressources externes.

La Banque s'attachera à la réalisation des objectifs de son nouveau Plan stratégique, nonobstant les risques y relatifs, lesquels tiendraient (i) en la non obtention de ressources concessionnelles escomptées, (ii) à des risques de liquidité et de perte de marges de rentabilité et (iii) en une note insuffisante pour accéder, dans des conditions satisfaisantes, aux ressources du marché financier international.



BOAD

Le présent Plan stratégique de la BOAD pour le quinquennat 2015-2019 fait suite à la mise en œuvre du précédent Plan sur la période 2009-2013.

Tout comme le précédent, il se situe en droite ligne de la mission originelle assignée par les pères fondateurs à l'institution dont l'objet est « de promouvoir le développement équilibré des États membres et de contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest ».

Le document est structuré en trois parties :

1

La première met en relief certains éléments de l'environnement qui, soit ont marqué les conditions d'exécution du précédent Plan, soit sont susceptibles d'influer sur la mise en œuvre du nouveau. Elle procède ensuite à une brève présentation de quelques résultats issus de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013.

À la suite des deux étapes susvisées, les principaux défis que la Banque doit aider à relever au niveau des économies de l'Union sont indiqués, puis quelques considérations consécutives à un diagnostic stratégique de l'institution sont précisées, y compris des éléments caractéristiques du modèle économique et du modèle financier.

2

La deuxième partie du document précise la vision à long terme dans laquelle s'inscrit le Plan actuel, puis elle en présente les axes et orientations stratégiques.

Quatre axes sont retenus, comme suit :

Axe 1 : Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures

Axe 2 : Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable

Axe 3 : Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services

Axe 4 : Approfondissement du processus de mobilisation de ressources

La mise en œuvre de ces axes s'inscrit sous le double signe de la promotion d'une « transformation structurelle » des économies de l'Union et du souci d'une consolidation des acquis consécutifs à la mise en œuvre du Plan 2009-2013. Elle nécessitera une mise en phase de la gestion et de la gouvernance de la Banque ; les modalités y relatives sont présentées.

3

La troisième partie présente un cadrage financier reflétant l'idée de consolidation sus-indiquée, puis traite des modalités de mise en œuvre ainsi que du dispositif de suivi-évaluation du Plan stratégique.

Le processus de formulation du présent Plan stratégique est intervenu après l'évaluation du premier Plan réalisée par un cabinet externe. Il s'est inscrit dans une démarche participative ayant impliqué les différentes structures de la Banque et prend en compte les contributions issues d'une réunion d'experts de haut niveau.



1

CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

I. CONTEXTE D'ACTIVITÉ

1.1. CONTEXTE INTERNATIONAL

Le quinquennat dernier a été notamment marqué par une crise économique et financière mondiale, démarrée en 2008, qui s'est muée plus tard en une crise de dettes souveraines. Entre 2008 et 2013, la croissance de l'activité mondiale a fortement fléchi pour se situer à 2,9% contre une moyenne de 4,2% entre 2000 et 2007.

Bien que les économies en développement, en particulier celles d'Afrique, aient été résilientes, les répercussions au niveau du continent ont été ressenties à travers la contraction des flux d'Aide Publique au Développement (APD⁽¹⁾) et la baisse des prix de certaines matières premières exportées, ce qui a entraîné un creusement des déficits commerciaux ainsi que des comptes de transactions courantes. Toutefois, le renforcement de la position de certains bailleurs émergents (Chine, Inde, Brésil, etc) a permis de compenser quelque peu le recul de l'aide dans les Pays les Moins Avancés (PMA).

La période a également été marquée par des changements dans le domaine de la coopération au développement. En effet, certains bailleurs privilégient davantage, dans leur stratégie, une coopération bilatérale, pour l'acheminement de l'aide. D'autres circonscrivent leurs actions à des domaines spécifiques ou à forte valeur

ajoutée tels que l'intégration régionale, l'environnement et la gestion durable des ressources, ou encore la sécurité alimentaire.

Par ailleurs, l'environnement financier international a notamment enregistré l'émergence de plusieurs fonds d'investissement attirés par le secteur privé en raison des retours sur investissements supérieurs à la moyenne mondiale.

Au titre des perspectives, l'activité mondiale devrait croître, plus qu'en 2013 (+3,2%), à un rythme de 3,4% en 2014 et de 4,0% en 2015, en liaison notamment avec la reprise progressive de l'activité au sein de la zone euro (1,1 à 1,5% en 2014-2015 contre -0,4% en 2013). Cette évolution serait essentiellement soutenue par la persistance de conditions monétaires très accommodantes et une réduction du durcissement de la politique budgétaire dans les pays avancés. Au niveau de ces pays, la croissance devrait monter aux environs de 2,1% en 2014-2015. Cette croissance devrait contribuer à stimuler les économies émergentes et en développement (4,6 à 5,2% en 2014-2015 contre 4,7% en 2013) à travers notamment l'augmentation de leurs exportations vers les pays avancés.

1.2. CONTEXTE SOUS-RÉGIONAL

Les économies de l'Union se devaient d'apporter des réponses appropriées et durables aux mutations rapides et profondes de l'environnement international.

Le contexte sous-régional a également été marqué par des troubles socio-politiques dans certains pays. En

outre, l'insécurité alimentaire a persisté, en particulier dans les pays du Sahel, du fait notamment de la crise alimentaire de 2008 puis de la mauvaise campagne agricole 2011-2012. Après une amélioration en 2012-2013, la production de la campagne agricole 2013-2014 s'est inscrite en recul de 8%. Ainsi, il est observé,

(1) Les difficultés financières des principaux pays donateurs et la nécessité pour la plupart des pays membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) de préserver leurs équilibres budgétaires, consécutivement aux crises précitées, ont engendré une baisse substantielle de l'APD, en particulier celle en faveur du financement concessionnel. Par exemple, le fonds IDA 16 a été difficilement reconstitué, selon la Banque mondiale. Les tendances actuelles montrent que l'APD issue des pays donateurs traditionnels sera davantage difficile à mobiliser.

dans certains pays, une tendance à l'accélération de la survenance de crises alimentaires au cours des dernières années, avec une occurrence de deux à trois ans contre une fréquence de cinq ans durant la décennie 2000-2009.

L'outil productif de l'Union a aussi été mis à rude épreuve, avec des crises énergétiques récurrentes depuis 2008, ce qui n'a pas favorisé l'amélioration de la compétitivité des économies, malgré diverses réformes mises en place. Le déficit en énergie pourrait s'accroître au cours des prochaines années, si des investissements importants ne sont pas réalisés.

Dans ce contexte sous-régional difficile, les États membres font preuve de résilience, en maintenant leur croissance économique à un rythme relativement soutenu. L'activité économique a ainsi progressé de 4%⁽²⁾ en moyenne annuelle entre 2009 et 2013. Le dynamisme récent dans les secteurs miniers et pétroliers, ainsi que les importants investissements réalisés par les États membres dans les infrastructures, ont été les principaux moteurs de cette croissance.

La croissance enregistrée au cours de la période passée ne s'est pas accompagnée d'une redistribution équitable des fruits générés, ce qui a eu pour conséquence la persistance de l'extrême pauvreté et des inégalités. La proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté ressort à 49,4%⁽³⁾, avec l'essentiel des pauvres vivants en milieu rural (entre 38,4% et 75,0%).

Le contexte sous-régional est, par ailleurs, marqué par la volonté de l'Union d'accélérer l'intégration régionale, de dynamiser les échanges intra-communautaires et d'impulser une croissance inclusive et durable. D'ambitieux programmes de développement sont mis en œuvre à cette fin. Il s'agit notamment de :

PROGRAMME ÉCONOMIQUE RÉGIONAL II (PER II), qui couvre la période 2012-2016 et dont l'objectif est de créer un espace sous-régional ouvert et intégré ;

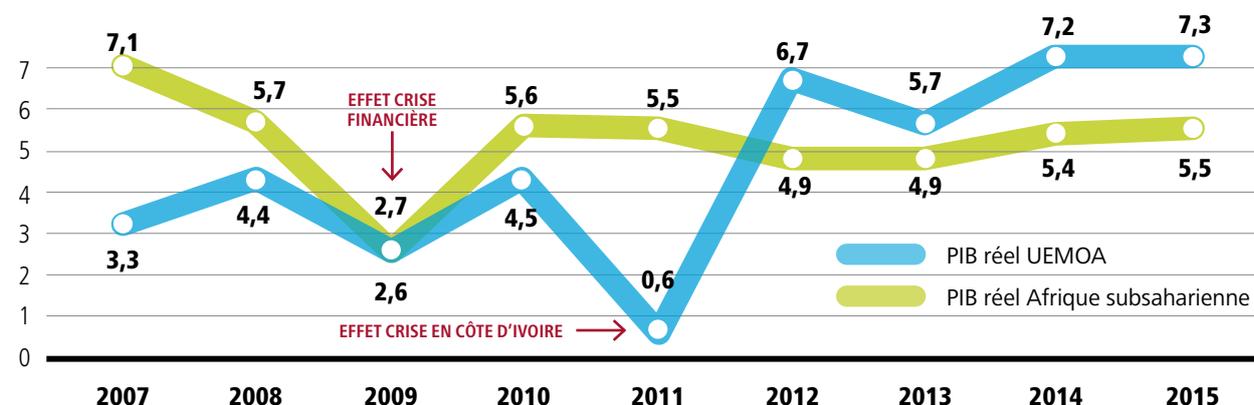
INITIATIVE RÉGIONALE POUR L'ÉNERGIE DURABLE (IRED), qui vise à faire face au déficit énergétique de la sous-région ;

PROGRAMME RÉGIONAL DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, dont le document cadre intitulé « Situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », a été adopté, en juin 2012, par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA ;

PROGRAMME D'ACTIONS ISSU DU RAPPORT DU HAUT COMITÉ AD HOC SUR LE FINANCEMENT DES ÉCONOMIES DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA, adopté par la Conférence des Chefs d'État, en juin 2012 ;

ALLIANCE GLOBALE POUR L'INITIATIVE RÉSILIENCE⁽⁴⁾- SAHEL ET AFRIQUE DE L'OUEST (AGIR).

GRAPHIQUE 1
ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DE L'UEMOA ET DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE (%)



Sources : Rapport de la surveillance multilatérale, juin 2014 ; IMF, WEO (juillet 2014) et base de données.

(2) Source : données de la surveillance multilatérale + calcul BOAD.

(3) BCEAO : rapport sur la situation de la pauvreté dans les pays de l'UEMOA, édition 2012.

(4) L'objectif global de l'Alliance est de « Réduire structurellement et de manière durable la vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle en accompagnant la mise en œuvre des politiques sahéniennes et ouest-africaines ». D'ici 20 ans, l'Alliance vise l'objectif « Faim zéro », à savoir l'éradication de la faim et de la malnutrition. À court terme, l'Alliance vise à renforcer la résilience face aux chocs des ménages et communautés vulnérables du Sahel et d'Afrique de l'Ouest.

Il importe également de souligner la perspective du Programme Communautaire de Développement (PCD) de la CEDEAO, en cours d'adoption. Ce programme vise à mettre en œuvre la Vision 2020 de la CEDEAO ; il a pour ambition, entre autres, de réaliser la « CEDEAO des Peuples » et un espace communautaire où les populations vivent dans la dignité, la paix et la bonne gouvernance, ainsi qu'une insertion réussie au sein du village planétaire.

En outre, les pays de l'Union ont bénéficié d'allègements de dettes, qui ont libéré des ressources (Initiative PPTe et IADM) pour de nouveaux investissements. De même, avec l'assouplissement des conditionnalités d'endettement, qui a offert davantage de possibilités d'endettement à conditions de marché, ces pays ont remarquablement investi ces dernières années (l'investissement par rapport au PIB est passé à 22,1% en 2013 contre 18,3% en 2009), en recourant au marché domestique des capitaux. Ainsi, 8 947 milliards FCFA⁽⁵⁾ de titres publics ont été émis entre 2009 et 2013. Quelques opérations majeures ont également été menées avec succès par certains pays sur le marché international (le Sénégal, en 2011, pour environ 250 milliards FCFA et la Côte d'Ivoire, en 2010, pour environ 1 165 milliards FCFA⁽⁶⁾).

Conscients du fait que la satisfaction des besoins de développement ne peut plus être envisagée par les seuls pouvoirs publics, sans compromettre l'équilibre des comptes et la soutenabilité de la dette publique, les pays de l'Union font de plus en plus appel au secteur privé, pour le financement d'infrastructures. C'est dans ce cadre que, à l'occasion de sa 16^e session tenue le 6 juin 2012, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement a instruit la BOAD de « créer en son sein une cellule qui serait chargée de la promotion du Partenariat Public-Privé (PPP) dans l'Union ». À ce titre, une unité de promotion des PPP a été mise en place en janvier 2014 et a démarré ses activités.

Au plan financier, l'assouplissement des conditions de financement depuis 2012, par la Banque centrale, permet de stimuler l'économie réelle de la sous-région.

Le contexte sous-régional récent est, en outre, caractérisé par une mutation profonde de l'environnement bancaire et financier, avec notamment un positionnement

de grands groupes bancaires (ECOBANK, ATTIJARIWAFABANK, BOA, etc). Cette évolution favorise la concurrence sur l'offre de financement et de services, au profit des ménages et du secteur privé.

Par ailleurs, il est noté un renforcement progressif de l'offre de conseil financier, avec l'établissement de nouvelles entités panafricaines qui se spécialisent sur le segment banque d'affaires. Il s'agit par exemple de BOA Capital, ECOBANK Capital, UBA Capital, ATTIJARI Finances, Atlantique Finances, etc. À l'échelle des pays, certaines banques se sont également spécialisées dans les opérations de haut de bilan, à l'image de la banque d'affaires Access Bank en Côte d'Ivoire, ciblant des opérations telles que la levée de fonds, les fusions-acquisitions, les augmentations de capital.

Au plan des perspectives, les prochaines années sont prometteuses en terme de croissance économique. Les prévisions indiquent une accélération de la croissance en 2014 (7,2%) et le maintien d'un rythme soutenu pour les années suivantes. La croissance attendue serait impulsée notamment par la poursuite des investissements publics dans les grands chantiers d'infrastructures (routes, aménagements hydro-agricoles, barrages, énergie, ports et aéroports, chemins de fer, etc), ainsi que par une contribution plus importante de l'investissement privé. La sortie de crise de la Côte d'Ivoire, du Mali et de la Guinée Bissau, qui ont un rattrapage à réaliser, devrait soutenir ce niveau d'investissement.

Le complément de croissance proviendrait principalement du secteur agricole, eu égard à l'importance de son potentiel de développement, du secteur secondaire (industries de transformation, industries extractives, BTP, etc) de même que des services marchands tels que les télécommunications, les transports, le commerce de détail ; ce à quoi s'ajoutent les autres services non marchands.

(5) Source : rapports sur la situation économique et monétaire de l'UEMOA, éditions 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013.

(6) Source : perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, édition d'avril 2013.

(7) Horizons d'émergence : Côte d'Ivoire (2020) ; Bénin, Burkina Faso et Mali (2025) ; Togo (2030) ; Sénégal et Niger (2035) ; Guinée-Bissau (PM).

Dans ce contexte et en droite ligne de leur volonté de devenir des pays émergents vers les années 2025/2030 voire 2035, les États de l'UEMOA ont engagé d'ambitieux programmes de développement fondés sur l'investissement public et privé, en vue d'une croissance forte, durable et inclusive⁽⁷⁾. Ces programmes visent notamment le développement des infrastructures, le renforcement et la diversification de la base productive, l'amélioration de la compétitivité, la sécurité alimentaire, la résilience environnementale, la création d'emplois pour les jeunes et la satisfaction des besoins sociaux de base.

II. RÉSULTATS DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2013

2.1. FINANCEMENTS DU QUINQUENNAT

Dans son Plan stratégique 2009-2013, la Banque s'était notamment fixé comme objectifs opérationnels, à l'horizon 2013 et par rapport aux résultats d'activités de l'exercice 2008, de doubler le volume de ses activités hors programmes spéciaux, de porter à 100 milliards FCFA le montant annuel de ses engagements en faveur du secteur non marchand, et de consolider sa structure financière ainsi que sa rentabilité.

Au terme de la période, la Banque a enregistré d'importants résultats et s'est davantage affirmée à travers ses concours. L'évolution des financements accordés ainsi

que celle de quelques ratios financiers caractéristiques est résumée comme dans le Tableau 1 (en Mds FCFA pour les financements).

D'un montant total de 1 728 Mds FCFA sur les cinq dernières années, les financements à moyen et long termes ressortent à 346 Mds FCFA en moyenne annuelle, représentant plus de trois (3) fois le niveau d'activité de l'année de référence (2008). Par ailleurs, la Banque a accordé 133,1 Mds FCFA de financements au titre de l'activité de court terme démarrée en 2010. Elle a en outre mis en place des prêts au titre du Fonds de

TABLEAU 1
ÉVOLUTION DES FINANCEMENTS ET DE QUELQUES RATIOS FINANCIERS
(en Mds F CFA)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total sur la période (1)	Total depuis l'origine (2)	Taux de progression annuelle moyenne 2008-2013	Moyenne annuelle 2009-2013	% période sur cumul engagements (1) / (2)
Financements à moyen et long termes*	100	225	261	275	452	515	1 728	2 915	38,8%	345,6	59%
Prêts	95	209	252	268	433	502	1 664	2 824	39,5%	332,8	59%
marchands	57	83	116	130	297	397	1 023	1 699	47,4%	204,6	60%
non marchands	38	126	135	138	137	105	641	1 126	22,5%	128,2	57%
Participations	5	17	9	7	18	13	64	91	21,1%	12,8	71%
Financements à court terme	-	-	43,0	48,6	41,5	133,1	133,1	-	-	100%	100%
Fonds propres/ Total Bilan (en %)*	23,0	28	33	31	30	30	-	-	-	-	-
Résultat d'exploitation/ Fonds Propres nets moyens (en %)	1,5	5,0	3,4 ⁽⁸⁾	3,1	3,4	3,3	-	-	-	-	-

* Compte non tenu du FDE

(8) Changement de méthode de détermination des Fonds propres suite à l'adoption en 2010 des normes IAS/IFRS par la Banque.

Développement Énergie à hauteur de 200 Mds FCFA sur la période.

Les engagements à moyen et long termes (MLT) de la période se répartissent à raison de 640,9 Mds FCFA (37,1%) pour le secteur public non marchand, 620,1 Mds FCFA (35,9%) pour le secteur public marchand et 467,5 Mds FCFA (27,0%) concernant le secteur privé. Ces financements ont permis de réaliser des projets d'un coût global de 5 908,6 milliards FCFA. Toutefois, l'effet de levier induit par les financements de la Banque s'est établi à 2,35 contre 3 précédemment, indiquant ainsi une dégradation de son niveau.

La part des projets régionaux est en baisse (37,4% à fin 2013 contre 46,3% à fin 2008), en rapport avec une plus grande priorité accordée aux projets nationaux

jugés urgents.

S'agissant de l'état du portefeuille, son taux brut de dégradation au 31 décembre 2013 s'établit à 10,3% pour le secteur marchand contre 11,6% à fin 2008. Le taux brut de dégradation global du portefeuille, y compris l'activité non marchande, ressort à 4,2% à fin 2013.

Au plan financier, les niveaux de financements du quinquennat 2009-2013 ont permis de maintenir une croissance soutenue du résultat, lequel est passé de 2,2 Mds FCFA en 2008 à 7,9 Mds FCFA en 2010⁽⁹⁾ puis à 10,8 Mds FCFA à fin 2013.

En ce qui concerne la solvabilité et la rentabilité des fonds propres, elles s'établissent respectivement à 30% et 3,3% au 31 décembre 2013, contre des objectifs de 25% et de 5% retenus en 2008.

2.2. RÉSULTATS PAR AXE STRATÉGIQUE

Les résultats obtenus suivant les cinq axes du Plan stratégique 2009-2013 se présentent comme ci-après :

2.2.1. SE POSITIONNER COMME UN INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS, DANS LES INFRASTRUCTURES, L'AGRICULTURE, ET L'ENVIRONNEMENT

Pour accroître son impact, la BOAD avait identifié l'agriculture, les infrastructures et l'environnement comme des secteurs d'interventions prioritaires, en raison de leur importance dans la réduction de la pauvreté et pour le développement durable. A cet égard, les financements consentis ont atteint en moyenne annuelle environ 130 Mds FCFA sur la période 2009-2013 ; l'objectif de 100 Mds FCFA de financements par an dans le secteur non marchand ayant été atteint dès l'année 2009 (126 Mds FCFA). L'intervention de la Banque dans le financement des routes a été plus marquée (soit 38,8% des financements de la période).

Dans le domaine du développement rural et de la sécurité alimentaire, le montant des engagements de la Banque de 2009 à 2013 (296,25 milliards de F CFA) correspond à 46% du total des financements non marchands de la période.

Au plan de l'environnement, la Banque a mis en œuvre des outils de mitigation des impacts des projets financés et entrepris des actions en faveur de l'atténuation des émissions de gaz à effets de serre, à travers la promotion de projets MDP (Mécanisme de Développement Propre). En outre, elle a obtenu des avancées notables sous les registres ci-après :

- son engagement dans le système international de gouvernance environnementale, avec sa participation dans les négociations climatiques et sa cooptation au Conseil d'administration du Fonds vert pour le climat ;
- l'implantation, en son sein, d'un Centre Régional de Collaboration, émanation de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique ; et
- son positionnement sur les mécanismes de financement des AME (Accords multilatéraux sur l'Environnement), avec notamment son accréditation en tant qu'entité de mise en œuvre du Fonds d'Adaptation et celle en cours auprès du Fonds pour l'Environnement Mondial.

La Banque a également contribué à la formulation d'initiatives régionales, qui ont abouti à des mécanismes de financement en faveur, entre autres, de la sécurité alimentaire. Le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire en est un exemple. Par ailleurs, en sa qualité

(9) Année d'adoption des normes IAS/IFRS par la Banque.

de gestionnaire du Fonds de Développement Énergie (FDE), instrument financier de l'IRED, la Banque a facilité le financement de programmes d'urgence visant à résorber le déficit énergétique au sein de l'Union.

Cependant, l'augmentation notable des financements accordés n'a pas été en phase avec celle des ressources mobilisées, notamment dans le domaine concessionnel, engendrant ainsi des gaps de ressources de couverture d'engagements pris. De ce fait, il apparaît que le modèle de financement du Guichet FDC n'a pas été optimal.

Par ailleurs, la Banque n'a pas suffisamment recherché d'opportunités de cofinancement, son financement ayant représenté 40% environ du coût total des projets financés sur la période.

2.2.2. FAIRE DE LA BOAD UN PARTENAIRE DES ENTREPRISES, LEADER DANS LES FINANCEMENTS INNOVANTS

La Banque avait envisagé, pour l'horizon 2013, une nette démarcation de son approche de financement dans le secteur marchand. À cet égard, il était prévu d'élaborer et de mettre en place une stratégie commerciale, une amélioration de l'expertise et un développement de l'offre de produits innovants, la création d'une nouvelle approche de conseil financier, la modernisation des outils d'appréciation des risques, l'élaboration d'une politique compétitive des taux d'intérêt et le renforcement des véhicules spécifiques de financement des PME-PMI.

Outre ses financements marchands traditionnels à moyen et long termes, la BOAD a effectivement développé, sur la période, divers produits et services financiers, en l'occurrence, des financements de court terme, le conseil financier et l'arrangement de financements, de même qu'une nouvelle catégorie de prêts à moyen et long termes dénommée « prêts souverains à conditions de marché ». Enfin, en vue d'une plus grande célérité dans le processus d'approbation de certains dossiers de prêts, un Comité de crédit a été institué au sein du Conseil d'Administration.

Au total, les financements à moyen et long termes accordés par la Banque dans le secteur marchand se sont élevés à près de 1 087,7 Mds FCFA, et 133,1 Mds FCFA pour le financement de court terme. La Banque a également contribué au renforcement des fonds propres de certaines entreprises et institutions financières, par des prises de participation, pour un montant total de 64,5 Mds FCFA.

Les concours au secteur marchand ont crû à un rythme soutenu, atteignant 410 Mds FCFA en 2013 contre 62 Mds FCFA en 2008. Toutefois, le mode de refinancement de la Banque a constitué une limite à la compétitivité de son offre, notamment au niveau du secteur privé, en raison du coût relativement élevé des ressources de refinancement.

Par ailleurs, les arrangements de financement ont connu une croissance notable de 2010 à 2013, avec un volume global de financements promus de 712,3 Mds FCFA. Les commissions y relatives ont contribué à la consolidation du Produit Net Bancaire.

2.2.3. PROMOUVOIR LES PARTENARIATS ET VULGARISER LES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER

La Banque a contribué au développement du marché financier sous-régional et à la mise en place de nouveaux véhicules de financement. Ainsi, elle a procédé à la promotion du crédit hypothécaire en créant la Caisse régionale de refinancement hypothécaire et la société BOAD titrisation. À travers le Projet de Développement du Marché Financier (PDMF), qu'elle a piloté, des programmes de réformes du marché financier régional et de renforcement des capacités des acteurs ont été promus.

Toutefois, des efforts restent à faire pour renforcer le partenariat avec les investisseurs institutionnels, afin de mieux tirer avantage de ces relations, en particulier au plan de la mobilisation des ressources.

2.2.4. DYNAMISER LE PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

La BOAD avait envisagé, pour l'horizon 2013, un processus de mobilisation de ressources redynamisé et ciblant les fonds propres, les ressources de marché, les ressources concessionnelles ainsi que les ressources de cofinancement.

En termes de réalisation, deux (2) augmentations de capital sont intervenues, la première à hauteur de 50% en 2010 et la deuxième à concurrence de 10%, en décembre 2013. La Banque a, par ailleurs, enregistré l'entrée du Royaume du Maroc à son capital (500 millions FCFA), ce qui marque l'arrivée du premier pays africain non régional dans son actionnariat.

En ce qui concerne la mobilisation de ressources concessionnelles, elle s'est déroulée dans un environnement difficile. Sur la période, le niveau global s'est élevé

à environ 98,8 Mds FCFA (y compris 46,4 Mds FCFA mobilisés en 2009 dans le cadre du Programme Spécial Sécurité Alimentaire), ce qui est relativement modeste.

Au niveau des ressources à conditions de marché, l'institution a levé 208,5 Mds FCFA sur le marché régional des capitaux, où elle représente le premier émetteur non souverain sur le compartiment des obligations. En outre, la Banque a mobilisé auprès des partenaires extérieurs des concours d'un montant de 292,7 Mds FCFA.

Par ailleurs, le projet de notation de la Banque, en vue d'un accès au marché financier international, s'est poursuivi. Dans cette perspective, des diligences ont été mises en œuvre avec l'appui d'un cabinet conseil.

Malgré les efforts consentis, les réalisations sont restées en deçà des hypothèses de mobilisation de ressources qui sous-tendaient la mise en œuvre du Plan stratégique. Ceci est notamment dû au contexte difficile qui a prévalu durant la période. La contrainte de ressources a été d'autant plus forte que la Banque ne dispose pas de mécanisme pérenne de mobilisation de ressources concessionnelles.

2.2.5. ALIGNER L'ORGANISATION, LE FONCTIONNEMENT ET LE MODE DE GOUVERNANCE SUR LA STRATÉGIE

Sur la période, la Banque a réalisé des avancées sur différents chantiers dont notamment :

- l'adoption de normes comptables internationales IAS/IFRS, l'opérationnalisation du contrôle de gestion et la mise en place d'un système de budget-programme ;
- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et l'opérationnalisation d'un système de management des performances ;
- la mise en route d'un nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI), avec l'installation amorcée d'un progiciel intégré de gestion ERP (Enterprise Resource Planning) et des diligences en vue d'une certification, à la norme ISO 27001, de la sécurité du système d'information ;
- le renforcement de la gestion des risques.

2.3. QUELQUES RÉSULTATS PHYSIQUES ATTENDUS DES OPÉRATIONS FINANCIÉES

Les résultats attendus des projets financés au cours de la période, dont certains sont encore en exécution, sont récapitulés par domaine.

Au titre des infrastructures de transport, aménagement de 2 672 km de routes nationales et inter-états, de 85 km de voiries urbaines et modernisation de cinq aéroports et quatre ports.

Au titre de l'énergie, mise en place d'une capacité additionnelle de production d'électricité de 1 073 MW ; construction ou réhabilitation de 2 826 km de lignes d'interconnexion de transport et de distribution ; raccordement de 57 000 nouveaux abonnés au réseau électrique.

En matière de développement rural et de sécurité alimentaire :

- réalisation de 55 retenues d'eau d'une capacité cumulée de 4 379 000 m³, aménagements hydroagricoles

et de périmètres irrigués couvrant 65 355 ha pour la production de 975 189 tonnes de cultures céréalières (riz, mil, sorgho, niébé, etc) et maraîchères ;

- aménagement de 492 ha de terroirs villageois pour freiner l'exode rural ;
- aménagement de 1 059 km de routes et de pistes de dessertes rurales ;
- fourniture d'électricité à 10 000 habitants à travers des projets d'électrification rurale ;
- formation de 3 000 groupements de producteurs, distribution de kits d'intrants et offre d'itinéraires techniques à 60 260 producteurs ;
- construction de 5 269 infrastructures de mise en marché (magasins de stockage, hangars de marchés, etc) ;
- soutien au développement de l'entrepreneuriat rural

avec mise en place de 200 plateformes multifonctionnelles et promotion de 31 sociétés d'intensification de la production agricole (SIPA).

Dans le domaine de l'eau potable et de l'assainissement, mise en place de 34 forages et puits, 25 bornes fontaines et 5 unités de traitement d'eau pour la fourniture d'eau potable dans les villes et campagnes, notamment à 26 318 nouveaux abonnés en zones urbaines ; réalisation de 44 970 mètres linéaires d'ouvrages d'assainissement (caniveaux, collecteurs, etc) devant contribuer à l'amélioration du cadre de vie des populations urbaines.

Au niveau des télécommunications, soutien à trois sociétés de téléphonie mobile pour la modernisation et l'extension de réseaux permettant de générer des capacités additionnelles pour 2 200 000 abonnés ainsi que l'élargissement de la gamme de services (déploiement de la 3G, internet haut débit).

S'agissant des autres activités productives, accompagnement de douze unités de transformation agro-industrielle totalisant une capacité de traitement de 8.985.060 tonnes de produits agricoles (cacao, sucre, maïs, riz, etc), de quatre industries pharmaceutiques de production de solutés et de médicaments génériques (comprimés, gélules, capsules vides en gélatine, etc) ainsi que de six hôtels d'affaires.

Au total, la BOAD a enregistré d'importants acquis au cours de la période de mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013. Malgré les progrès accomplis, notamment en matière de lutte contre la pauvreté et de promotion de l'intégration économique, des défis importants restent à relever.

III. DÉFIS

Au nombre des défis des États, qui interpellent la Banque, à l'aune de l'ambition d'émergence, figurent principalement la sécurité alimentaire, les changements et variabilités climatiques, le développement des infrastructures de transport, la sécurité énergétique, la vulgarisation des Technologies de l'information et de la communication (TIC), l'accès à l'eau potable et le renforcement des capacités de transformation. L'urbanisation, la création d'emplois, l'amélioration du climat des affaires et le développement du capital humain constituent également des défis à considérer.

Sécurité alimentaire

Le développement du secteur agricole et la réalisation de la sécurité alimentaire sont entravés par l'impact du changement climatique, l'insuffisance des investissements et la faible capacité de mise en œuvre des projets. Les estimations montrent que sous l'effet de la variabilité climatique, les rendements des cultures pluviales connaîtront une réduction de 20 à 50% à l'horizon 2050⁽¹⁰⁾. La zone communautaire, notamment dans sa partie sahélienne, est exposée à une grande vulnérabilité alimentaire qui induit un accroissement de la pauvreté. Selon la FAO, la population sous-alimentée atteindrait 21% dans certains pays de l'Union.

Dans ce contexte, le challenge est de faire du secteur agricole la principale base de création de chaînes de valeurs et un levier essentiel de développement économique par des interventions visant le développement d'une offre agricole suffisante, diversifiée et résiliente.

Changement et variabilité climatiques

En raison des effets négatifs liés à l'instabilité du climat, l'Afrique subit une perte annuelle de l'ordre de 1 à 2 points de pourcentage de son PIB. Si la pluviométrie a augmenté dans la zone ouest-africaine à partir de la décennie 1990-2000, la partie sahélienne fait face à une très forte variabilité intra et inter annuelle caractérisée par une alternance brutale entre années très humides et très sèches.

L'Afrique de l'Ouest compte parmi les régions du monde qui enregistrent les évolutions les plus défavorables en matière de précipitations ; une hausse exponentielle du

nombre d'inondations consécutives à de fortes pluies y est observée depuis le début des années 2000.

Dans les pays de l'UEMOA en particulier, les effets de la variabilité et du changement climatique impactent négativement la productivité et la production agricole, la disponibilité alimentaire au niveau des ménages agricoles et des marchés, de même que les prix des produits agricoles. Au-delà du domaine agricole, ils affectent divers autres secteurs de l'économie dont la santé avec la recrudescence de maladies climato-sensibles (notamment la méningite et le paludisme), le transport avec une dégradation plus rapide du bitume des routes du fait du réchauffement constant du climat, lequel accroît par ailleurs les besoins en énergie.

Au regard de son caractère multidimensionnel, la résilience au changement climatique doit être appréhendée de façon transversale dans tous les aspects du développement économique et comprendre des mesures et stratégies tant d'adaptation que d'atténuation.

Infrastructures de transport

Malgré les efforts en matière d'investissements, le problème d'insuffisance ou de mauvaise qualité des infrastructures (transport, énergie, TIC, eau et assainissement) se pose avec acuité dans l'espace UEMOA. La réalisation d'infrastructures modernes constitue un défi pour l'exploitation optimale des potentialités et la compétitivité des entreprises de la zone.

La faiblesse des infrastructures régionales constitue en particulier un obstacle au développement et à l'intégration économique de la zone. Ainsi, l'état précaire ou de dégradation des infrastructures de transport contraint les initiatives prises pour le renforcement des échanges économiques. Ce handicap se répercute également sur la production et le coût des services au sein de l'Union.

Outre le gap infrastructurel, la forte croissance démographique (3% en moyenne) que connaît la zone engendre des besoins supplémentaires qu'il faudra satisfaire.

(10) Sarr et al. 2007, AGRHYMET, 2009 cité dans CNEDD-AAP : Impacts des Changements Climatiques dans le secteur de l'agriculture (Amoukou A Ibrahim), Décembre 2011

Par secteur, quelques défis à relever sont les suivants :

Transport routier : 85% du réseau régional de routes classées, constitué de route inter-États et de routes nationales, est non revêtu (127 670 km). À la vétusté de l'existant s'ajoutent une disparité de l'entretien sur les axes communautaires d'un pays à l'autre et la faible accessibilité des zones rurales.

Transport ferroviaire : faible interconnexion du réseau ferroviaire de l'UEMOA, dont plus de la moitié (1 960 km) est dans un état de dégradation avancée.

Transport maritime : le transport maritime est confronté en particulier à la faiblesse des services administratifs portuaires, à une lenteur des services douaniers et de transit ainsi qu'à une insuffisante coordination avec les autres modes de transport.

Transport aérien : il est notamment caractérisé par : (i) l'insuffisance des liaisons inter-États, (ii) la non-conformité aux normes internationales d'une partie des infrastructures et installations techniques aéroportuaires et (iii) l'exploitation de plusieurs pavillons nationaux dont les prestations s'avèrent inefficaces et non compétitives.

Énergie

Le déficit énergétique généralement caractérisé par des délestages récurrents constitue l'un des principaux freins à l'industrialisation et à la compétitivité des entreprises de la zone UEMOA malgré le potentiel hydro-électrique dont 10% sont mis en valeur. Seulement 18% de la population de l'Union a accès à l'électricité ; la grande majorité (82%) utilise la biomasse avec pour conséquence la déforestation. L'électricité est inégalement répartie entre les villes et les campagnes ; les énergies renouvelables sont marginalement utilisées.

Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les possibilités de développement des TIC, en vue de réaliser des gains de productivité dans différents secteurs économiques et sociaux demeurent importantes, au regard du taux de pénétration de la téléphonie mobile (40,5%) et du téléphone fixe (12%). Au niveau de l'internet, l'accès est particulièrement faible malgré une forte progression du nombre d'abonnés (2,7 personnes pour 100 habitants).

Eau potable, assainissement et urbanisation

Nonobstant les évolutions encourageantes observées, un tiers de la population de l'Union n'a toujours pas accès à l'eau potable et 76% ne bénéficie pas de services d'assainissement.

Par ailleurs, comme la plupart des pays en développement, ceux de l'UEMOA connaissent un fort taux d'accroissement de la population urbaine, engendrant des besoins d'infrastructures et de services sociaux que les États ont du mal à satisfaire.

Transformation industrielle

Les pays de l'Union restent caractérisés par un faible niveau d'industrialisation et de diversification de leurs économies.

Dans le secteur minier où l'Union dispose de réserves minières importantes, la production réalisée est généralement exportée à l'état brut, privant les pays concernés de valeurs ajoutées.

De même, pour le coton, premier produit agricole d'exportation de l'Union, le taux de transformation actuel n'est que de 3% environ.

Une amélioration sensible du niveau de transformation permettrait une meilleure valorisation des matières premières, source de valeur ajoutée et de création d'emplois.

Emploi des jeunes

Avec une population composée de 60% de moins de 25 ans, la question de l'employabilité des jeunes constitue une préoccupation essentielle dans les pays de l'UEMOA. Dès lors, l'enjeu est de leur offrir des opportunités d'emplois décents et durables, par la réalisation, entre autres, d'investissements productifs.

Climat des affaires et optimisation des actions de développement

Malgré les réformes engagées dans plusieurs États membres visant à renforcer la gouvernance économique et améliorer les cadres réglementaire et institutionnel applicables aux entreprises, la plupart de ces États, figurent toujours au bas du classement du rapport « Doing business » sur la facilité à faire des affaires, entre la 154^e et la 180^e place selon l'édition 2014.

Diverses politiques adoptées au niveau communautaire ne sont pas encore appliquées de manière satisfaisante et l'amélioration de l'environnement des affaires, visant à encourager l'investissement privé, favoriser ses performances et soutenir la croissance économique, demeure un défi.

Par ailleurs, un meilleur entretien des infrastructures réalisées, de même qu'une mise à niveau des capacités internes des États, notamment en matière de préparation, de montage et de mise en œuvre des investissements, s'avèrent nécessaires en vue d'une optimisation des actions de développement.

Face à ces différents défis, notamment les importants gaps infrastructurels, la BOAD se doit d'apporter une contribution à la hauteur de son statut. Dans ce cadre, il est procédé à un diagnostic stratégique de l'institution.

IV. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

4.1. MODÈLE ÉCONOMIQUE ET MODÈLE FINANCIER DE LA BOAD

La revue du modèle économique et du modèle financier de la Banque participe à un meilleur éclairage de l'action pour le prochain quinquennat.

4.1.1. MODÈLE ÉCONOMIQUE

La Banque opère sous la forme d'une structure unitaire où cohabitent des activités de financement du développement, sans rentabilité financière directe (Guichet du Fonds de Développement et de Cohésion – FDC–), et des concours marchands (Guichet Banque). Les concours octroyés au titre du Guichet FDC sont assortis de conditions concessionnelles.

Pour financer ses activités, la Banque a recours à ses "ressources propres" et à des ressources d'emprunts mobilisées sur le marché régional de capitaux ou auprès de partenaires extérieurs.

Outre ses concours traditionnels à moyen et long termes, pour le financement de projets d'investissement, la Banque accorde, depuis environ trois ans, des prêts de court terme, notamment dans le cadre du "trade financing". Elle développe progressivement, par ailleurs, des activités d'arrangement de financement et de conseil. Ces dernières activités permettent à l'institution, à la fois, de couvrir une gamme plus large des besoins des opérateurs et des économies, et de se créer des sources de revenus additionnels.

En ce qui concerne les activités de prêts marchands à moyen et long termes, cependant, eu égard en particulier aux contraintes croissantes de ressources de financement que ressent la Banque, une attention particulière sera, dorénavant, davantage portée au recentrage des interventions basé sur un meilleur ciblage des opérations.

La Banque intervient dans le financement des économies des États membres parallèlement à des institutions multilatérales ou bilatérales de développement et à des banques commerciales qui y sont installées.

Face à ces deux catégories d'institutions, la BOAD apporte une valeur ajoutée qui tient de sa nature.

Par rapport aux autres institutions internationales de financement du développement opérant dans la sous-région, la BOAD a l'avantage d'être une institution endogène qui a une meilleure connaissance des réalités locales. Elle participe activement, aux côtés des autres institutions de l'Union, à l'élaboration des politiques et programmes communautaires de développement.

Par rapport aux institutions financières nationales, la BOAD finance prioritairement des projets de développement et consent des maturités généralement plus longues. Par ailleurs, elle entretient, vis-à-vis de ces institutions, une relation de complémentarité et de

partenariat multiforme basé principalement sur les éléments ci-après :

- le cofinancement de projets d'investissement et d'opérations ;
- l'octroi de lignes de refinancement et des prises de participations ;
- l'arrangement de financement ;
- les opérations interbancaires ;
- l'acquisition de titres sur le marché régional des capitaux.

Dans le cadre des cofinancements, la BOAD partage avec les banques commerciales, son expérience accumulée en matière de préparation, de financement et de mise en œuvre de projets de développement.

Par ses prises de participation, la Banque contribue à l'émergence et au renforcement d'institutions financières nationales. Elle octroie des lignes de refinancement avec l'objectif de contribuer au renforcement de la capacité financière des banques et établissements financiers, leur permettant de mieux financer les PME. Enfin, elle joue un rôle structurant dans le développement du système financier régional par la promotion d'instruments et de structures spécialisés.

4.1.2. MODÈLE FINANCIER

De même que la Banque a deux guichets pour ses opérations de financement, elle dispose de deux paniers distincts de ressources ; l'un pour les besoins de refinancement des activités du FDC et l'autre pour les activités du Guichet Banque.

Le principe est que, pour chaque engagement que donne la Banque sous forme de prêt, l'institution devrait disposer d'un engagement sous forme de ressources propres (capital appelé, autofinancement, recyclage de ressources) ou de ressources d'emprunt⁽¹¹⁾. Cette politique lui permet, au moment du dénouement de l'engagement pris, de tirer sur l'engagement reçu pour faire face au décaissement du prêt.

Lors de la fixation des niveaux d'activités de prêts à chaque fin d'exercice, il est procédé à l'allocation des ressources propres disponibles pour moitié aux

projets publics non marchands (activité du Fonds de Développement et de Cohésion), et pour l'autre moitié au financement de « l'activité Banque », laquelle inclut les prêts complémentaires octroyés aux États à partir de ressources de marché, dits : « prêts souverains à conditions de marché ».

Le montant des fonds propres affecté à « l'activité Banque » est facturé au coût moyen des ressources d'emprunt de la Banque pour ses interventions dans le secteur marchand. Quant au montant des fonds propres affecté à l'activité non marchande, il est alloué à coût nul, sur décision des organes délibérants. Cette démarche tient au fait qu'à la différence d'institutions comme la BAD, la BOAD ne dispose pas structurellement de ressources concessionnelles sur la base desquelles elle financerait le secteur non marchand.

Un benchmarking des modèles de banques de développement à dimension internationale indique qu'il n'existe pas d'institution qui finance durablement et conséquemment le secteur non marchand sans bénéficiaire, en amont, de ressources concessionnelles régulières. Sur ce point, l'analyse du positionnement de la Banque par rapport aux autres institutions de même nature laisse entrevoir le risque de voir la BOAD contrainte de se désengager progressivement du financement concessionnel, si aucune solution durable n'est trouvée à l'insuffisance chronique de ressources concessionnelles.

En effet, face aux besoins pressants de financement du développement et eu égard à la faiblesse des montants de ressources concessionnelles mobilisées, la Banque a été amenée à anticiper sur des ressources concessionnelles à mobiliser, plus particulièrement la dotation escomptée en ressources communautaires dont le principe avait été décidé par les plus hautes instances de l'Union. Elle a ainsi été amenée à relever au-delà du niveau des ressources disponibles, le niveau annuel de ses engagements au titre du Guichet FDC. Le gap de ressources apparu sur ce guichet accentue la pression pour la mobilisation de ressources concessionnelles, afin de couvrir progressivement les besoins de décaissements induits.

Par ailleurs, selon le modèle financier, les niveaux d'emprunt sont fonction des volumes de financement. L'augmentation des niveaux d'activité induit des besoins de relèvement des encours d'emprunts.

Cependant, la capacité d'endettement de la Banque était simultanément encadrée par deux normes. La première, prévue par les Statuts stipule que : « l'encours

(11) Règle de couverture de 90% pour les emplois du FDC et de 75% pour le guichet Banque.

total des emprunts [...] sera limité à tout instant au montant du capital souscrit sujet à appel de la Banque ». La deuxième norme, contenue dans le document de Déclaration de Politique Générale, dispose que « la BOAD limitera son niveau d'endettement au triple de ses fonds propres ».

Ces dispositions conduisaient la Banque à recourir de façon récurrente au renforcement de capital (notamment du capital souscrit sujet à appel) ou des fonds propres. Seulement, la plupart des actionnaires

régionaux évoquent désormais des difficultés à accompagner de nouvelles augmentations du capital social.

Au total, il est apparu que le modèle de financement de la Banque a atteint ses limites et doit évoluer.

Cette situation a, de prime abord, amené les organes délibérants de la Banque à réviser les normes d'endettement de l'institution pour ne considérer désormais comme norme à respecter que celle limitant le niveau d'endettement au triple des fonds propres.

4.2. SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

4.2.1. FORCES DE LA BANQUE

Les forces de la Banque, au plan du financement des économies de l'Union, tiennent notamment à son statut ainsi qu'à ses acquis ; elles incluent :

- l'expérience capitalisée en matière de financement de projets d'investissement productifs, ce qui fait de la Banque une institution de référence dans la sous-région ;
- la position d'institution spécialisée de l'Union, qui confère à la Banque une bonne perception des enjeux au niveau régional ; la participation aux programmes et initiatives régionales et l'implication de l'institution dans la conduite des chantiers d'intégration des pays membres ;
- la position d'acteur majeur du marché régional des capitaux sur lequel la Banque est le premier émetteur non souverain ;
- la proximité à travers des représentations dans les pays de l'Union, qui offre notamment une meilleure connaissance de la situation économique et financière des différents pays, un meilleur suivi des opérations financées ainsi que des facilités de prospection ;
- le partenariat de qualité avec le système bancaire de la sous-région et les institutions financières internationales ;
- le statut d'un établissement public à caractère international.

4.2.2. FAIBLESSES

Nonobstant un solide ancrage institutionnel et une expertise technique avérée, la Banque reste confrontée aux contraintes ci-après qui peuvent affecter la bonne réalisation de sa mission :

- perspectives limitées de mobilisation de ressources concessionnelles, qui pourraient constituer un frein aux ambitions de financement dans le secteur non marchand ;
- difficultés d'utilisation de concours liés, offerts par des pays émergents ;
- effritement de la capacité d'endettement de la Banque et conséquemment de ses possibilités de contribuer substantiellement au financement des économies ;
- compétitivité limitée sur l'activité marchande, découlant du mode de refinancement de la Banque ainsi que de l'amenuisement de ses avantages comparatifs traditionnels (niveau d'intervention par opérations, durée des prêts,...) ;
- absence de stratégies-pays permettant une programmation pluriannuelle des interventions et partant une amélioration de l'impact de l'action de la Banque ;
- accompagnement insuffisant des promoteurs dans la préparation des projets puis dans la levée des conditions suspensives ;
- insuffisance d'expertises spécialisées en matière de financements innovants et structurés.

4.2.3. OPPORTUNITÉS POUR LA BANQUE

Au nombre des opportunités ressortant de son environnement et pouvant influencer sur son action, les aspects ci-après sont à relever :

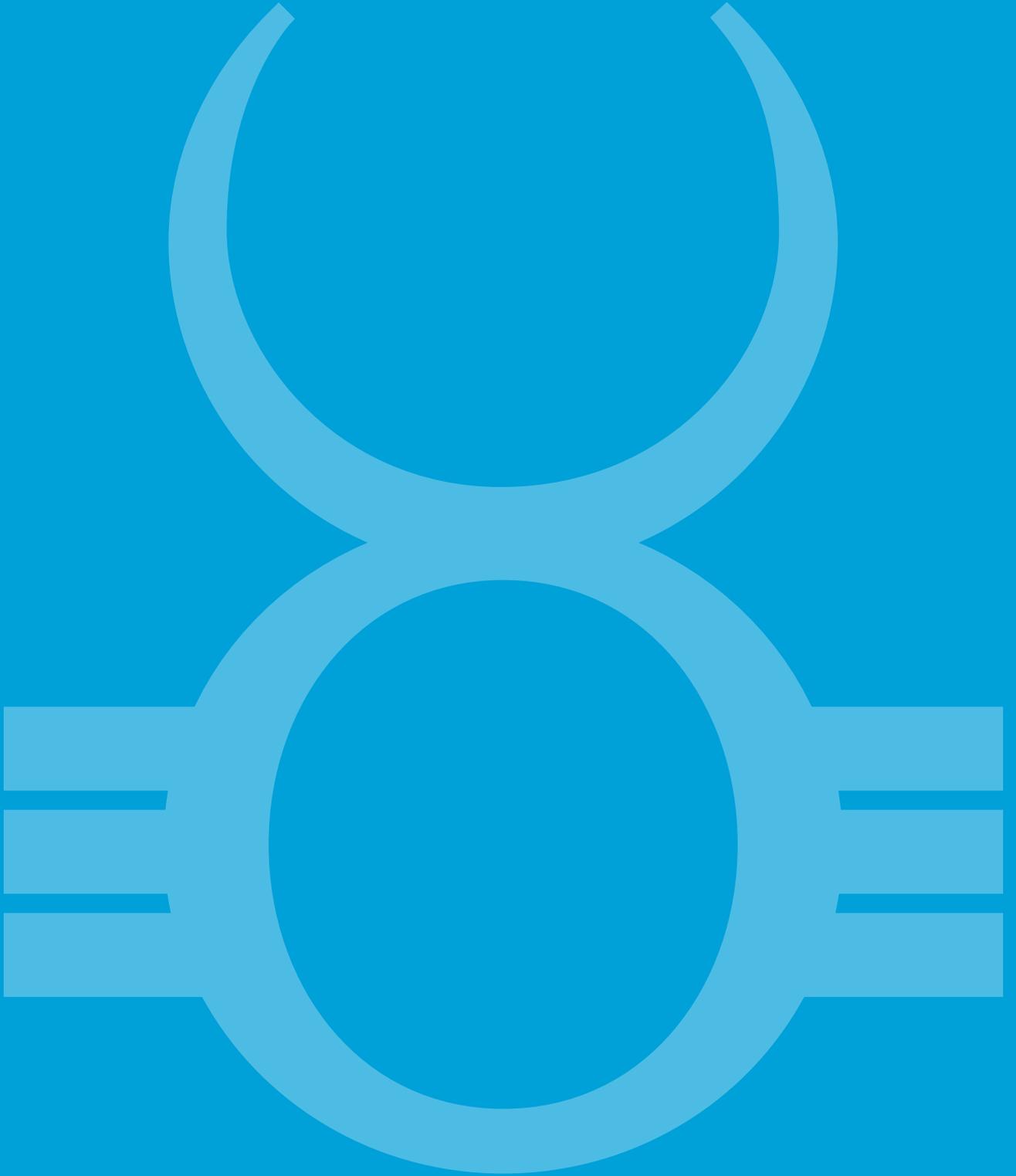
- les perspectives économiques favorables, sources d'opportunités d'opérations dans différents secteurs d'activités (agro-business, énergie, industries, banques, etc) ;
- l'assouplissement des conditionnalités d'endettement des États de l'Union, qui leur permet de contracter des prêts à conditions de marché tout en veillant à la nécessaire soutenabilité et viabilité de leurs dettes ;
- l'existence d'importants programmes d'investissements en matière de développement rural et d'infrastructures, tels que le PER II, le PCD et les programmes nationaux de développement, fédérant l'ensemble des partenaires autour des problématiques de développement de la sous-région ;
- l'intérêt grandissant pour les partenariats public-privé au sein de l'Union qui constitue une opportunité de développement de nouveaux services pour la Banque ;
- l'intérêt des principaux partenaires au développement, d'une part, pour l'intégration régionale qu'ils considèrent comme un des éléments prioritaires de la coopération au développement avec l'Afrique de l'Ouest et, d'autre part, pour la résilience et la sécurité alimentaire ainsi que pour l'environnement. La Banque pourrait servir de canal de financement dans ces domaines ;
- l'adoption, au niveau régional, de textes réglementaires relatifs à la titrisation d'actifs, qui permet de conduire un programme de titrisation de créances.

4.2.4. MENACES

Les menaces ressortant de l'environnement et susceptibles de peser sur l'activité tiennent principalement aux éléments ci-après :

- rareté des ressources concessionnelles ;
- lenteur dans la mise œuvre des réformes macro-économiques et dans l'amélioration du climat des affaires ;
- risque de contreperformances des économies de l'Union ;
- absence de cadre réglementaire régional des PPP susceptible de constituer une contrainte à leur implémentation ;
- absence de cadre institutionnel national pour certains pays de l'Union ;
- absence de cadre réglementant la propriété foncière en milieu rural ;
- systématisation de la notation financière des entreprises et institutions émettant des obligations sur le marché financier régional, ce qui conduira davantage de sociétés à recourir au marché pour lever des ressources et induira une baisse de l'activité de garantie pour la Banque.

Une menace spécifique tient, par ailleurs, aux risques sécuritaires et d'instabilité socio-politique qui apparaissent parfois dans certains pays de l'Union.



BOAD





2

VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

La mesure des principaux défis de développement des États membres et celle des contraintes de la BOAD ayant été prises, cette deuxième partie définit la stratégie de la Banque pour y faire face. Dans ce cadre, la vision à long terme de l'institution est d'abord précisée, puis les axes d'intervention et orientations stratégiques retenus pour le prochain quinquennat sont énoncés.

I. VISION

Les États membres de l'UEMOA expriment désormais leurs perspectives de développement en termes d'émergence économique. Une revue de leurs Plans et stratégies à moyen et long termes fait ressortir différents horizons d'émergence : 2020 pour la Côte d'Ivoire, 2025 pour le Bénin, le Burkina Faso et le Mali, 2030 pour le Togo, 2035 pour le Sénégal et le Niger ; celui de la Guinée-Bissau pourrait être annoncé prochainement.

L'émergence, ainsi fixée comme ambition de moyen et long termes, suppose en amont une transformation des économies par l'adoption de politiques qui favorisent le développement des infrastructures et de l'investissement, encouragent l'esprit d'entreprise et l'essor du secteur privé.

Cette transformation doit être également portée par une diversification des sources de croissance, la création de valeurs ajoutées dans un contexte de croissance forte, inclusive et durable.

La recherche d'une croissance forte et durable se trouve du reste reflétée, tant dans les plans et stratégies nationaux de développement, que dans les programmes communautaires, qu'il s'agisse du PER, de l'IREC, du PCD, du Programme de l'Union pour la sécurité alimentaire et le développement agricole durable, ou d'autres programmes encore.

Ces programmes participent de l'approfondissement de l'intégration régionale qui apparaît être un des leviers pour stimuler durablement la croissance et le développement, à travers, entre autres, (i) un relèvement du niveau des échanges intra-régionaux (ii) une facilitation de la circulation des personnes et des biens, (iii) la création d'un marché plus vaste, source d'économies d'échelle, et (iv) une amélioration de la compétitivité des économies.

La BOAD, bras financier de l'Union et de ses États membres, se doit de faire écho aux ambitions visées.

Aussi, la vision de la Banque est-elle formulée comme suit :

« BOAD : une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest ».

Une telle vision donne une illustration adaptée de la mission de la Banque au contexte économique actuel de la sous-région.

La Banque soutiendra la réalisation des plans d'actions prioritaires des États, de même que les programmes régionaux de développement, avec l'objectif de contribuer plus qualitativement à la transformation structurelle des économies.

En considération des perspectives limitées de mobilisation de ressources, et après un changement d'échelle intervenu entre 2009 à 2013, marqué par une croissance annuelle moyenne de 39,5% pour les prêts à moyen et long termes, l'institution entend stabiliser l'évolution de ses financements au cours des prochaines années.

Le Plan stratégique 2015-2019 est ainsi placé sous le signe d'une consolidation des acquis en termes de volumes de prêts, avec un renforcement de l'offre de services de l'institution en direction des entreprises comme des États. Enfin, face aux contraintes qui sont les siennes, la Banque fera montre d'innovation, pour relever les défis actuels et futurs.

Au total, le Plan stratégique est guidé par les principes ci-après :

- une consolidation, en termes d'encours des prêts ;
- l'appui à la transformation économique des pays ;
- une sélectivité accrue des financements ;
- le renforcement du rôle catalyseur de la Banque ;
- l'innovation et le développement des capacités.

II. AXES D'INTERVENTION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT

En conformité avec la mission et la vision retenues, et prenant en compte les principaux défis économiques interpellant les pays de l'UEMOA, les axes d'intervention du Plan stratégique 2015-2019 s'énoncent comme suit :

Axe 1 : Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures

Axe 2 : Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable

Axe 3 : Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services

Axe 4 : Approfondissement du processus de mobilisation de ressources

La Banque s'intéressera prioritairement aux domaines ci-après :

- les projets régionaux et nationaux d'intérêt commun, permettant de concourir à l'intégration économique des États membres de l'Union ;
- l'agriculture, l'industrie et les services permettant de renforcer la sécurité alimentaire et promouvoir des chaînes de valeur, bases de la transformation économique dans plusieurs pays de l'Union ;
- l'environnement et la croissance verte, pour un développement durable.

2.1. AXE 1 : ACCÉLÉRATION DE L'INTÉGRATION RÉGIONALE PAR UN FINANCEMENT SOUTENU DES INFRASTRUCTURES

Cet axe se décline suivant deux orientations :

- Prioriser les projets et programmes régionaux ;
- Soutenir les pôles régionaux de croissance.

La Banque a pour ambition de porter la part de financement des projets intégrateurs d'infrastructures à 50% des engagements à moyen et long termes sur le quinquennat, contre une moyenne de 31% au cours des cinq dernières années et de 37,4% en cumul depuis le début des activités.

2.1.1. PRIORISER LES PROJETS ET PROGRAMMES RÉGIONAUX

En raison des contraintes de ressources et des besoins importants en investissements dans le domaine des infrastructures, la Banque concentrera ses efforts sur

le financement de projets d'infrastructures intégrateurs retenus dans différents programmes régionaux en cours de mise en œuvre : PER II, IRED, WAPP, PCD, etc.

Dans ce cadre, elle appuiera, en particulier, les infrastructures régionales de transport, d'énergie, et de télécommunication.

En matière d'infrastructures de transport, la Banque soutiendra le développement et l'interconnexion des réseaux routiers, ferroviaires, maritimes et aériens.

- Au titre du développement et de l'interconnexion des réseaux routiers, l'institution appuiera en particulier la réalisation des chaînons manquants du Projet Autoroutier Régional ainsi que le réaménagement des corridors routiers prioritaires.
- Au titre du développement et de l'interconnexion des réseaux ferroviaires, des évaluations récentes indiquent que le sous-secteur fait face à des contraintes telles

que (i) l'isolement des lignes ferroviaires et l'absence d'interconnexion, (ii) le manque d'interopérabilité⁽¹²⁾ ferroviaire, (iii) la vétusté du réseau et des équipements de même que (iv) l'insuffisance de financement.

Pourtant, le développement de corridors ferroviaires performants et interconnectés permettrait d'accroître la fluidité du trafic dans les pays traversés, sans rupture de charge, d'élargir et d'intégrer les marchés, de développer les zones à potentiels miniers, agricoles et industriels, et de rendre les exportations plus compétitives.

En vue de faire jouer efficacement aux réseaux ferroviaires leur rôle de support au développement économique de la sous-région et au processus d'intégration, la Banque contribuera à la réhabilitation ainsi qu'à la modernisation des infrastructures. Elle soutiendra également l'interconnexion et l'interopérabilité des réseaux ferroviaires, de même que le développement d'une industrie ferroviaire, par le financement de projets inscrits dans le Programme d'actions prioritaires de développement du transport ferroviaire adopté par le Conseil des Ministres de l'UEMOA le 27 mars 2014. À cet égard, la Banque contribuera à la réalisation du projet de la « boucle ferroviaire » d'une longueur totale de 2 728 km.

- Au titre du développement des réseaux maritimes et aériens, la Banque continuera de mettre l'accent sur le renforcement des infrastructures portuaires et aéroportuaires des États membres, en vue d'en faire de véritables plateformes logistiques et de rehausser la qualité des services.

En matière d'infrastructures d'énergie, et en appui au Fonds de Développement Énergie, la priorité sera accordée au développement de pôles de production à vocation régionale ainsi qu'à l'interconnexion des réseaux d'énergie électrique. Dans ce cadre, la production privée d'électricité sera soutenue, notamment celle à base d'énergies renouvelables (solaire, hydraulique, etc).

En matière d'infrastructures de télécommunication, la Banque appuiera le développement de réseaux

régionaux intégrés d'infrastructures de technologies de l'information et de la communication haut débit, lesquels devraient apporter plus de fiabilité, à moindres coûts. Elle soutiendra également des projets de téléphonie mobile à l'échelle sous-régionale. En outre, l'institution contribuera au financement des investissements prévus dans le cadre de la transition numérique radio et télévision au sein de l'espace UEMOA, à réaliser pour l'échéance fixée, au plan international, au 17 juin 2015.

2.1.2. SOUTENIR LES PÔLES RÉGIONAUX DE CROISSANCE

La promotion de pôles de croissance est une démarche qui permet de valoriser les potentialités ou ressources naturelles et de profiter d'effets de synergies et d'externalités positives découlant notamment de la proximité spatiale d'un certain nombre d'activités, d'entreprises, d'universités, de centres de recherches et de savoir-faire. Ces pôles permettent de structurer l'appareil de production.

Au cours de la période 2015-2019, il s'agira pour la Banque de contribuer au financement de pôles industriels ou agricoles intégrés afin d'attirer des investisseurs, de relever et diversifier la production ainsi que les exportations.

La Banque poursuivra également son appui au développement de grands aménagements hydro-agricoles tels que ceux des vallées du Niger et de l'Ouémé, dans la perspective d'établir durablement la sécurité et la souveraineté alimentaires et nutritionnelles. Dans ce cadre, elle appuiera des initiatives sous l'égide de l'Office du Niger, de l'Autorité de développement intégré de la région du Liptako-Gourma (ALG), de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS), etc.

Une attention particulière sera, par ailleurs, accordée à la boucle café/cacao, qui constitue un atout important pour certains pays de l'Union, en vue de booster leurs exportations. De même, la Banque continuera d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie coton/textile de l'Union.

Dans la poursuite de ces objectifs, la Banque s'emploiera à renforcer la synergie d'actions avec les institutions communautaires (Commission de l'UEMOA, BIDC, Commission de la CEDEAO) ainsi qu'avec les Organisations Intergouvernementales (OIG) régionales dont le WAPP, le CILSS et l'ALG.

(12) L'interopérabilité ferroviaire désigne la possibilité de faire circuler sans entrave des trains sur des réseaux ferroviaires différents, notamment des réseaux situés dans des États différents.

2.2. AXE 2 : SOUTIEN À LA CROISSANCE INCLUSIVE, À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans ses stratégies d'intervention, la Banque a toujours accordé une place prépondérante à la lutte contre la pauvreté, dont l'indice dans l'Union ressort à 49,4%, avec l'essentiel des pauvres vivant en milieu rural.

L'action de la Banque s'inscrira en conformité avec les stratégies et programmes coordonnés au niveau régional, notamment ceux définis dans le rapport intitulé « situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », adopté en juin 2012, par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement.

Les orientations au titre de l'axe 2 sont les suivantes :

- Soutenir la sécurité alimentaire et la résilience agricole ;
- Renforcer l'inclusion financière ;
- Renforcer les financements d'infrastructures de base ;
- Appuyer le développement de l'agrobusiness ;
- Approfondir la gouvernance environnementale et développer le financement de projets de croissance verte.

L'un des objectifs essentiels sera de consacrer au moins 50% des ressources concessionnelles non dédiées, au développement rural et à la sécurité alimentaire. Par ailleurs, la Banque suscitera des actions et projets structurants en matière environnementale et climatique.

2.2.1. SOUTENIR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET LA RÉSILIENCE AGRICOLE

La Banque accordera une priorité aux projets visant la maîtrise de l'eau, l'accès aux intrants et aux équipements, l'accroissement et la valorisation de la production en particulier vivrière et sylvo-pastorale ainsi que la promotion des chaînes de valeur. La gestion durable des terres, l'encadrement et l'organisation des producteurs, la promotion de l'entreprenariat rural et la sécurisation des revenus des producteurs constitueront également des critères de sélection.

Ces interventions auront pour finalité d'améliorer durablement la sécurité alimentaire des ménages ruraux et urbains, par un soutien aux filières et politiques agricoles, alimentaires comme non alimentaires, en intégrant les enjeux de développement durable. Elles devraient contribuer à une croissance soutenue dans le temps, durable socialement et écologiquement.

Une attention particulière sera accordée aux exploitations familiales dont la production couvre 70% à 80% des besoins globaux dans les pays en développement et qui constituent donc des vecteurs importants dans la lutte pour la sécurité alimentaire, la promotion de l'emploi en milieu rural, et la résilience environnementale.

Dans le cadre de systèmes agraires diversifiés et résilients, s'appuyant sur les meilleures pratiques disponibles en matière de certifications et d'agro-écologie, les interventions de la Banque s'adresseront également à des entreprises établissant des relations équilibrées avec leurs milieux.

Le crédit agricole sera développé, pour faciliter le financement d'intrants et de matériels agricoles.

En outre, pour prémunir les exploitants agricoles contre les aléas climatiques et l'instabilité des prix, la Banque s'emploiera à promouvoir un programme d'assurance récolte dans ses États membres. Dans ce cadre, des financements seront accordés pour, d'une part intensifier des activités d'assurance agricole dans les pays disposant de compagnies d'assurances agricoles et, d'autre part, initier des activités de promotion de cette assurance en vue de la création de sociétés d'assurance dédiées, dans les autres pays.

2.2.2. RENFORCER L'INCLUSION FINANCIÈRE

Un accent sera mis sur le crédit rural afin de favoriser une diversification des sources de revenus des populations vulnérables ainsi que l'accroissement de leur pouvoir d'achat à travers le financement d'activités génératrices de revenus, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes intégrés de développement.

Plus généralement, la Banque favorisera l'accès des populations vulnérables au financement, en renforçant ses

concours aux Structures de Financement Décentralisées (SFD) ainsi qu'aux structures nationales en charge de la finance inclusive, comme les Fonds nationaux de micro-finance (FNM) et de promotion de l'emploi des jeunes. Cette orientation est rendue possible par le fait que le secteur des SFD est aujourd'hui mieux structuré et contrôlé.

2.2.3. RENFORCER LES FINANCEMENTS D'INFRASTRUCTURES DE BASE

Les infrastructures de base sont essentielles pour la réalisation d'une croissance inclusive. Elles ont représenté une part substantielle du portefeuille de la BOAD.

Au cours du prochain quinquennat, la Banque continuera de s'intéresser aux domaines (i) du développement rural, (ii) de l'environnement, (iii) de l'eau potable et de l'assainissement ainsi que (iv) de l'électrification.

Les infrastructures dans le domaine du développement rural et de l'environnement concerneront les aménagements hydro-agricoles, les infrastructures de stockage, de transformation et de commercialisation, la conservation des eaux et des sols, ainsi que l'agroforesterie, les infrastructures de désenclavement (routes et pistes rurales, couloirs de transhumance).

Dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement, les interventions viseront :

- le développement d'infrastructures d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu urbain et rural, y compris les stations d'épuration des eaux usées et la gestion des déchets solides ;
- le financement de l'investissement privé dans les secteurs de l'approvisionnement en eau potable et de l'assainissement : sociétés de fabrication et/ou de montage de matériels et d'équipements d'adduction d'eau ou d'épuration des eaux usées domestiques ou industrielles, promoteurs de systèmes innovants d'épuration des eaux usées et des déchets solides.

En matière d'énergie électrique, sa mise à la disposition des populations des régions rurales et/ou éloignées, par le renforcement des réseaux de production et de distribution, sera au cœur des préoccupations de la Banque. Une attention sera également accordée à l'électrification rurale, en soutenant entre autres l'exploitation de sources d'énergies renouvelables, le solaire en particulier.

2.2.4. APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DE L'AGROBUSINESS

Le secteur privé, notamment dans le domaine agricole, est appelé à jouer un rôle majeur dans les économies des États membres. Il devrait donc être accompagné, aussi bien comme vecteur de création de richesses au bénéfice des populations, que pour sa contribution à la sécurité alimentaire.

Les interventions de la BOAD dans le secteur privé agricole (prêts et prises de participations) ont représenté 10% des engagements pris dans le domaine du développement rural et de la sécurité alimentaire au cours de la période 2009-2013.

Durant le prochain quinquennat, la Banque accordera une attention particulière aux initiatives privées dans le cadre de projets de développement de l'agriculture irriguée et de prestations de services liées au secteur agricole (intrants, transformation, commercialisation, crédit, etc). L'institution favorisera la mise en place d'usines de production d'intrants agricoles, ainsi que le développement de filières agricoles à hauts potentiels.

De même, pour amplifier l'impact de ses interventions, la Banque contribuera, le cas échéant, au renforcement des fonds propres des banques primaires spécialisées dans l'agriculture, afin de répondre aux besoins de financement des entreprises agricoles.

2.2.5. APPROFONDIR LA GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE ET DÉVELOPPER LE FINANCEMENT DE PROJETS DE CROISSANCE VERTE

Fort des avancées déjà réalisées, notamment des résultats enregistrés en matière de promotion environnementale et des accords internationaux passés, la Banque se fixe comme objectif d'approfondir la gouvernance et de développer les actions et projets environnementaux. De façon spécifique, il s'agira de viser les objectifs ci-après.

a. Renforcer le leadership de la Banque dans la sous-région, sur les questions environnementales

Avec ses divers acquis des dernières années, en matière de gouvernance internationale de l'environnement, la Banque se situe dans le peloton de tête, dans le dispositif de la gouvernance internationale de l'environnement en Afrique de l'Ouest.

Ce positionnement suscite beaucoup d'espoir et d'attentes de la part des pays de l'Union. Le défi sera d'y répondre, en jouant notamment le rôle catalytique attendu, pour forger des positions fortes avec les pays de l'Union, sur certaines questions environnementales majeures.

Dans ce cadre, la Banque est appelée à promouvoir des modèles de développement économiques et sociaux sobres en carbone, énergétiquement efficaces, et écologiquement viables. Elle doit se préoccuper d'une gestion durable des terres, de même que d'une gestion concertée des ressources naturelles partagées, dans le cadre de l'intégration sous-régionale. Elle recherchera une complémentarité et mise en cohérence de ses actions avec celles de différents intervenants au plan de la gouvernance climatique et environnementale, de manière à pouvoir déclencher des changements profonds et durables.

Par ailleurs, l'institution renforcera les capacités des entreprises, des secteurs privé et public marchand, en matière de gouvernance environnementale, par des appuis à la mise en œuvre de leurs programmes de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

b. Promouvoir le financement de projets d'investissement, dans le domaine de l'environnement et du climat

La Banque développera un portefeuille consistant de projets dans des secteurs porteurs de l'environnement et du

climat. Les opportunités de croissance verte, qu'offrent certains secteurs de l'économie en Afrique, seront valorisées. Pour ce faire, la Banque s'appuiera avantageusement sur les mécanismes financiers dédiés à l'environnement, pour lesquels elle est accréditée comme entité de mise en œuvre ; aussi bien des subventions que des fonds concessionnels pourront être mobilisés.

La Banque renforcera ses interventions dans des secteurs de croissance verte tels que :

- la production, la distribution et l'utilisation d'énergies (énergies renouvelables, efficacité des centrales, substitution de combustibles, etc) ;
- l'agro-écologie ;
- la lutte contre la dégradation des forêts et la déforestation ;
- l'amélioration et le développement des puits de carbone, par le boisement / reboisement et l'affectation / utilisation des terres ;
- la gestion des déchets ;
- le transport ;
- l'habitat.

2.3. AXE 3 : ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DES ÉTATS, DÉVELOPPEMENT DE L'INGÉNIERIE DU FINANCEMENT ET DES SERVICES

Dans le cadre de cet axe, la Banque renforcera et diversifiera son offre de financements et de services, en s'affirmant comme un partenaire majeur aussi bien du secteur privé que du secteur public. Pour ce faire, l'institution se fixe les orientations ci-après :

- Promouvoir le Partenariat Public-Privé (PPP) ;
- Soutenir le développement des industries et l'émergence d'entreprises d'envergure régionale ;
- Renforcer l'offre de services et de produits non traditionnels aux secteurs public et privé ;
- Amplifier le soutien aux PME/PMI et appuyer le développement du secteur financier.

Ces orientations aideront la Banque à contribuer davantage à la transformation des économies des États membres, tout en favorisant une consolidation de sa rentabilité. À cet effet, les objectifs spécifiques ci-après seront recherchés :

- consacrer environ 40% des financements de la période au secteur marchand ;
- relever de moitié la part des produits de services dans les produits d'exploitation.

Le développement des services et le renforcement des concours marchands devraient permettre à la Banque de dégager davantage de marges pour renforcer ses fonds propres dont une part est allouée au financement des États.

2.3.1. PROMOUVOIR LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP)

Les PPP concernent un large éventail de projets d'infrastructures économiques et sociales. Ils présentent un intérêt certain aussi bien pour les pouvoirs publics que pour le secteur privé.

L'investissement privé dans la zone UEMOA se renforce progressivement dans plusieurs secteurs dont le financement relevait traditionnellement des pouvoirs publics (énergie, eau et assainissement, télécommunications, infrastructures de transports).

Ainsi, environ 2 milliards de dollars US d'investissements privés ont été réalisés entre 2009 et 2013. Cette tendance devrait s'amplifier dans les années à venir, au regard d'une demande en infrastructures en hausse constante. Les gouvernements ne peuvent, seuls, satisfaire cette attente, aux rythmes souhaités, sans l'apport du secteur privé en matière de conception, de financement, de réalisation ou d'exploitation d'infrastructures. Cette perspective se confirme à travers les stratégies économiques des pays de la zone, ceux-ci ayant engagé des initiatives en matière de développement des PPP.

Vu l'intérêt grandissant pour les PPP, la Banque a récemment créé en son sein une Unité de développement de PPP. L'ambition visée est que cette unité assure la promotion d'activités à conduire en tant qu'organisme expert, étant entendu que d'autres structures de la Banque accompagneront des opérations de PPP suivant les axes plus classiques de conseil, d'arrangement de financement et de cofinancement. Dans ce cadre, la Banque sera proactive dès les phases d'évaluation préalable.

Il s'agira pour l'Unité BOAD de développement des PPP de s'assurer de la protection des intérêts des États membres en la matière et de leur apporter un appui dans le cadre de la préparation, la négociation et le suivi des projets PPP. Des dispositions seront en outre prises pour le renforcement de leurs capacités.

Parallèlement, avec le désengagement progressif des États de secteurs stratégiques tels que l'énergie, l'eau potable, les télécommunications, et avec la mise en concession d'infrastructures, la Banque travaillera à l'émergence d'un secteur privé local capable de prendre le relais. Ainsi, dans le cadre de son approche PPP, la Banque contribuera également au renforcement des capacités du secteur privé local, notamment à travers le conseil (technique, juridique et financier) pour la soumission aux appels d'offres et pour la conduite des projets. La BOAD contribuera à l'évolution de la législation relative aux PPP au niveau communautaire.

2.3.2. SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES INDUSTRIES ET L'ÉMERGENCE D'ENTREPRISES D'ENVERGURE RÉGIONALE

Une transformation des économies de l'Union nécessite une valorisation accrue des ressources agricoles et minières, source de valeurs ajoutées et d'emplois durables. À ce titre, la Banque soutiendra la promotion de chaînes de valeur dans l'agro-industrie, l'industrie manufacturière et l'industrie extractive. Ses interventions viseront notamment l'amélioration de la capacité productive des unités existantes et la création de nouvelles industries de transformation de ressources locales et de services.

S'agissant en particulier du domaine minier, caractérisé par une quasi absence d'unités de transformation locale et qui représente une bonne part des recettes d'exportation de l'Union, le défi de la transformation se pose avec acuité. La Banque œuvrera, en synergie avec les États et les institutions communautaires, au développement de ce secteur.

La Banque consolidera également ses interventions dans le secteur marchand en appuyant l'essor, dans la région, d'entreprises et de groupes techniquement et financièrement viables, dans des domaines comme ceux des BTP, de l'énergie, de l'industrie, des transports, de l'hôtellerie, etc. Il s'agira de contribuer à tirer davantage partie des opportunités d'expansion découlant de l'existence d'un marché commun pour accélérer le développement d'entreprises régionales et accroître les économies d'échelle.

Dans le cadre de son engagement pour un meilleur soutien aux projets d'investissement, la Banque examinera les possibilités de préfinancement d'études à réaliser par les entreprises publiques ou privées, concernant notamment les projets intégrateurs. À cet effet, elle œuvrera au renforcement de son fonds de financement des études. Par ailleurs, elle procédera à une relecture de ses modalités d'intervention en faveur du secteur privé et plus globalement marchand.

En matière de prises de participations, la Banque travaillera plus étroitement avec des structures spécialisées. Elle considèrera davantage la rémunération de ses actions, en particulier dans la perspective de ses participations dans des entreprises industrielles. Dans le cadre de certains dossiers, elle combinera du financement en capital avec du financement sous la forme de prêt.

2.3.3. RENFORCER L'OFFRE DE SERVICES ET DE PRODUITS NON TRADITIONNELS AUX SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

En dehors des soutiens susvisés, et pour impacter davantage les économies des États membres, la Banque ambitionne de :

- développer une offre de services spécifiques en direction des États et des collectivités locales ;
- devenir un partenaire incontournable dans la structuration d'opérations d'arrangement de financements ;
- développer des financements non traditionnels.

a. Développer une offre de services spécifiques en direction des États et des collectivités locales

Face aux difficultés des États ainsi que de leurs démembrements, à conduire la gestion de certains projets d'infrastructures, la Banque s'emploiera à les assister dans le montage, la mise en œuvre et la gouvernance de ces projets. Cela se fera notamment à travers des actions de renforcement institutionnel et de capacités des principaux acteurs des secteurs concernés.

Dans ce cadre, la Banque soutiendra également la protection et l'entretien des infrastructures, notamment des routes.

Par ailleurs, la Banque souhaite accompagner le processus de réforme institutionnelle visant à renforcer la décentralisation en cours dans les États membres. En fonction de l'état d'avancement dans ce processus, certaines collectivités locales peuvent disposer d'un mandat ainsi que d'une base de ressources dédiées à la réalisation d'investissements collectifs.

Les collectivités locales disposant d'une capacité juridique et d'une capacité d'endettement recourront davantage à des financements complémentaires. Dans ce cadre, la Banque pourra, à travers des interventions ciblées, jouer un rôle de conseil et de financement de projets pilotes, puis bâtir à terme une stratégie appropriée de renforcement des capacités, de structuration et de financement de projets de collectivités locales.

b. Devenir un partenaire incontournable dans la structuration d'opérations et la mobilisation de financements

La Banque entend renforcer substantiellement son offre de services financiers, notamment sous forme de structuration d'opérations et d'arrangements de financements en faveur des États, des entreprises publiques et privées.

Elle se donnera les moyens requis à cet effet et consolidera son offre en proposant à la clientèle un package de services allant de l'origination à la structuration puis à la syndication des financements. Elle renforcera parallèlement son offre de conseil financier.

c. Développer des produits non traditionnels

Outre la poursuite des financements de court terme, démarrés en 2010, l'octroi de « prêts souverains à conditions de marché » lancés en 2012, ainsi que le développement attendu de la finance climat (projets MDP), la Banque ambitionne de développer de nouveaux produits au cours des prochaines années. Tout comme la structuration d'opérations et l'arrangement de financements, le développement de ces produits vise à compléter la couverture des besoins de financement des économies des États membres tout en offrant à la Banque la possibilité de revenus additionnels.

Ainsi, des réflexions seront menées en vue de la promotion de produits nouveaux tels que :

- les produits liés à la Finance Islamique : il s'agira d'étudier l'opportunité et la faisabilité de faire prendre en charge par la BOAD le pan de l'activité de la BID dans les pays membres communs. L'étude d'opportunité de l'ouverture d'un guichet « Finance Islamique » serait menée en associant la BCEAO qui a entrepris des réflexions sur les aspects relatifs au cadre réglementaire ;
- les lignes de refinancement court terme au profit des banques commerciales : possibilité de promotion d'accords cadre de refinancement pour l'imputation d'opérations de courte maturité dans les filières agricoles notamment (coopératives, groupements de paysans, producteurs, ...).

Par ailleurs, parallèlement à la consolidation de ses financements court terme du secteur industriel et des filières agricoles, la Banque élargira sa gamme de produits court terme par :

- le préfinancement de marchés publics ou autres opérations à court terme promues par les États, sous

forme de préfinancement des budgets nationaux d'investissement ;

- l'octroi d'avances de trésorerie, en particulier pour contribuer à la mise en place rapide de crédits relais (pratique courante pour les campagnes agricoles) au profit des États ou de grandes entreprises d'excellente signature, en attendant les décisions d'approbation de financements ;
- l'approfondissement de la possibilité de mise en œuvre du produit ligne d'aval.

2.3.4. AMPLIFIER LE SOUTIEN AUX PME/PMI ET APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR FINANCIER

a. Soutien aux PME/PMI

L'intervention de la Banque au bénéfice des PME/PMI se poursuivra à travers la mise en place de lignes de refinancement en faveur des IFN, et des prises de participation dans le capital de fonds de capital-risque ou de banques. Comme en témoignent les interventions récentes de la Banque dans des fonds d'investissement, le métier de capital investissement répond aux besoins des PME/PMI en termes de renforcement de fonds propres et d'appui en gestion.

Au-delà du financement indirect des PME/PMI, et tout en prenant en compte les actions promues dans les États membres, en particulier au travers de la Commission de l'UEMOA, des réflexions seront approfondies en vue de déterminer les possibilités de soutien que la BOAD pourrait leur apporter, en particulier au plan de (i) leur accompagnement managérial, (ii) de leur mise à niveau ou (iii) du conseil pour la préparation de leurs projets d'investissement ; les modalités y relatives seront définies et les ressources idoines identifiées.

En outre, des appuis spécifiques seront promus au profit des PME exportatrices, en liaison avec la BCEAO.

b. Appui au développement du secteur financier

En réponse aux besoins de renforcement et de modernisation du secteur financier de l'Union, confronté aux enjeux et défis d'une demande croissante d'offres de financement, d'une part, et de respect d'exigences réglementaires, d'autre part, la BOAD poursuivra ses efforts visant la mise en place d'un fonds d'investissement dédié au développement des services financiers, suite à la réalisation de l'étude de faisabilité y relative.

L'objectif visé est de renforcer la contribution de la BOAD aux efforts des institutions bancaires, face aux nouvelles exigences de fonds propres réglementaires minima et à la

nécessité de soutenir la modernisation du secteur financier, pour répondre à la demande croissante de services financiers spécialisés des entreprises et des ménages.

2.4. AXE 4 : **APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES**

Un défi essentiel que la BOAD devra relever au cours du prochain quinquennat a trait à la mobilisation de ressources adaptées et en volumes suffisants, à la fois pour répondre aux besoins de financement inhérents aux objectifs du présent Plan stratégique, et pour couvrir les gaps de financement consécutifs aux conditions d'activités du quinquennat 2009-2013.

En matière de mobilisation de ressources, les objectifs stratégiques seront ceux ci-après.

- Renforcer la capacité d'endettement de la Banque ;
- Renforcer la présence de la Banque sur le marché régional des capitaux ;
- Obtenir une notation et accéder au marché financier international ;
- Exploiter des modes de refinancements alternatifs ;
- Développer une approche de mobilisation de ressources concessionnelles ciblées ;
- Améliorer l'effet de levier des financements de la Banque.

2.4.1. **RENFORCER LA CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DE LA BANQUE**

Le modèle financier de la BOAD présenté à la section 4.1.2 de la première partie, rappelait les contraintes actuelles de la Banque tenant aux normes d'endettement et à la capacité de mettre en place de nouveaux financements.

Compte tenu de l'ancienneté du cadre réglementant l'endettement de l'institution, et en considération des standards admis au plan international, l'actualisation dudit cadre s'avère pertinente dans le sens d'un renforcement de la capacité d'endettement de la Banque. Sur cette base, d'autres mesures de renforcement de la base d'endettement seront préconisées.

2.4.2. **RENFORCER LA PRÉSENCE DE LA BANQUE SUR LE MARCHÉ RÉGIONAL DES CAPITAUX**

Depuis plus d'une quinzaine d'années, le marché régional des capitaux constitue pour la Banque un domaine privilégié de mobilisation de ressources pour le financement de ses activités. A fin 2013, les ressources du marché domestique, exemptes de risque de change, représentaient ainsi 48% du total de l'encours de la dette.

Pour le quinquennat à venir, la Banque œuvrera au renforcement de cette présence ainsi qu'à la consolidation de sa position de premier émetteur non souverain sur le marché régional des capitaux. Le renforcement se traduira à la fois par une plus grande fréquence des émissions de titres d'emprunt, un élargissement de la gamme des maturités retenues lors des opérations, notamment un allongement de certaines maturités.

Afin d'élargir la base des souscripteurs de ses titres, la Banque veillera à innover au plan des produits financiers proposés.

2.4.3. **OBTENIR UNE NOTATION ET ACCÉDER AU MARCHÉ FINANCIER INTERNATIONAL**

L'accroissement des besoins en ressources, consécutif aux niveaux d'engagements annuels désormais atteints par la Banque, ainsi que le risque de saturation du marché financier régional en titres BOAD plaident en faveur d'un recours, à titre complémentaire, aux ressources du marché financier international.

L'accès auxdites ressources, dans des conditions sûres et pérennes, requérant l'obtention d'une notation financière internationale, la Banque s'emploiera à la poursuite des diligences nécessaires à sa notation.

Du reste, avec les nouvelles réglementations en cours d'introduction sur le marché financier régional de l'Union, les émetteurs non souverains seront davantage astreints à des exigences de notation.

Par ailleurs, une notation adéquate devrait renforcer la crédibilité de la Banque et favoriser les relations d'affaires qu'elle entretient avec les partenaires extérieurs, pour la mobilisation de lignes de crédit.

Enfin, dans la recherche d'un élargissement de l'actionariat à d'autres actionnaires non régionaux, une notation constituerait un signe de bonne gouvernance.

2.4.4. EXPLOITER DES MODES DE REFINANCEMENTS ALTERNATIFS

En vue d'une évolution de son modèle financier, la Banque travaillera à une diversification de ses modes de refinancement.

Une option envisageable tient en l'adoption d'une politique de titrisation d'une partie du portefeuille des créances détenues au bilan conformément à des réflexions engagées depuis plusieurs années et visant une utilisation de cette technique comme un moyen additionnel de mobilisation de ressources sur le marché financier régional. La Banque procèdera à l'actualisation de l'étude de faisabilité de l'opération pour en approfondir les conditions, avantages et risques éventuels.

Par ailleurs, la Banque s'inspirera de diverses innovations techniques qui s'affirment dans le monde de la finance. À ce titre, elle s'intéressera à des produits tels que ceux visés ci-après :

- les obligations d'infrastructures (project bonds) : les émissions de cette catégorie de titres pourront être notamment conçues dans le cadre des PPP ;
- le recours aux fondations privées ;
- la mise en place d'une nouvelle catégorie d'actions à rémunérer ;
- les obligations diaspora, afin de mettre davantage l'épargne de la diaspora au service du développement des pays de l'Union ;
- les obligations de sukuk, ou obligations de la Finance islamique.

2.4.5. DÉVELOPPER UNE APPROCHE DE MOBILISATION DE RESSOURCES CONCESSIONNELLES CIBLÉES

En considération des besoins sociaux aigus qui existent dans les différents pays de l'Union, de la forte volonté d'émergence que reflètent les documents de stratégies nationales de croissance et de développement durable, la BOAD devrait maintenir une offre minimum de financements adaptés aux activités du secteur public non marchand.

Dans le passé, de tels financements ont été rendus possibles grâce principalement à des ressources concessionnelles mobilisées auprès des partenaires au développement et ont permis des réalisations dont les résultats et impacts ont été substantiels sur les populations et les économies des États membres.

Eu égard aux faibles perspectives de mobilisation de ressources telles que celles des lignes de crédits concessionnels, pour le financement des activités du Fonds de Développement et de Cohésion (FDC), il conviendrait de développer des initiatives de mobilisation de ressources concessionnelles internes, au profit de la Banque.

Pour ce faire, et tel qu'approuvé par le Conseil des Ministres lors de sa session du 19 décembre 2013 à Bamako, des réflexions sont conduites en collaboration avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA, en vue de pallier les contraintes de ressources de la Banque. Au nombre des pistes à examiner, celles ci-après pourront être retenues :

- émission périodique de titres spéciaux⁽¹³⁾ sur le marché régional, en vue du financement de programmes prioritaires ;
- allocation plus favorable à la Banque d'une partie des ressources communautaires existantes ;
- instauration de prélèvements fiscaux ou parafiscaux spécifiques, au profit de la Banque.

Les ressources pouvant provenir de l'allocation de ressources communautaires ou de prélèvements fiscaux ou parafiscaux spécifiques, dans le cadre d'un renforcement de la fiscalité de développement, pourraient alimenter des fonds spéciaux qui serviraient au blending de ressources ou à la bonification de prêts dans des secteurs ciblés. Ces fonds spéciaux seraient également abondés par des dotations éventuelles de partenaires externes ou par d'autres types de ressources.

(13) A l'instar des bons admissibles en représentation des réserves obligatoires de la BOAD auprès de la BCEAO avec plafonnement des taux à 2%.

En tout état de cause, la Banque poursuivra ses efforts de recherche de ressources concessionnelles axées sur des domaines ou programmes sectoriels porteurs tels que la sécurité alimentaire, l'intégration régionale et l'environnement.

Par ailleurs, les réflexions seront poursuivies dans la perspective de la mise en place d'un fonds concessionnel communautaire, sous forme de véhicule financier disposant d'une personnalité juridique propre. La situation actuelle, dans laquelle la BOAD mène ses activités en tant que structure unitaire, où cohabitent des activités de financement du développement (Guichet FDC) et des concours marchands (Guichet Banque), est appelée à évoluer dans le futur. Pour relever la visibilité du FDC, et afin de mobiliser davantage de ressources concessionnelles, il y a lieu d'envisager sa transformation, notamment en créant un nouveau fonds, lequel pourra être à l'image de ce qu'est l'IDA pour le Groupe de la Banque mondiale, ou le FAD pour le Groupe de la BAD.

2.4.6. AMÉLIORER L'EFFET DE LEVIER DES FINANCEMENTS DE LA BANQUE

Les coûts élevés des projets structurants d'infrastructures énergétiques, routières, ferroviaires, portuaires, aéroportuaires ou de télécommunication, posent des défis majeurs en termes de mobilisation de ressources nécessaires pour leur financement. La Banque intensifiera ses efforts de partenariat, tant avec les institutions financières internationales qu'avec les autres parties prenantes, pour promouvoir le cofinancement de tels projets.

À ce titre, une amélioration significative du coefficient multiplicateur des financements sera recherchée, en rapport avec les niveaux relativement modestes observés ces dernières années (1,5 en 2013). En cette matière, le niveau moyen de 3, traditionnellement observé pour l'effet de levier des financements de la Banque, sera de nouveau visé pour le quinquennat 2015-2019, en attendant d'autres améliorations ultérieures. L'activité d'arrangement de financement devrait concourir à la réalisation de ces objectifs.

Dans cette attente, l'existence de co-bailleurs dans le schéma de financement des projets sera systématiquement prise en compte dans l'instruction des dossiers.

À l'occasion de ses interventions, et chaque fois que cela sera possible, la Banque aura pour ambition de jouer un rôle de chef de file des bailleurs intervenant dans le financement des projets majeurs de l'Union.

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

Tirant le bilan de la période écoulée et compte tenu des ambitions qu'elle se fixe pour le prochain quinquennat, la Banque retient de renforcer conséquemment sa gestion et sa gouvernance afin d'améliorer davantage son efficacité et de les mettre en phase avec ses nouvelles orientations stratégiques, tout en adoptant des pratiques conformes aux standards internationaux.

À cet effet, il s'agit de :

- renforcer la sécurité juridique des opérations ;
- améliorer la gestion financière et la gestion des risques ;
- développer le suivi-évaluation des opérations, les études sectorielles et la gestion du savoir ;
- aligner l'action marketing et communication sur la stratégie ;
- optimiser la performance du personnel ;
- renforcer la gestion du patrimoine et la sécurité des biens et des personnes ;
- poursuivre la modernisation du système d'information ;
- affermir la gouvernance et le système de contrôle ;
- préparer une réforme institutionnelle éventuelle de la Banque.

3.1. RENFORCER LA SÉCURITÉ JURIDIQUE DES OPÉRATIONS

Le développement des interventions de la Banque dans le secteur marchand génère davantage de risques, qu'il convient de circonscrire. À cet effet, la Banque renforcera la sécurité juridique de ses opérations, notamment par (i) une couverture plus adéquate et un meilleur

suivi-évaluation des garanties prises, et (ii) le renforcement des actions de recouvrement de créances ; dans ce cadre, la procédure de recouvrement, couvrant les étapes de règlement à l'amiable, en précontentieux et en contentieux, sera actualisée et mise en application..

3.2. AMÉLIORER LA GESTION FINANCIÈRE ET LA GESTION DES RISQUES

Au titre de la gestion financière et de la gestion des risques, l'attention sera principalement portée sur les aspects ci-après.

- Amélioration de la rentabilité, nonobstant la stabilisation attendue de ses concours à moyen et long termes, la Banque vise une rentabilité de 4% de ses fonds propres, contre 3,3 % en fin 2013.
- Amélioration de la gestion des risques de contrepartie, notamment par (i) un renforcement de la sélectivité des opérations du secteur marchand, avec une systématisation de la procédure de deuxième opinion et (ii) un suivi rapproché du portefeuille.

L'objectif visé consiste en une limitation à 10% du taux brut de dégradation du portefeuille au niveau du secteur marchand (privé et public marchand).

Par ailleurs, des réflexions relatives à une politique d'adéquation du capital de la Banque par rapport à ses engagements seront menées, d'une part, et les modalités de prise en compte du risque-pays seront affinées, d'autre part.

- Renforcement de la maîtrise des risques de marché, avec en particulier une revue de la politique de couverture du risque de change et des plans d'action pour sa mise en œuvre.
- Finalisation de l'implémentation effective de la cartographie des risques opérationnels, ce qui permettra d'appréhender en amont les risques portés par l'accroissement des activités de la Banque et d'élaborer des plans de mitigation adaptés.
- Revue du système de tarification afin d'évaluer les pratiques actuelles et de préconiser des solutions techniques innovantes tenant mieux compte des réalités de la Banque. L'objectif visé est de (i) mettre en place un système de tarification proposant une offre tarifaire flexible et compétitive répondant au mieux aux attentes des contreparties et (ii) doter la Banque d'un instrument de pilotage financier de son bilan (équilibre financier, pilotage des marges et de la rentabilité).

- Optimisation de la gestion de la trésorerie en vue de sa meilleure rentabilisation, notamment par une relecture de la politique de liquidité, une plus grande fiabilité des prévisions de décaissements et la recherche d'opportunités de placements à court terme de la trésorerie oisive. La possibilité d'un système de délégation partielle en matière de placement sera examinée dans le sens de la mise en place d'une gestion plus active de la trésorerie.

Par ailleurs, un plan de refinancement d'urgence sera mis en place.

- Opérationnalisation de la comptabilité analytique et parachèvement de la modernisation de la comptabilité générale.
- Renforcement de la compétitivité des conditions de financement, par une réduction du coût des ressources mobilisées et une maîtrise accrue des charges de fonctionnement.

En outre, les tâches relevant de la fonction « gestion financière » seront approfondies selon leur compatibilité.

3.3. DÉVELOPPER LE SUIVI-ÉVALUATION DES OPÉRATIONS, LES ÉTUDES SECTORIELLES ET LA GESTION DU SAVOIR

La Banque renforcera les fonctions support nécessaires à l'accompagnement de ses activités et opérations, dont en particulier la réalisation d'études sectorielles, le suivi-évaluation des projets financés et la gestion du savoir. Les objectifs y relatifs pour le quinquennat 2015-2019 sont résumés ci-après.

3.3.1. ÉTUDES

En vue d'une connaissance accrue des potentialités de certains secteurs et d'un meilleur éclairage sur les possibilités de financement pour la Banque, il sera poursuivi un programme d'études ciblées, couvrant des secteurs d'intérêt stratégique tels que les intrants agricoles, l'agro-industrie, la modernisation des infrastructures portuaires, etc.

Par ailleurs, une étude sera menée pour définir les modalités de mise en œuvre de stratégies d'assistance pays, dans l'objectif de : (i) mieux planifier les interventions de la Banque dans chaque pays ; (ii) favoriser et renforcer les co-financements ; (iii) assurer un meilleur impact des financements consentis et (iv) faciliter le suivi du portefeuille.

3.3.2. SUIVI-ÉVALUATION DES PROJETS

Il s'agira pour la Banque d'améliorer la mesure des résultats de développement liés à ses opérations. Les principales ambitions pour le quinquennat se présentent comme suit.

- Opérationnaliser le suivi-évaluation en l'intégrant à divers stades du cycle des projets, notamment par la mise en place d'un référentiel d'indicateurs qui seront régulièrement renseignés.

- Renforcer la qualité et la quantité des évaluations de performances rétrospectives, en les alignant progressivement sur les standards internationaux. Au moins 25% des projets achevés depuis les vingt dernières années, aussi bien dans le secteur marchand que non marchand, feront l'objet d'évaluations de performances.
- Conduire des évaluations d'impact socio-économique de projets, afin de fournir des éléments objectifs d'appréciation de l'impact réel de la Banque sur le développement des États membres. Au moins 2% des projets achevés depuis plus de 5 ans feront l'objet de cette évaluation.
- Conduire des évaluations thématiques, afin de fournir à la Banque des analyses approfondies sur des thèmes liés à des problématiques spécifiques de développement. Au moins une (01) évaluation thématique sera réalisée tous les deux ans.
- Renforcer la capitalisation et la diffusion des expériences issues des évaluations, en vue d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets et programmes.

3.3.3. GESTION DU SAVOIR

Dans la perspective d'être une institution de référence en matière de savoir sur le financement du développement en zone UEMOA, la Banque accordera davantage d'intérêt à la gestion des connaissances, pour soutenir l'efficacité de ses interventions.

Au cours des prochaines années, elle consolidera les actions initiées dans le cadre de sa stratégie de gestion des connaissances. De façon spécifique, les axes d'actions prioritaires consisteront à :

- appuyer l'activité de recherche, de production et de promotion du savoir par l'établissement de partenariats avec des instituts, universités ou centres de recherche spécialisés ;
- capter et capitaliser les connaissances nouvelles, notamment critiques et stratégiques, au profit de la performance institutionnelle.

Par ailleurs, la Banque partagera ses connaissances et les leçons tirées de ses opérations avec des partenaires et autres acteurs économiques de la sous-région.

3.4. ALIGNER L'ACTION MARKETING ET COMMUNICATION SUR LA STRATÉGIE

Pour contribuer au mieux à la réalisation des ambitions affichées au Plan stratégique pour le prochain quinquennat, les objectifs retenus en matière de marketing et communication, consistent principalement à :

- accroître la visibilité et améliorer l'image institutionnelle de la Banque ;
- renforcer l'efficacité de l'action marketing.

3.4.1. ACCROÎTRE DE LA VISIBILITÉ ET AMÉLIORER L'IMAGE INSTITUTIONNELLE

Les principaux axes d'amélioration consisteront à accroître la visibilité de la Banque par un renforcement de la communication en direction aussi bien de ses clients et prospects pour l'activité « Financement et conseil » que des bailleurs de fonds externes et investisseurs financiers pour l'activité « Mobilisation de ressources ».

Il s'agira en l'occurrence d'assurer une meilleure disponibilité de l'information sur les produits, services et procédures de la Banque ainsi que sur les réalisations et l'impact des projets financés.

3.4.2. RENFORCER L'EFFICACITÉ DE L'ACTION MARKETING

D'une manière générale, l'efficacité de la fonction marketing sera renforcée. La Banque recherchera une meilleure gestion de la relation client et procédera à une relecture de sa stratégie d'intervention à l'endroit du secteur privé et du secteur public marchand. Elle veillera à ce que les conditions de son offre restent attrayantes et développera une veille stratégique, économique et informationnelle lui permettant de susciter et saisir les opportunités d'investissements porteurs.

Afin d'optimiser l'efficacité de ces actions, la Banque mettra en place un dispositif favorisant la synergie, notamment au plan de l'activité « Prospection », entre les unités en charge des financements et celle

du marketing. Par ailleurs, la Banque poursuivra les réformes de ses Missions résidentes, afin notamment de renforcer la proximité avec la clientèle et les partenaires.

3.5. OPTIMISER LA PERFORMANCE DU PERSONNEL

Au plan de l'optimisation de la performance du personnel, les principaux aspects visés consistent à :

- renforcer la culture de performance et la motivation du personnel ;
- consolider la gestion prévisionnelle du capital humain ;
- renforcer les compétences et pourvoir les postes liés aux nouveaux métiers de la Banque.

3.5.1. RENFORCER LA CULTURE DE PERFORMANCE ET LA MOTIVATION DU PERSONNEL

L'objectif visé est de renforcer la culture de la performance sur la base de principes simples et clairs pour l'ensemble du personnel.

À cet effet, il sera procédé à la consolidation du système de management des performances (SMP), lequel sera un véritable outil de dialogue, d'identification des besoins et de renforcement des capacités.

3.5.2. CONSOLIDER LA GESTION PRÉVISIONNELLE DU CAPITAL HUMAIN

La consolidation de la gestion prévisionnelle du capital humain permettra une meilleure adéquation des compétences par rapport aux besoins de la Banque. Elle

consistera notamment en l'élaboration et la mise en œuvre du deuxième plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

Par ailleurs, il sera opéré un dosage judicieux des effectifs par catégorie à la faveur des sorties programmées (départs à la retraite).

3.5.3. RENFORCER LES COMPÉTENCES ET POURVOIR LES POSTES LIÉS AUX NOUVEAUX MÉTIERS DE LA BANQUE

La mise en œuvre du Plan stratégique nécessitera un redéploiement des effectifs et parfois la recherche de compétences pointues. En particulier, la poursuite de la diversification des activités, avec un axe de développement fort de l'activité de financements innovants et structurés, ainsi que la création de nouveaux produits, exige de pourvoir les directions opérationnelles en compétences adéquates.

Parallèlement, il sera procédé à des renforcements spécifiques des capacités des unités opérationnelles, particulièrement en matière de gestion environnementale.

3.6. RENFORCER LA GESTION DU PATRIMOINE ET LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS

Concernant la gestion du patrimoine, il s'agira prioritairement de :

- au niveau de l'exploitation, (i) mettre en place un plan d'efficacité énergétique basé sur un audit énergétique, l'objectif visé au terme du nouveau quinquennat consistant en l'obtention d'une certification HQE (Haute Qualité Energétique) ; (ii) achever le projet de mise en œuvre de la Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO), en vue d'une meilleure maîtrise des charges liées à la maintenance au regard du vieillissement de l'immeuble de la Banque ;
- au plan des questions sécuritaires, mettre en place un plan de sécurité relatif à la protection des biens et des personnes et un plan d'urgence intégré consolidant l'ensemble du dispositif sécuritaire de la Banque ;
- au plan des projets immobiliers, procéder notamment au lancement, durant le quinquennat, de la deuxième phase de l'extension de l'immeuble du siège.

3.7. POURSUIVRE LA MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

Dans le cadre du Plan stratégique 2015-2019, il s'agira, d'une part, de poursuivre la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique lancé dans le cadre du Plan précédent et, d'autre part, de passer à un Schéma Directeur du système d'information (Application - Informations et processus) en y intégrant la dimension télécommunication.

Les démarches opérationnelles consisteront principalement en :

- l'actualisation et mise en œuvre de la politique de sécurité du système d'information ;
- l'opérationnalisation du site de secours de la Banque, par la mise en place d'un site de repli utilisateurs aménagé dans la zone UEMOA, et en mesure de supporter les activités métiers ;
- l'intégration de la dimension Télécommunication dans le système d'information de la Banque, avec l'objectif de mettre en place un système de communication privé, moderne et sécurisé ; ce système devra permettre notamment l'intégration des Missions résidentes dans le système d'information par le VSAT ;
- l'implémentation de l'informatique décisionnelle qui permettra au management de disposer de tableaux de bord d'aide à la décision ;
- la poursuite de l'automatisation des activités « non métiers » par la mise en place d'outils supports prenant en compte les technologies innovantes.

3.8. AFFERMIR LA GOUVERNANCE ET LE SYSTÈME DE CONTRÔLE

Au cours du quinquennat à venir, la BOAD mettra en place une gouvernance encore plus forte, orientée vers l'atteinte des objectifs et la performance.

En la matière, les objectifs ci-après seront poursuivis.

3.8.1. RÉAFFIRMER L'ENGAGEMENT DE LA BANQUE SUR LES QUESTIONS LIÉES À LA BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Une attention particulière continuera d'être portée aux questions liées à la bonne gouvernance d'entreprise, notamment l'application du Code d'éthique, la lutte contre la fraude et la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il sera réaffirmé la nécessité d'un engagement du personnel aux valeurs de la Banque, à savoir le professionnalisme, la discipline, la loyauté, l'esprit d'équipe et l'intégrité.

3.8.2. METTRE AUX NORMES INTERNATIONALES LES PRATIQUES DES FONCTIONS DE CONTRÔLE ET CONSOLIDER LA GOUVERNANCE INTERNE

La structure organisationnelle de la Banque pourra être revue dans le sens d'une plus grande fluidité et d'une délégation de pouvoirs renforcée.

Par ailleurs, nonobstant la vérification annuelle du Comité d'audit et du commissaire aux comptes, il sera procédé, en cas de besoin, à un audit de gestion de la Banque par un cabinet indépendant de renom.

3.8.3. POURSUIVRE LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE

À cet égard, les actions seront poursuivies en vue d'un mode de gouvernance favorisant une adhésion renforcée des actionnaires de série B.

Par ailleurs, l'opportunité d'une présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration de la Banque sera examinée.

3.9. PRÉPARER UNE RÉFORME INSTITUTIONNELLE ÉVENTUELLE DE LA BANQUE

Les réflexions et dispositions préliminaires seront poursuivies et approfondies dans la perspective d'une éventuelle réforme institutionnelle de la Banque.

Après la mise en place prochaine de la comptabilité analytique qui permettra, entre autres, une séparation des comptes du FDC de ceux du guichet marchand, des

réflexions seront engagées pour examiner la faisabilité d'une séparation juridique des deux guichets d'activité (Banque et FDC). Cela pourrait conduire à une transformation du FDC en un nouveau fonds doté d'un mécanisme de reconstitution, à l'instar du FAD pour le Groupe de la BAD ou de l'IDA pour le Groupe de la Banque mondiale.

Condition de la Bourse: CHARG

Page: 1 2 3 Symbote

Indice: 248.19

Code	Cond.	Marq.	Vol Demand	Demande	Offre	Vol Offer	Inter	Cau	Volume	Ta	Moy	Change	Net
				23,500	35	25,000							
				10,000	205	10,000							
				163,125	10	157,330							
			7	32,000		32,000							
			46	14,900	14,900	50	14,900						
			100	67,000	67,000	0	67,000						
			104	81,000		81,000							
			4	40,000	50,500	55	50,500						
													5,210
			11	63,000	63,000	155	70,000						
			312	5,750	5,750	0	5,750						
			20	10,000	11,495	200	11,495						
			10	232,500	238,995	7	295,000						
			104	43,000			43,000						

Ordre: Symbote: PASC PALM COTE D'IVOIRE

Condition de la Bourse: CHARG

Page: 1 2 3 Symbote

Indice: 248.19

Code	Cond.	Marq.	Vol Demand	Demande	Offre	Vol Offer
SMDC						135,000
SMYS			14	51,000	51,000	74
SOCC					30,000	0
SPHC					65,000	1
SIDC			135	4,000	4,000	1
STAC			10	61,000	61,000	12
STDC			04	6,500		
SVOC						
TTEC			4	7,400	7,500	270
TTIC			95	111,000	111,000	23
UNLC					25,000	
UNCC						
UNLC						45 111,000 111,000

Ordre: Négoc: PROJECT

3

CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

I. CADRAGE FINANCIER

1.1. CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES

Les orientations stratégiques déterminées ci-avant ont conduit à dégager les priorités opérationnelles de la Banque au titre de son action dans les États membres et à explorer les axes de mobilisation de ressources sur le quinquennat 2015-2019.

Le changement d'échelle notable du niveau des interventions intervenu sur le quinquennat 2009-2013, a engendré un financement annuel moyen de 346 Mds FCFA pour les prêts à moyen et long termes contre 90 Mds FCFA sur la période 2004-2008.

Les niveaux de financements consentis, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013, traduisent ainsi un engagement volontariste de la Banque visant à soutenir davantage les efforts de développement des États membres, particulièrement au cours de cette période qui a été marquée par l'apparition de fortes crises aux plans énergétique et alimentaire dans l'Union.

Au regard du besoin de couverture des engagements antérieurs non décaissés, mentionné au niveau du modèle financier (cf. 4.1.2, 1^e partie), et en considération des perspectives limitées de mobilisation de ressources ainsi que du respect des normes d'endettement, les niveaux d'activité prévus sur le quinquennat seront contenus afin de préserver l'intégrité financière de la Banque.

La Banque poursuivra l'accompagnement des États dans leur volonté d'émergence, tout en tenant étroitement compte des ressources de couverture disponibles. Le programme d'activité du guichet FDC, en particulier, sera tributaire du niveau de ressources communautaires devant provenir de différentes contributions des institutions et États de l'Union, ainsi que des ressources concessionnelles externes qui pourraient être mobilisées auprès de certains partenaires.

TABLEAU 2

NIVEAUX D'ACTIVITÉ DU SCÉNARIO (en Mds F CFA)

	Total* 2009-2013	2014**	2015	2016	2017	2018	2019	Total 2015-2019
Activité du FDC	641	80	0	50	50	50	50	200
Prêts souverains à conditions de marché	292	100	100	100	100	100	100	500
Total concours MLT aux États	933	180	100	150	150	150	150	700
Prêts MLT privés et publics marchands	731	157,5	75	75	75	75	75	375
Total prêts MLT	1 664	337,5	175	225	225	225	225	1075
Prêts à court terme		43	43	43	45	45	50	233
Participations	64,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	37,5

* Total sur deux ans (2012 et 2013) pour les prêts souverains.

** Estimations.

Les activités du Fonds de Développement Énergie (FDE), dont la BOAD est actuellement le gestionnaire, ne sont pas prises en compte dans le présent cadrage financier, les conditions d'activités du Fonds étant arrêtées par son Conseil des donateurs.

S'agissant des concours dans le secteur marchand et des « prêts souverains à conditions de marché », ils seront couverts par un programme d'emprunt sur les marchés financiers régional et international ainsi que par des lignes de crédit à mobiliser auprès de partenaires.

Le scénario retenu est basé sur le contexte actuel de raréfaction de ressources concessionnelles, impliquant une réduction substantielle des niveaux d'activités.

La réalisation de ce programme nécessite une mobilisation de ressources à hauteur de 1 256 milliards FCFA dont environ 1 048 milliards FCFA de ressources d'emprunt et 208 milliards FCFA de dotations en ressources concessionnelles. Ces dernières intègrent 90 milliards FCFA de ressources communautaires et 118 milliards FCFA de ressources externes. A défaut, l'activité du FDC serait davantage réduite.

Les ressources concessionnelles communautaires viendraient en priorité en complément des ressources propres, pour la couverture des déficits de financements antérieurs du guichet FDC. Elles contribueraient en partie à la bonification de prêts ou au blending de ressources afin d'alléger les charges financières dans certains secteurs.

Ainsi, le niveau indicatif des nouveaux concours non marchands sera tributaire des ressources concessionnelles dédiées mobilisables auprès de partenaires. En raison des faibles niveaux de financements concessionnels prévus, les demandes des États dans le cadre de leurs plans d'accélération de la croissance, seront davantage prises en compte par des « prêts souverains à conditions de marché. »

Les orientations et priorités retenues dans le présent Plan stratégique guideront l'élaboration des Perspectives Financières Actualisées (PFA) et des Budgets programmes établis annuellement par la Banque.

Ces outils d'opérationnalisation du Plan stratégique devront refléter annuellement la réalité des ressources mobilisables, s'agissant en particulier des concours du guichet FDC.

II. RISQUES DE MISE EN ŒUVRE

Les risques majeurs pour la réalisation des objectifs du présent Plan stratégique résident dans (i) un renforcement insuffisant de la base d'endettement, (ii) la non obtention des ressources concessionnelles escomptées, et (iii) une note insuffisante pour accéder aux ressources

du marché financier international à des taux compétitifs. Un autre aspect à considérer tient aux risques de liquidité et de perte de marges de rentabilité qui découleraient d'une insuffisance desdites ressources.

2.1. RISQUE D'INSUFFISANCE DE CAPACITÉ D'ENDETTEMENT

Un renforcement insuffisant de la base d'endettement de la Banque empêcherait de mobiliser les ressources d'emprunt aux niveaux requis pour le financement des activités prévues sur le quinquennat ou pour assurer les décaissements sur l'encours des engagements antérieurs.

Outre la révision des normes d'endettement, un renforcement suffisant suppose des mesures spécifiques de consolidation des fonds propres et/ou du capital.

2.2. RISQUE DE NON OBTENTION DE RESSOURCES CONCESSIONNELLES INTERNES

Les perspectives de mobilisation de ressources concessionnelles externes étant très limitées au regard des besoins, l'obtention de ressources concessionnelles conséquentes au niveau de l'Union est indispensable pour le financement des activités du FDC. A défaut, la Banque serait contrainte de se désengager du financement concessionnel.

En outre, elle ne sera pas en mesure de faire face, de manière adéquate, aux décaissements afférents aux encours d'engagements antérieurs du secteur non marchand.

2.3. RISQUE D'UNE NOTE INSUFFISANTE

La Banque conduit au mieux les diligences requises pour son accès au marché financier international avec l'appui d'un cabinet conseil en notation.

L'obtention d'une note insuffisante pourrait dissuader la Banque d'accéder au marché financier international ou renchérirait le coût des ressources qui y seraient mobilisées. Il en résulterait un risque de non compétitivité de l'offre de la Banque.

2.4. RISQUES DE LIQUIDITÉ ET DE PERTE DE MARGES DE RENTABILITÉ

Une insuffisance de ressources pourrait entraîner un risque de liquidité pour la Banque. De même, à défaut de disposer de ressources concessionnelles adéquates pour couvrir les décaissements sur les encours de prêts concessionnels, il existe le risque que cette couverture soit assurée, même partiellement, par des ressources de

marché, ce qui engendrerait des pertes de marges de rentabilité.

Par ailleurs, la survenance de crises socio-politiques ou sécuritaires pourrait également affecter la mise en œuvre du Plan stratégique.

III. PHASAGE ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du Plan stratégique comportera trois étapes : une phase de lancement, une phase d'approfondissement et une phase de croisière.

3.1. PHASE DE LANCEMENT

Au cours de cette phase qui arrivera à terme à fin 2014, il sera procédé notamment à :

- l'information et la mobilisation de l'ensemble du personnel autour de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique ;
- la déclinaison opérationnelle et la mise en place des outils de suivi ;
- la révision des normes d'endettement ;
- le lancement du processus de notation de la BOAD.

L'implication collective et individuelle du personnel dans la mise en œuvre du Plan stratégique est un gage de sa réussite. À cet effet, après validation du Plan par les organes délibérants de la Banque, une assemblée générale du personnel, présidée par le Président de la BOAD, sera organisée pour un large partage des objectifs et des informations relatives aux activités à mettre en œuvre.

La déclinaison opérationnelle consistera en l'élaboration du plan d'actions détaillé et en la mise en place des outils de suivi (cadre logique, outils de collecte, d'analyse et de reporting).

3.2. PHASE D'APPROFONDISSEMENT

L'étape d'approfondissement du processus s'étendra jusqu'en juin 2015. À cette étape, les autres dispositions préparatoires essentielles à l'atteinte des objectifs visés seront prises ; elles porteront en particulier sur :

- la poursuite des démarches décisives relatives à la mobilisation de ressources ;
- l'alignement de l'organisation, des politiques et procédures ;
- le renforcement de compétences et le recrutement ciblé d'agents ;
- l'alignement des actions marketing sur la stratégie ;
- la finalisation des principales diligences relatives au lancement de nouveaux produits.

3.3. PHASE DE CROISIÈRE

L'entrée en phase de croisière correspond à la période où la Banque sera fixée quant aux décisions attendues en matière de mobilisation de ressources concessionnelles internes et d'émission sur le marché financier international.

Ce sera la période de pleine mise en œuvre du Plan stratégique.

3.4. CHRONOGRAMME

Le calendrier de mise en œuvre du Plan stratégique est synthétisé ci-après.

Les axes et objectifs du Plan stratégique 2015-2019 sont récapitulés en annexe. Leur déclinaison opérationnelle assortie de plans d'actions au niveau de l'ensemble des structures de la Banque, sera réalisée.

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE		2014				2015				2016
Phases	Activités majeures	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	à 2019
I LANCEMENT	1.1. Information et mobilisation du personnel									
	1.2. Déclinaison opérationnelle									
	1.3. Élaboration des outils de suivi									
	1.4. Révision des normes d'endettement									
	1.5. Lancement du processus de notation de la BOAD									
II APPROFONDIS- SEMENT	2. 1. Poursuite des démarches décisives relatives à la mobilisation des ressources									
	2.2. Alignement de l'organisation, des politiques et procédures									
	2.3. Renforcement de compétences et recrutement ciblé d'agents									
	2.4. Alignement des actions marketing sur la stratégie									
	2.5. Finalisation principales diligences relatives au lancement de nouveaux produits									
III CROISIÈRE	Mise en œuvre optimale de l'ensemble des axes									

IV. DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

Le suivi de la mise en œuvre du Plan stratégique sera assuré par la structure en charge de la Stratégie, en liaison avec l'ensemble des structures de la Banque.

Le cadre logique de suivi ainsi que les outils de collecte, d'analyse et de reporting, assortis de tableaux de bord spécifiques selon les cibles, seront mis en œuvre.

Des rapports de suivi, assortis de recommandations, seront établis semestriellement pour examen par le

management de la Banque. Les principaux résultats de suivi seront diffusés à l'endroit du personnel.

Le Conseil d'Administration sera annuellement saisi d'un rapport d'exécution.

Au terme du quinquennat, le Plan stratégique fera l'objet d'une évaluation externe.

Récapitulatif des orientations et objectifs du Plan stratégique

A) Orientations et objectifs relatifs aux opérations de la Banque

AXE 1 : ACCÉLÉRATION DE L'INTÉGRATION RÉGIONALE PAR UN FINANCEMENT SOUTENU DES INFRASTRUCTURES

	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS
1	Prioriser les projets et programmes régionaux	Appui au développement et à l'interconnexion de réseaux routier et ferroviaire ; renforcement des infrastructures portuaires et aéroportuaires Soutien au développement des infrastructures d'énergie et de télécommunication
2	Soutenir les pôles régionaux de croissance	Financement de pôles industriels ou agricoles intégrés Appui au développement de grands aménagements hydro-agricoles

AXE 2 : SOUTIEN À LA CROISSANCE INCLUSIVE, À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS
1	Soutenir la sécurité alimentaire et la résilience agricole	Financer les projets d'exploitations agricoles familiales dans le cadre de l'approche filière Promouvoir un programme d'assurance récolte dans les Etats de l'Union
2	Renforcer l'inclusion financière	Intensifier le crédit rural pour le financement des activités génératrices de revenus Renforcer les concours aux SFD et structures nationales en charge de la finance inclusive
3	Renforcer les financements d'infrastructures de base	Domaines à soutenir: développement rural et environnement; eau et assainissement; électricité
4	Appuyer le développement de l'agrobusiness	Soutenir les projets de développement de l'agriculture irriguée et de prestation de services liés au secteur Financer des usines de production d'intrants agricoles Participer au capital de banques spécialisées dans l'agriculture
5	Approfondir la gouvernance Environnementale et développer le Financement des projets de croissance verte	Renforcer la gouvernance et le leadership de la BOAD sur les questions environnementales Promouvoir le financement de projets environnementaux

AXE 3 : ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DES ETATS, DÉVELOPPEMENT DE L'INGÉNIERIE DU FINANCEMENT ET DES SERVICES

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS
1 Promouvoir le Partenariat Public-Privé (PPP)	Appuyer les Etats aussi bien que les entreprises au plan des activités PPP Soutenir l'émergence d'un secteur privé local pouvant relayer les Etats se désengageant de secteurs stratégiques
2 Soutenir le développement des industries et l'émergence d'entreprises d'envergure régionale	Appuyer l'essor d'entreprises d'envergure régionale et la promotion de chaînes de valeur Préfinancer des études de projets marchands d'envergure régionale Mieux professionnaliser les prises de participation de la Banque
3 Renforcer l'offre de services et de produits non traditionnels aux secteurs public et privé	Développer une assistance spécifique aux Etats en matière de projets d'infrastructures Développer le conseil et le financement des collectivités locales Devenir un partenaire incontournable dans la structuration des opérations et la mobilisation de financements Développer des produits nouveaux
4 Amplifier le soutien aux PME/PMI et appuyer le développement du secteur financier	Poursuivre la mise en place de lignes de refinancement et les prises de participation au capital de fonds de capital risque ou d'IFN Déterminer les modalités d'accompagnement managérial et de conseil des PME Promouvoir des appuis spécifiques au profit des PME exportatrices Poursuivre la promotion d'un fonds d'investissement dédié au développement du secteur financier

AXE 4 : APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS
1 Renforcer la capacité d'endettement de la Banque	Revisiter les normes d'endettement de la Banque
2 Renforcer la présence de la Banque sur le marché régional des capitaux	Renforcer la fréquence des émissions et élargir la gamme des maturités retenues Élargir la base des souscripteurs des titres
3 Obtenir une notation et accéder au marché financier international	Mobiliser des ressources sur le marché financier international
4 Exploiter des modes de refinancements alternatifs	Étudier les possibilités de titrisation de créances et d'utilisation de certains produits innovants de levée de ressources
5 Développer une approche de mobilisation de ressources concessionnelles ciblées	Explorer les pistes de mobilisation en liaison avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA Rechercher la mise en place d'un fonds concessionnel BOAD de type IDA ou FAD
6 Améliorer l'effet de levier des financements de la Banque	Promouvoir le cofinancement de projets Renforcer le partenariat avec les autres bailleurs de fonds

B) Objectifs relatifs à la mise en phase de la gestion et de la gouvernance

1	Renforcer la sécurité juridique des opérations	Couverture plus adéquate et meilleur suivi- évaluation des garanties prises Renforcement des actions de recouvrement des créances
2	Améliorer la gestion financière et la gestion des risques	Renforcer le mécanisme de gestion du risque de contrepartie Renforcer la maîtrise des risques de marché avec revue notamment de la politique de couverture du risque de change Optimiser la gestion de la trésorerie Réexaminer le système de tarification Opérationnaliser la comptabilité analytique et séparer les comptes du FDC Approfondir la compatibilité des tâches relevant de la fonction gestion financière Renforcer la compétitivité des conditions de financement Améliorer la rentabilité de la Banque
3	Développer le suivi-évaluation des opérations, les études sectorielles et la gestion du savoir	Poursuivre la réalisation sectorielle d'études prospectives Étudier les modalités et mettre en œuvre les stratégies d'assistance pays Opérationnaliser le suivi-évaluation des projets Renforcer les évaluations de performances rétrospectives Appuyer l'activité de recherche/production du savoir et capitaliser les connaissances nouvelles Mettre le savoir et les leçons tirées à disposition de partenaires et acteurs économiques de la sous-région
4	Aligner l'action marketing et communication sur la stratégie	Accroître la visibilité et l'image institutionnelle de la Banque Aligner l'action marketing et communication sur la stratégie Favoriser la synergie, notamment au plan de l'activité « Prospection »
5	Optimiser la performance du personnel	Renforcer la culture de performance et la motivation du personnel Consolider la gestion prévisionnelle du capital humain Renforcer les compétences et pourvoir les postes des nouveaux métiers
6	Renforcer la gestion du patrimoine et la sécurité des personnes et des biens	Maîtriser les coûts d'exploitation des bâtiments et installations Moderniser et renforcer le dispositif de sécurité Lancer la 2 ^e phase d'extension de l'immeuble du siège

7	Poursuivre la modernisation du système d'information (SI)	<p>Activer et mettre en œuvre la politique de sécurité du SI</p> <hr/> <p>Intégrer la dimension Télécommunication dans le SI</p> <hr/> <p>Mettre en œuvre l'informatique décisionnelle</p> <hr/> <p>Poursuite de l'automatisation des activités non métiers</p>
8	Affermir la gouvernance et le système de contrôle	<p>Réaffirmer l'engagement sur les questions liées à la bonne gouvernance d'entreprise</p> <hr/> <p>Mettre aux normes internationales les pratiques des fonctions de contrôle et d'audit</p> <hr/> <p>Consolider la gouvernance interne</p> <hr/> <p>Poursuivre le renforcement de la gouvernance institutionnelle</p> <hr/> <p>Rechercher la présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration</p> <hr/> <p>Séparation des comptes du FDC de ceux du guichet marchand</p>
9	Préparer la réforme institutionnelle éventuelle de la Banque	<p>Réalisation des conditions nécessaires à la séparation juridique éventuelle des deux guichets d'activité (Banque et FDC)</p>



Plan stratégique
2015-2019



BOAD

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

www.boad.org



BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT