

BOAD

Rapport du Président

.....

2016



BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT





RAPPORT DU PRÉSIDENT

Conférence des Chefs d'État
et de Gouvernement de l'UEMOA

- APD** : Aide Publique au Développement
- BAD** : Banque Africaine de Développement
- BADEA** : Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
 - BEI** : Banque Européenne d'Investissement
- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- BOOT** : Build, Own, Operate and Transfer
- CEEG** : Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
 - CEFEB** : Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires
- CO-PPP** : Comité des Partenariats Public-Privé
 - CRC** : Centre Régional de Collaboration
- CREPMF** : Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers
- CRRH-UEMOA** : Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA
 - FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
 - FDE** : Fonds de Développement Energie
 - FED** : Fonds Européen de Développement
 - FEM** : Fonds pour l'Environnement Mondial
 - FVC** : Fonds Vert pour le Climat
- GOB** : Gestion des Opérations Bancaires
- IDA** : Association Internationale pour le Développement
- IFDD** : Institut de la Francophonie pour le développement durable
- IRED** : Initiative Régionale pour l'Energie Durable
 - ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- Kfw** : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence Allemande de la Coopération Financière)
- MLT** : Moyen et Long Termes
- MPME** : Micro, Petites et Moyennes Entreprises
 - MW** : Mégawatt
- OMVG** : Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Gambie
 - PCD** : Programme Communautaire de Développement de la CEDEAO
 - PIR** : Programme Indicatif de Développement Régional
 - PPP** : Partenariat Public-Privé
 - SID** : Société Islamique pour le Développement du secteur privé
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- URDPP** : Unité Régionale de Développement des PPP
 - VSAT** : Very Small Aperture Terminal (« terminal à très petite ouverture »)

RESUME	6
INTRODUCTION	9
I. CONTEXTE ÉCONOMIQUE	11
1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL.....	12
1.2. SITUATION DANS L'UEMOA	12
1.3. CONTEXTE AU SEIN DE LA BOAD.....	13
II. REALISATIONS DE LA BOAD	15
2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE.....	16
2.2. REALISATIONS PAR AXE STRATEGIQUE	18
2.2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures.....	18
2.2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable.....	20
2.2.3. Accompagnement des entreprises et des Etats, développement de l'ingénierie du financement et des services	22
2.2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources	26
2.2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance	27
A. Sécurité juridique des opérations	27
B. Action marketing et communication	28
C. Performance du personnel	28
D. Gestion du patrimoine et sécurité des personnes et des biens.....	28
E. Suivi-évaluation des opérations et gestion du savoir	29
F. Gouvernance et système de contrôle.....	30
G. Modernisation du système d'information.....	32
H. Gestion financière.....	32
III. PERSPECTIVES POUR 2017	35
3.1. PERENNISER L'ADEQUATION DU CAPITAL	36
3.2. RENFORCER LA GESTION DES RISQUES.....	37
3.3. METTRE EN PLACE UNE FONCTION DE PILOTAGE FINANCIER	37
3.4. ACTUALISER CERTAINES STRATEGIES D'INTERVENTIONS	38
3.5. CONCRETISER LES RETOMBEES DE LA FINANCE CLIMAT	38
3.6. ŒUVRER A L'ABOUTISSEMENT DES CHANTIERS EN COURS SUR LES PPP	39
3.7. PASSER A L'IMPLEMENTATION DU PROGRAMME DE FINANCE ISLAMIQUE.....	39
CONCLUSION	40
LISTE DES ANNEXES	42

Au cours de ses récentes sessions, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union a souligné l'intérêt qu'elle accorde au bon avancement des chantiers communautaires placés sous la supervision de Comités de Haut Niveau que président certaines des plus Hautes Autorités de l'Union. Quatre de ces chantiers concernent « l'agriculture et la sécurité alimentaire », « l'énergie », « le financement de l'économie » et enfin « la paix et la sécurité ». Le Plan Stratégique 2015-2019 de la Banque intègre ces chantiers dans ses différents axes. La BOAD a donc activement concouru à la mise en œuvre de diverses activités relevant des chantiers précités.

1. Le présent rapport d'activités du Président de la BOAD a pour objet de faire un point sur les principales réalisations de l'institution au cours de l'année 2016, puis de mettre en perspective quelques dossiers importants inscrits à l'agenda 2017.
2. Sur l'exercice 2016, les concours octroyés sous forme de prêts à moyen et long termes au profit des Etats membres s'établissent à 433,8 milliards FCFA, pour 35 opérations.
3. Ainsi, dans le domaine des infrastructures par exemple, des financements d'un montant de 158,1 milliards FCFA ont été octroyés à des Etats ou à des opérateurs privés, pour le développement d'infrastructures de transport ou d'énergie à caractère régional. S'agissant en particulier des infrastructures d'énergie électrique, les concours ont été d'un montant de 78 milliards FCFA.

En matière d'infrastructures de base, des financements d'un montant total de 163,2 milliards FCFA ont été octroyés en vue de soutenir des projets d'aménagements hydroagricoles et de mobilisation d'eaux de surface, de voirie urbaine et d'assainissement, d'électrification urbaine et rurale, ainsi que d'eau potable. Au titre des aménagements hydroagricoles et de mobilisation des eaux de surface, en particulier, six projets ont été approuvés pour un montant de 40,5 milliards FCFA. Ils visent la maîtrise de l'eau pour l'irrigation en toutes saisons, l'aménagement et/ou la réhabilitation d'environ 5229 ha de terres agricoles pour le développement de

filières agricoles et l'augmentation de productions tant agricoles (céréales, cultures maraichères, etc.), que pastorales et halieutiques. Ces investissements devraient apporter une contribution significative à la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ainsi qu'à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et la diversification des revenus.

En matière de prises de participation, trois opérations ont été enregistrées pour un montant total de 12,8 milliards FCFA. Elles visent la création d'un fonds d'investissement dédié au développement des services financiers dans l'Union, le renforcement des interventions du Fonds I&P Afrique entrepreneurs 2 (IPAE 2) et l'augmentation du capital social de la CRRH-UEMOA.

4. Toutes catégories d'interventions confondues, le total des financements de l'année ressort à 500,6 milliards FCFA, pour 50 opérations. Les interventions conduites ont pris en compte les quatre principaux axes d'orientation définis dans le Plan stratégique, à savoir : i) contribuer à une accélération de l'intégration régionale, par un financement soutenu des infrastructures, ii) soutenir la croissance inclusive, la sécurité alimentaire et le développement durable, iii) accompagner les entreprises de même que les Etats, assurer à leur profit un développement de l'ingénierie du financement et des services, iv) approfondir les processus de mobilisation de ressources.

5. En rapport avec le dernier axe susvisé, il convient d'ailleurs de relever que la Banque a réalisé avec succès, en avril, son premier Eurobond. Celui-ci a été d'un montant de 750 millions USD, pour une maturité de 5 ans. Les obligations ont été émises avec un taux de rendement de 5,75% et un coupon annuel de 5,50%. Le taux d'intérêt est ressorti à 3,83% après un swap en euro.

6. S'agissant des décaissements au titre de l'exercice, ils s'élèvent à 310,0 milliards FCFA, ce qui porte le cumul des décaissements à 2763,1 milliards FCFA, d'où un taux de décaissement (Décaissements cumulés / Engagements cumulés) de 62,7%.

7. Le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes sortant, a examiné et certifié sans réserve, les comptes de l'exercice 2015 de l'ensemble de la Banque, du FDC et du FDE. Ces comptes ont été approuvés par le Conseil des Ministres. Le Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC), Commissaire aux Comptes entrant, nommé par le Conseil des Ministres de l'UMOA au cours de sa session du mois de décembre 2015, a procédé à une revue limitée des comptes clos au 30 juin 2016 conformément à la norme IAS 34 du référentiel comptable IFRS.

8. La situation financière de la Banque reste saine ; elle est notamment marquée par une structure financière équilibrée. A fin décembre 2016, les fonds propres représentaient environ 29% du Total bilan et le rapport « encours des emprunts / fonds propres » (ratio d'endettement) ressortait à environ 224,9% pour une norme statutaire de 300%.

9. En 2017, les activités opérationnelles seront en cohérence avec les prévisions du document de Perspectives financières actualisées 2016-2020. Au-delà de l'activité opérationnelle classique, quelques préoccupations enrichiront les réflexions et mobiliseront de l'énergie. Il s'agira notamment de traiter des sujets ci-après :

- pérenniser l'adéquation du capital de l'institution, pour mieux préserver le rating d'« investment grade » obtenu ;
- renforcer la gestion des risques, pour mieux répondre aux exigences des agences de notation ;
- mettre en place une nouvelle fonction de « pilotage financier », pour mieux prendre en charge la complexification croissante des activités de la Banque en s'inspirant des pratiques en cours dans des institutions bancaires de référence ;
- actualiser les stratégies d'intervention sectorielles qui le requièrent, pour mieux tenir compte des forces et faiblesses de la Banque dans le cadre de la mutation en cours du système bancaire régional ;
- concrétiser les retombées de la Finance climat, afin notamment de faire de l'environnement un nouveau pôle de croissance ;
- œuvrer à l'aboutissement des chantiers en cours sur les PPP ;
- passer à l'implémentation du programme de Finance islamique, en mettant en place une fenêtre d'intervention dédiée.



A l'occasion de ses récentes sessions, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union a constamment souligné l'intérêt qu'elle accorde au bon avancement des chantiers communautaires placés sous la supervision de Comités de Haut Niveau que président certaines des plus Hautes Autorités de l'Union. Quatre de ces chantiers concernent «l'agriculture et la sécurité alimentaire», «l'énergie», «le financement de l'économie» et enfin «la paix et la sécurité».

Le Plan Stratégique 2015-2019 de la Banque intègre ces chantiers dans ses différents axes. La BOAD a donc activement concouru à la mise en œuvre de diverses activités relevant des chantiers précités.

Le présent rapport d'activités du Président de l'institution a pour objet de faire un point sur les grandes diligences mises en œuvre au cours de l'année 2016, puis de mettre en perspective quelques dossiers importants inscrits à l'agenda 2017.



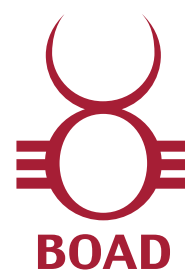
Rizière aménagée dans le cadre du PARTAM - Togo



1

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

- 1.1 ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL
- 1.2 SITUATION ÉCONOMIQUE
DANS L'UEMOA
- 1.3 CONTEXTE AU SEIN DE LA BOAD



1.1. ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

En 2016, le taux de croissance économique pour l'Afrique sub-saharienne est ressorti à environ 1,6%, soit à un taux sensiblement inférieur à ceux enregistrés au cours des années précédentes (5% en moyenne). Cette évolution est notamment liée à la baisse des prix de différentes matières premières exportées du Continent, le pétrole entre autres.

La croissance en Afrique sub-saharienne a ainsi enregistré sa plus faible performance depuis plus de vingt ans. Toutefois, le fléchissement de l'activité aura été atténué par la résilience de quelques économies, notamment celles de Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Kenya et de la Tanzanie.

Au plan international, la croissance est estimée à 3,1% pour 2016, en léger retrait par rapport à 2015 (3,2%). Dans les pays industrialisés en particulier, elle ressortirait à 1,6% contre 2,1% en 2015 ; dans les pays émergents et en développement, le taux de croissance se situerait à 4,1% en 2016 comme en 2015, à la faveur de l'intensification des investissements publics et du redressement récent et lent des cours du pétrole. Il reste néanmoins que sur l'année, l'environnement économique international aura été marqué par divers facteurs d'incertitudes : « Brexit », défis sécuritaires, crise des migrants, crises géopolitiques, notamment dans le Moyen-Orient, affaiblissement de l'euro par rapport au dollar, résultats issus de l'élection présidentielle aux USA, etc.

Tableau 1

TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES PRINCIPALES RÉGIONS DU MONDE (%)

	Monde	Pays avancés	Pays émergents et en développement	Pays émergents et en développement d'Asie	Afrique subsaharienne
2016*	3,1	1,6	4,1	6,3	1,6
2015	3,2	2,1	4,1	6,7	3,4
2014	3,4	1,8	4,6	6,8	5,1

*Prévisions

Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale (PEM), janvier 2017.

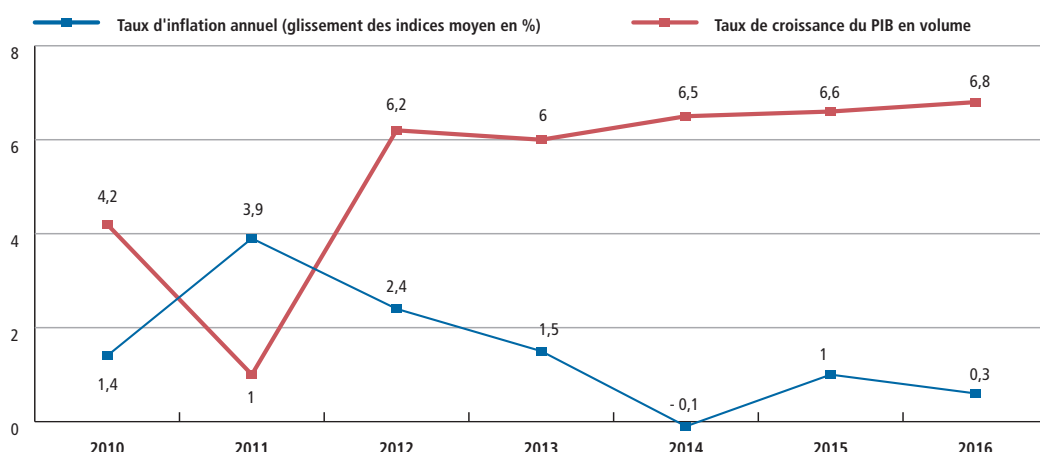
1.2. SITUATION DANS L'UEMOA

Au niveau de l'UEMOA, il est attendu une croissance de 6,8%¹ en 2016, contre 6,6% en 2015. Cette évolution contrastée est portée par une amélioration des performances de presque tous les secteurs, dans la plupart des États membres. Le dynamisme de l'activité serait particulièrement en rapport avec les efforts d'investissement faits dans le cadre de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement agricole, la poursuite des investissements dans les infrastructures, de même qu'avec la bonne tenue des services (transports et communications).

Par pays, le taux de croissance en 2016 se présenterait comme suit : Bénin (+5,0%), Burkina Faso (+5,4%), Côte d'Ivoire (+9,3%), Guinée-Bissau (+5,4%), Mali (+5,4%), Niger (+4,6%), Sénégal (+6,6%) et Togo (+5,0%).

¹ Rapport sur la surveillance multilatérale, décembre 2016.

Graphique 1 - Evolution de la croissance et de l'inflation dans l'UEMOA (%)



Comme l'indique le graphique ci-dessus, le taux d'inflation annuel moyen ressortirait à 0,3% contre 1,0% en 2015. Tous les États membres respecteraient la norme communautaire de 3% maximum. Par pays, le taux d'inflation se présenterait comme suit : Bénin (-1,1%), Burkina Faso (-0,1%), Côte d'Ivoire (+0,6%), Guinée-Bissau (+1,3%), Mali (-1,9%), Niger (+0,6%), Sénégal (+0,8%) et Togo (+0,7%).

1.3. CONTEXTE AU SEIN DE LA BOAD

Au niveau de la BOAD, le contexte d'activité a été marqué par divers faits notables au nombre desquels on peut évoquer ceux ci-après.

- La reprise des financements concessionnels, après une suspension de trois semestres des activités du guichet correspondant. La reprise visée a été rendue possible par une décision du Conseil des Ministres de décembre 2015, instituant dans les livres de la Banque un mécanisme de bonification assorti d'un abondement annuel.
- La réalisation d'une première émission obligataire sur le marché financier international. Cette opération fait suite à vingt-cinq émissions d'emprunts réalisées sur le marché financier régional depuis 1993. Elle a permis la mobilisation de 750 millions USD (soit 434 milliards FCFA), sur une durée de cinq (05) ans. L'opération s'inscrit dans une logique de sécurisation et de diversification des sources de financement de la Banque ; elle permet de renforcer la capacité d'action de la Banque au service de l'économie régionale.
Il convient de souligner que l'émission réalisée a été précédée par une revue annuelle de la notation de la Banque, laquelle revue s'est traduite par une confirmation des ratings investment grade obtenus en 2015.
- Un approfondissement de l'engagement de l'institution en faveur de la « finance climat ». Après s'être conformée aux exigences techniques préalables, la Banque a obtenu en octobre 2016 son accréditation comme Entité partenaire du Fonds Vert pour le Climat (FVC). Cette accréditation fait suite à celle obtenue depuis 2011 auprès du Fonds d'Adaptation, de même qu'à celle liant, depuis 2015, la Banque et le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). Le but visé à travers ces accréditations est de parvenir à mobiliser des ressources dédiées aux projets d'atténuation ou d'adaptation aux changements climatiques. De surcroît, un défi pour la BOAD est de faire de l'environnement un nouveau pôle pour sa croissance.

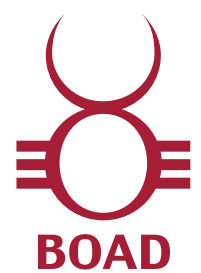




2

REALISATIONS DE LA BOAD

- 2.1 TABLEAU D'ENSEMBLE
- 2.2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE



En 2016, la Banque a renforcé son activité de financement de projets, tant publics que privés, contribuant ainsi à la création de conditions d'une croissance forte, durable et inclusive, dans ses Etats membres.

Après une vue d'ensemble de ces réalisations de l'année, une situation par axe stratégique est retracée ci-après.

2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

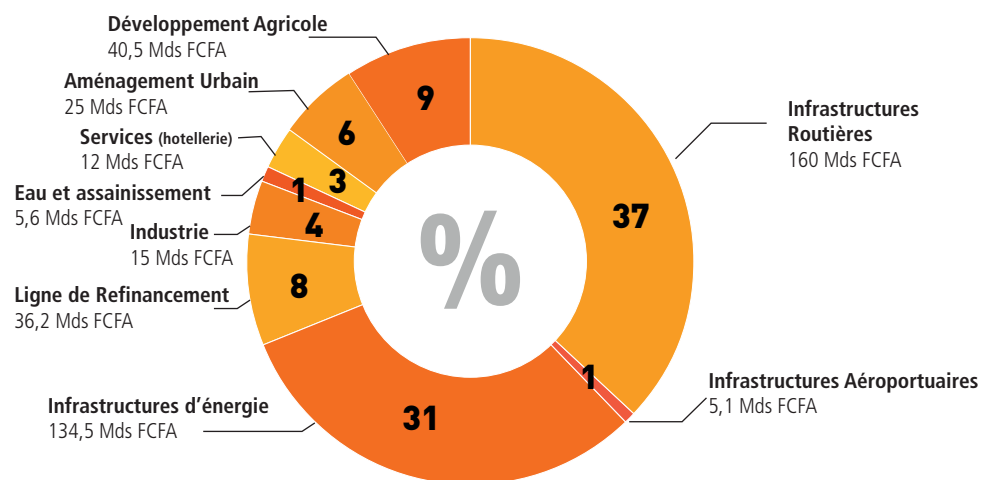
Sur l'exercice, les concours octroyés sous forme de prêts à moyen et long termes au profit des Etats membres s'établissent à 433,8 milliards FCFA, dont 30 milliards FCFA au titre du FDE, pour 35 opérations.

Trois participations, d'un montant total de 12,8 milliards FCFA, ont par ailleurs été prises, respectivement au capital de la CRRH-UEMOA et de deux fonds d'investissement, à savoir, le Fonds d'investissement dédié au développement des services financiers dans l'UEMOA et le Fonds I&P Afrique entrepreneurs II (IPAE II).

Le volume global des financements consentis sous forme de prêts à moyen et long termes (MLT) et de prises de participation s'établit ainsi à 446,6 milliards FCFA à fin décembre 2016.

Graphique 2

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DOMAINE (EN MDS FCFA)



Les projets soutenus permettent à la Banque de contribuer au développement de la production agricole, à la modernisation d'infrastructures routières et aéroportuaires, à la promotion du tourisme et de l'hôtellerie, au renforcement des capacités de production d'énergie, notamment à travers la promotion d'infrastructures d'énergies renouvelables (énergie solaire, hydroélectricité).

En ce qui concerne les financements à court terme, cinq opérations d'un montant de 51,9 milliards FCFA ont été réalisées au cours de l'exercice. Ces opérations ont notamment permis de soutenir la campagne cotonnière, le secteur cimentier, un fonds d'entretien routier, de même que l'approvisionnement en gaz d'une société d'énergie.

Par ailleurs, des financements d'un montant de 2,2 milliards FCFA ont été consacrés à des études de préparation de projets, ce qui porte le cumul de cette catégorie de concours à 30,8 milliards FCFA à fin décembre 2016.

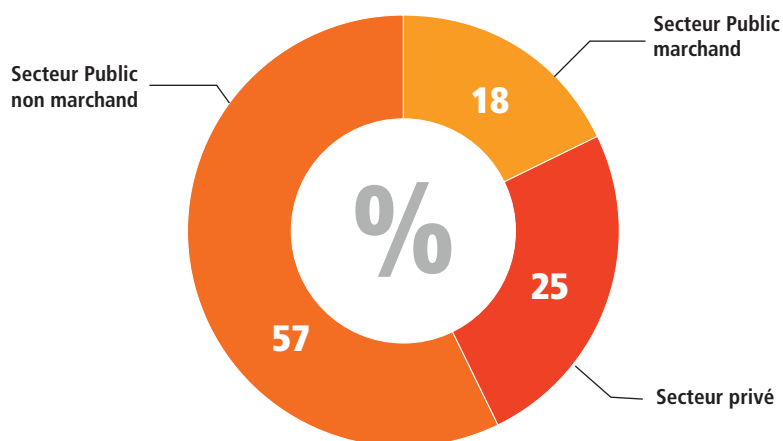
Toutes catégories d'interventions confondues, le total des financements de l'année 2016 ressort ainsi à 500,6 milliards FCFA pour 50 opérations.

En conséquence, à fin décembre 2016 les engagements nets cumulés de la Banque, en faveur des économies de l'Union, s'établissent à 4 409,4 milliards FCFA pour 1 044 opérations.

La figure ci-après indique une décomposition sectorielle des engagements nets cumulés, lesquels sont répartis à raison de 43% pour les prêts marchands et 57% pour les prêts non marchands.

Graphique 3

RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DOMAINE (EN MDS FCFA)



S'agissant à présent des décaissements au titre de l'exercice, ils s'élèvent à 310,0 milliards FCFA, ce qui porte le cumul des décaissements à 2 763,1 milliards FCFA, d'où un taux de décaissement (Décaissements cumulés / Engagements cumulés) de 62,7%.

Au sujet des activités de services, il convient d'indiquer que cinq nouveaux mandats de levées de fonds ont été signés, en vue de la mobilisation de financements d'un montant total de 155,3 milliards FCFA, pour le compte de différents partenaires.

Dans le cadre de son activité de conseil, la Banque a par ailleurs signé, en juin 2016, un mandat avec l'Etat de Guinée-Bissau, pour un appui à la réalisation d'une étude diagnostique de la filière anacarde. A cet effet, un groupement de cabinets a été recruté pour la réalisation de l'étude. La BOAD a également poursuivi les diligences relatives à des prestations de conseil à l'Etat du Niger, pour la mise en concession de la gestion de l'hôtel Gaweye. Une étude diagnostique réalisée par un groupement de cabinets a abouti à l'élaboration de rapports provisoires sur l'analyse de la situation juridique et fiscale, l'audit social, l'audit technique, l'audit financier et le business plan. Les rapports ont été examinés et amendés par la Banque. Les échanges se poursuivent entre le Gouvernement et la Banque, en vue de la finalisation du business plan de l'hôtel, dans la perspective du lancement d'un processus de sélection d'un futur repreneur.

2.2. RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

Au cours de la période, le plan stratégique 2015-2019 a été le cadre de référence des interventions de la Banque. Une brève récapitulation des principales actions réalisées à l'aune des axes stratégiques du Plan est soumise ci-après.

2.2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures

La Banque a poursuivi sa contribution à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre d'initiatives ou de programmes régionaux.

Dans le domaine des infrastructures, des financements d'un montant de 158,1 milliards FCFA ont été octroyés à des Etats ou à des opérateurs privés, pour le développement d'infrastructures de transport ou d'énergie à caractère régional, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée- Bissau, au Mali, au Niger et au Sénégal.

Ainsi, **dans le sous-secteur du transport routier**, les prêts mis en place, d'un montant de 75,0 milliards FCFA, permettront d'aménager et de bitumer un linéaire total de 502,5 km, afin d'améliorer la mobilité des populations et des marchandises au plan régional.

Dans le sous-secteur aéroportuaire, la Banque a contribué, à hauteur de 5,1 milliards FCFA, à l'extension et à la modernisation des infrastructures de l'aéroport international Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, notamment la construction de postes de stationnement pour les avions d'une part et celle d'un taxiway parallèle visant à fluidifier le trafic, d'autre part. L'objectif général visé est une amélioration de l'offre de l'aéroport international d'Abidjan, ce qui intègre la qualité et la sécurité, en vue de pouvoir traiter, à l'horizon 2020, un trafic de deux millions de passagers.

S'agissant des infrastructures d'énergie électrique, des concours d'un montant global de 78,0 milliards FCFA portent principalement sur les opérations ci-après :

- un projet visant une capacité supplémentaire de 20 MW au niveau de la centrale thermique de Gorou Banda de 100 MW (au Niger) ;
- trois projets de construction de lignes d'interconnexion électrique de 225 kV, longues de 127,7 km, entre la Guinée et le Mali d'une part, et de 1677 km entre les pays de l'OMVG, d'autre part. Les deux projets de l'OMVG ont été financés sur le FDE dans le cadre de l'IRED, en faveur du Sénégal et de la Guinée-Bissau. Les projets d'énergie soutenus permettront notamment de réduire le coût du KWh vendu et de sécuriser l'approvisionnement des pays concernés en énergie électrique ;
- un projet de construction et l'exploitation d'une centrale hydroélectrique de 44 MW en « Build-Own-Operate and Transfer » (BOOT) à Singrobo-Ahouaty en Côte d'Ivoire, pour contribuer notamment à une meilleure couverture de la demande intérieure et faire face aux engagements d'exportation d'énergie électrique vers les pays voisins ;

- le volet 2 de la phase 1 du Programme de Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique (PRODERE), qui consiste en la fourniture et l'installation d'environ 4 050 lampadaires solaires et 130 mini centrales solaires photovoltaïques de différentes capacités alimentant des systèmes d'éclairage public et de pompage pour l'adduction d'eau potable dans les Etats membres de l'UEMOA. L'objectif global du projet sous revue, également financé sur les ressources du FDE, est de contribuer à améliorer le taux d'électrification dans les pays de l'UEMOA, dans le cadre de l'IRED. Environ 300.000 personnes supplémentaires pourront ainsi accéder à l'électricité.

Le projet permettra également l'atteinte d'un mix énergétique composé à 82% d'énergies renouvelables, contribuant à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans l'Union (environ 12 725 tonnes par an).

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Economique Régional (PER II 2012-2016),

la Banque a contribué aux travaux visant la mise en place d'un fonds fiduciaire multi-donateur dont la création est visualisée pour le 1^{er} semestre 2017. Concernant les financements au titre des projets du PER II, ils sont évalués à 241,8 milliards FCFA, et concernent dix-neuf (19) projets.

Les actions de la Banque dans le cadre de l'IRED ont par ailleurs porté sur sa participation aux travaux du Comité Technique de Suivi (CTS), de même qu'à ceux du Conseil des Donateurs. Ces actions ont également concerné la mise en place du Fonds infrastructure (Fonds d'amorçage), de même que l'élaboration du projet de nouveaux statuts du FDE, en passe d'être soumis aux Instances de l'IRED.

Au titre du programme de sécurité alimentaire, la Banque a convenu avec la Commission de l'UEMOA de la bonification, sur la base de ressources issues de l'appui budgétaire de la France, des taux d'intérêt de six projets agricoles financés par la BOAD.

Au titre du Programme Communautaire de Développement (PCD) de la CEDEAO, la Banque a notamment participé aux travaux visant l'organisation de deux activités majeures pour la mobilisation des ressources, à savoir : une conférence régionale sur le financement du PCD, d'une part et, d'autre part, une Table ronde de bailleurs de fonds. Les deux événements sont prévus pour le premier trimestre de l'année 2017.

Par ailleurs, des séances de travail ont été organisées avec la Commission de l'UEMOA sur les possibilités d'appui de la BOAD en faveur de la réalisation d'un projet visant la mise en place d'un réseau de centres de soins spécialisés de haut niveau dans l'Union. De même, la Banque a-t-elle participé aux travaux du Comité régional de l'intégration, dont l'objectif est de promouvoir des synergies d'actions entre les organisations inter-gouvernementales en Afrique de l'Ouest.

2.2.2. **Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable**

Au cours de l'année, la Banque a renforcé son action en faveur de la création de conditions d'une croissance inclusive et durable. Ceci s'est notamment matérialisé à travers des appuis au développement des infrastructures de base et à la gouvernance environnementale.

En matière d'infrastructures de base, des financements d'un montant total de 163,2 milliards FCFA ont été octroyés en vue de soutenir des projets d'aménagements hydroagricoles et de mobilisation d'eaux de surface, de voirie urbaine et d'assainissement, d'électrification urbaine et rurale, ainsi que d'eau potable.

Au titre des aménagements hydroagricoles et de mobilisation des eaux de surface, six projets ont été approuvés pour un montant de 40,5 milliards FCFA en faveur du Bénin, du Burkina Faso, du Mali et du Togo. Ils visent la maîtrise de l'eau pour l'irrigation en toutes saisons, l'aménagement et/ou la réhabilitation d'environ 5229 ha de terres agricoles pour le développement des filières agricoles et l'augmentation de productions tant agricoles (céréales, cultures maraichères, etc.), que pastorales et halieutiques. Ces investissements devraient apporter une contribution significative à la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ainsi qu'à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et la diversification des revenus.

Concomitamment, les projets financés devraient permettre de mettre en place d'autres infrastructures rurales, notamment celles de désenclavement, pour l'évacuation de la production (pistes rurales, couloirs de transhumance, etc.), d'accompagnement ou de mise en marché (stockage, conditionnement).

D'autres appuis spécifiques visant l'amélioration des conditions de vie des populations sont prévus dans le cadre de la mise en œuvre de ces projets. Il s'agit en particulier de la mise en place d'un système de crédit et d'offre de conseil agricole, de même que de la réalisation de systèmes de mini-adductions d'eau potable.

Au titre des voiries urbaines et de l'assainissement, cinq projets ont été financés pour un montant de 85 milliards FCFA. Ils concernent le bitumage du boulevard des Tansoba au Burkina Faso, le pavage et l'assainissement de rues dans vingt communes du Bénin, l'aménagement et le bitumage de la route Buba-Catiò en Guinée-Bissau (phases 1 & 2), de même que l'aménagement du Boulevard de Marseille à Abidjan (en Côte d'Ivoire). Environ 106 km de voirie, 66000 ml de rues pavées et 3360 ml de collecteurs seront réalisés, contribuant ainsi à l'amélioration du cadre de vie et des conditions de circulation et de transport dans les villes concernées de l'Union.

Au titre de l'électrification urbaine et rurale, deux projets d'électrification rurale par système solaire photovoltaïque et par hybridation, respectivement au Togo et au Niger, ont été soutenus pour un montant de 18 milliards FCFA. L'objectif visé par ces opérations est de contribuer à la fourniture régulière de l'énergie électrique, de même qu'à l'amélioration du taux d'électrification des pays, en augmentant le taux d'accès des ménages ruraux à l'électricité, notamment à travers la promotion des énergies renouvelables. Deux autres projets de centrales électriques d'un montant de 14 milliards FCFA ont également été financés au Mali et au Sénégal en vue d'accroître les capacités de production des pays.

Au titre de l'amélioration de l'accès à l'eau potable, un concours d'un montant de 5,6 milliards FCFA a été octroyé à un projet de renforcement du système d'alimentation en eau potable de la ville de Parakou et environs en République du Bénin. Il devrait contribuer à l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable par une production additionnelle de 28 600 m³ /jour d'eau potable, et faire passer le niveau de desserte à 90% en 2024 contre 72% en 2014.

En matière de gouvernance environnementale et de développement du financement de projets de croissance verte, la mise en œuvre de la stratégie Environnement et Climat 2015-2019 de la Banque s'est poursuivie. Ainsi, la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux a été systématique pour tous les projets soumis au financement de l'institution.

De nouvelles procédures et normes environnementales ont été mises en place et des sessions d'information ainsi que de formation sur l'intégration des questions climatiques dans les politiques et procédures en matière d'évaluation environnementale ont été organisées, en vue de leur internalisation par les agents de la Banque, en particulier ceux qui relèvent des Directions opérationnelles.

Avec une assistance technique de la BEI, la Banque met progressivement en place les outils et procédures de contrôle, pour vérifier l'intégration des dimensions environnementale, sociale et climatique dans la conception des projets.

Par ailleurs, à la suite de l'évaluation du Panel d'accréditation du Fonds pour l'Adaptation aux changements climatiques, qui a conclu que la BOAD satisfait à ses exigences de normes fiduciaires et de normes de sauvegarde environnementale et sociale, le Conseil dudit Fonds, réuni le 20 juin 2016, a décidé de ré-accréditer la Banque comme une entité régionale d'implémentation, pour une nouvelle période de cinq (05) ans.

De même, lors de sa 14^{ème} réunion tenue à Songdo (en Corée du Sud) du 12 au 14 octobre 2016, le Conseil d'Administration du Fonds Vert pour le Climat a approuvé l'accréditation de la BOAD comme entité régionale de mise en œuvre de projets / programmes de taille moyenne, comprise entre 50 millions et 250 millions de dollars US.

La Banque a poursuivi les diligences nécessaires à l'opérationnalisation de son accréditation auprès du Fonds d'Adaptation (FA) et du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). Les activités mises en œuvre dans ce cadre ont consisté en la préparation et la soumission de projets aux deux Fonds visés en vue de la mobilisation de ressources de dons. Des financements d'un montant de 12,5 millions USD ont déjà été approuvés.

Parallèlement, le Centre Régional de Collaboration (CRC), structure émanant de la **Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques**, a apporté son appui aux activités de la Banque, notamment à travers un soutien à la mobilisation de ressources de la Finance climat, au développement de projets carbone et à la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat issu de la COP 21.

Dans le domaine de la mobilisation des ressources de la finance climat, un partenariat a été établi avec le "Renewable Energy Performance Platform", une initiative d'institutions des Nations Unies pour le financement de la préparation des études de projets d'énergie renouvelable initiés par le secteur privé. Une ligne de crédit «Efficacité énergétique - énergies renouvelables» en faveur de la BOAD est également en cours de négociation avec la contribution du CRC. Par ailleurs, des réflexions se mènent, de concert avec les Unités organisationnelles de la Banque, pour la mobilisation de ressources par l'émission d'obligations vertes.

Dans le cadre de la promotion du Mécanisme de Développement Propre (MDP), l'assistance du CRC a permis de faire évoluer dix projets et programmes d'activités vers une étape supérieure du cycle du projet MDP. Le Centre continue de conseiller la BOAD sur les projets carbonés instruits en faveur des Etats.

Dans le cadre de l'application de l'Accord de Paris sur le climat, le CRC s'est engagé à accompagner les États de l'UEMOA dans la mise en œuvre de leurs Contributions Prévues Déterminées au niveau National (CPDN). Dans ce cadre, des actions de renforcement de capacités en faveur des acteurs de la région ont été organisées sur des thématiques variées telles que le mécanisme de marché carbone et la prise en compte des énergies renouvelables dans les politiques énergétiques.

2.2.3. **Accompagnement des entreprises et des Etats, développement de l'ingénierie du financement et des services**

Mise en place en janvier 2014, à la demande des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union, l'Unité Régionale de Développement des PPP (URDPPP) est désormais en phase d'opérationnalisation et d'implémentation de ses activités. Au cours de l'exercice, elle a mis en œuvre diverses actions, notamment i) une participation à différents chantiers régionaux, ii) la promotion d'outils d'aide à la décision, iii) le renforcement des capacités des administrations, iv) la conduite de missions d'identification dans les Etats membres.

Au titre de la participation aux chantiers régionaux, l'URDPPP a pris part, en tant que membre du Groupe de Travail PPP (GT/PPP), à l'atelier de validation du rapport sur la stratégie sous régionale de promotion des PPP, tenu du 29 au 31 mars 2016 à Ouagadougou. L'Unité a également participé, du 18 au 23 juillet 2016 à Ouagadougou, au deuxième atelier de validation du projet de directive communautaire sur les PPP. Elle a par ailleurs organisé deux sessions du Comité des Partenariats Public-Privés en vue de faire partager les expériences de ses membres respectifs, disséminer les outils développés et contribuer au renforcement de capacités des porteurs publics de projets dans la mise en œuvre des projets PPP.

L'URDPPP soutient, comme partenaire du CREPMF, la relecture des textes régissant le marché financier régional, afin de lever les facteurs constituant des entraves à la mobilisation de ressources, sur ce marché, au profit des projets PPP.

En matière de promotion d'outils d'aide à la décision (outils méthodologiques et d'analyse), l'URDPPP a achevé l'élaboration de son modèle financier d'évaluation comparative, avec l'appui d'un cabinet de renommée internationale. Des sessions de formations sont en cours en vue d'initier les Unités PPP Nationales, ainsi que les membres du Comité des Partenariats Public-Privés (CO-PPP) à l'utilisation du modèle. L'URDPPP a aussi finalisé un

projet de guide méthodologique, qui a été soumis aux Unités Nationales PPP des pays de l'UEMOA, pour examen.

Au titre de la sensibilisation et du renforcement des capacités, l'URDPPP a notamment participé à un atelier organisé par le Groupe de la Banque mondiale et la Facilité Africaine de Soutien Juridique sur les dispositions contractuelles recommandées dans les contrats PPP.

En matière d'échanges avec les partenaires relevant des Etats membres, l'Unité a notamment effectué des missions au Mali et au Niger, respectivement auprès du Ministère en charge de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé et de la Cellule d'Appui au Partenariat Public-Privé. Il s'agissait notamment d'apporter son appui-conseil ainsi que son expertise à l'élaboration de différents documents sur les PPP (stratégies, lois et décrets d'application).

Dans le cadre du soutien au développement d'industries et à l'émergence d'entreprises, sept prêts directs, d'un montant global de 90,5 milliards FCFA, ont été octroyés. Les opérations cibles ont porté sur la modernisation des capacités d'égrenage de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles au Mali, la construction ou rénovation de deux réceptifs hôteliers 5 étoiles au Burkina Faso et au Sénégal, l'implantation ou l'extension de deux centrales électriques au Mali et au Sénégal, le renforcement de réseaux de distribution d'énergie électrique au Sénégal et enfin la réhabilitation d'un immeuble de rapport à vocation TIC, en Côte d'Ivoire.

Concernant les opérations de court terme, cinq concours d'un montant de 51,9 milliards FCFA ont été mis en place ; par ce type d'opérations, la BOAD élargit la sphère de son offre de services financiers en faveur de ses emprunteurs. Les opérations de l'exercice sont celles visées ci-après :

- prêt à court terme de 17,9 milliards à la CMDT au Mali, pour le financement partiel du cycle d'exploitation, notamment : i) l'acquisition d'intrants, de combustibles, ii) l'achat, le transport et l'égrenage de coton, de même que la commercialisation de coton fibre et d'autres produits dérivés. L'objectif est de contribuer à l'atteinte des objectifs de production visualisés pour la campagne 2015-2016, soit environ 522 637 tonnes de coton graine (et 219 508 tonnes de fibre de coton) ; pour la campagne 2016-2017 l'objectif était d'environ 627 478 tonnes de coton graine (et 263 541 tonnes de fibre de coton) ;
- soutien au secteur cimentier du Burkina Faso, par l'octroi d'un prêt à court terme de 4 milliards FCFA à l'une des cimenteries du pays. L'objectif visé est de financer partiellement l'importation de matières premières, en particulier l'acquisition de 65 000 tonnes de clincker qui serviront à la production d'environ 87 500 tonnes de ciment ;
- prêt de 5 milliards FCFA en faveur du Fonds d'Entretien Routier de la Côte d'Ivoire, pour le financement partiel de l'exécution de son programme d'entretien routier. Le but poursuivi est de contribuer à un entretien adéquat des infrastructures routières pour leur assurer une certaine pérennité ;
- prêt de 10 milliards FCFA en faveur de Coris Bank International (CBI), pour le refinancement des concours octroyés au titre de la campagne cotonnière au Burkina Faso. L'objectif visé est de permettre à CBI de soutenir le cycle d'exploitation des principaux acteurs de la filière coton du pays ;

- garantie d'une facilité à court terme d'un montant de 15 milliards FCFA pour le financement partiel de l'approvisionnement en gaz de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité.

Concernant les lignes de refinancement, trois opérations d'un montant de 36,2 milliards FCFA ont été consenties à trois institutions financières pour accroître leurs capacités d'offre de produits adaptés aux PME-PMI ou en faveur du logement social.

En matière de prises de participation, trois opérations ont été enregistrées pour un montant total de 12,8 milliards FCFA. Elles visent la création d'un fonds d'investissement dédié au développement des services financiers dans l'Union, le renforcement des interventions du Fonds I&P Afrique entrepreneurs 2 (IPAE 2) et l'augmentation du capital social de la CRRH-UEMOA.

En ce qui concerne l'arrangement de financement, cinq nouveaux mandats de levée de fonds ont été signés pour la mobilisation de financements d'un montant total de 155,3 milliards FCFA. Il s'agit de ceux ci-après :

- Mandat d'arrangement d'un financement de 44,7 milliards FCFA en faveur de l'Etat du Sénégal pour l'assainissement de dix (10) villes au Sénégal ;
- Mandat d'arrangement d'un financement de 45 milliards FCFA en faveur d'une société nigérienne pour l'aménagement et le bitumage de la route Bagaroua-IIIéla et de la bretelle Dan-Daji au Niger ;
- Mandat d'arrangement d'un financement de 13,1 milliards FCFA en faveur d'une société pour la construction d'une centrale photovoltaïque d'une puissance de 50 MWc au Mali ;
- Mandat d'arrangement d'un financement de 16,5 milliards FCFA en faveur d'une société ivoirienne pour la construction d'une centrale hydroélectrique de 44 MW à Singrobo-Ahouaty en Côte d'Ivoire ;
- Mandat d'arrangement d'un financement de 36 milliards FCFA en faveur de l'Agence Nationale du Service Universel des Télécommunications (ANSUT) pour la réhabilitation et la modernisation de l'immeuble Postel 2001.

En dehors des opérations susvisées, des diligences se poursuivent au titre du mandat de levée de fonds en faveur du projet d'implantation d'une centrale thermique de 90 MW à Kayes (au Mali) par la société ALBATROS ENERGY MALI SA. Le closing financier de l'opération est visualisé avant la fin du premier trimestre de 2017.

Dans le cadre de ses activités de Conseil, la Banque a signé en juin 2016 un mandat avec l'Etat de Guinée-Bissau pour un appui à la réalisation d'une étude diagnostique de la filière anacarde. A cet effet, un groupement de cabinets a été recruté pour l'étude. L'institution a également poursuivi les diligences relatives aux prestations de conseil à l'Etat du Niger pour la mise en concession de la gestion de l'hôtel Gaweye. Une étude diagnostique réalisée par un groupement de cabinets a abouti à l'élaboration de rapports

provisoires sur l'analyse de la situation juridique et fiscale, l'audit social, l'audit technique, l'audit financier et le business plan. Les rapports ont été examinés et amendés par la Banque. Les échanges se poursuivent entre le Gouvernement et la BOAD en vue de la finalisation du business plan de l'hôtel visé, dans la perspective du lancement d'un processus de sélection d'un repreneur.

S'agissant des financements innovants, la Banque a poursuivi son chantier relatif à la mise en place d'un guichet dédié à la Finance islamique, avec l'assistance technique de la SID. Sur la Base d'un contrat signé le 30 mars 2016, la SID accompagne la BOAD selon une approche clé en mains, qui couvre toutes les actions d'implémentation y afférentes jusqu'au démarrage des activités de financement. Dans ce cadre, la SID a conduit deux missions au siège de la Banque. Elles ont notamment permis les diligences ci-après : i) collecter des informations et initier les travaux relatifs aux volets comptabilité et système d'information, ii) mettre en place une gouvernance spécifique au chantier avec une commission ad hoc dédiée servant d'interface, iii) retenir les produits à promouvoir, iv) définir les modalités de mobilisation des ressources financières y afférentes, v) élaborer une stratégie de communication.

Sous réserve de l'approbation du dossier par les organes délibérants de la Banque, l'assistance de la SID devrait permettre à la Banque de rendre son guichet de Finance islamique opérationnel, avec des activités de financement visualisées à compter de 2017. Il convient de relever par ailleurs que la Banque a conduit des missions de prospection d'opportunités de levées de fonds pour la réalisation de projets privés et de financement de transactions à court terme. A ces occasions, des séances de travail ont été organisées avec différents acteurs (Etat, banques, entreprises, etc.) en vue d'explorer des pistes de coopération.

De même, en vue d'une actualisation de sa stratégie de promotion et de financement du secteur privé, la Banque a organisé, du 26 au 30 septembre 2016 à Notsé (au Togo), une retraite qui a donné lieu à des propositions à examiner de plus près en 2017.

Indépendamment des considérations qui précèdent, il peut être relevé que dans le cadre de ses appuis ponctuels aux Administrations publiques, aux Associations de la Société civile ou à d'autres partenaires au développement à la base, la Banque a eu à accorder différentes aides financières, pour un montant global de 160,7 millions FCFA. Les concours octroyés ont notamment soutenu les activités ci-après : (i) mise en place du Master sur l'intégration Régionale, par l'Institut de l'Afrique de l'Ouest, (ii) organisation de la Conférence de Haut Niveau et de la Table ronde sur le PCD, (iii) participation d'étudiants togolais aux 11^{ème} Journées scientifiques du Réseau des Etudiants en Médecine de l'Afrique de l'Ouest (REMAO, tenue à Dakar), (iv) organisation du Symposium sur la promotion et l'investissement dans l'hôtellerie au Togo, (v) organisation, au Sénégal, du Salon Africain de la Recherche et des Innovations (SARIS), d'une part et, d'autre part, de la Conférence Africaine sur les Energies Renouvelables (CAFER), (vi) organisation, en Côte d'Ivoire, de la Conférence statutaire du Comité de Coordination et de Promotion de l'Artisanat Africain (CODEPA), (vii) tenue de la 4^{ème} Edition du Forum de développement des entreprises "AFRICALLIA" au Burkina Faso.

2.2.4. **Approfondissement du processus de mobilisation de ressources**

Dans le domaine de la coopération et de la mobilisation de ressources, la Banque a, ces dernières années, enregistré des résultats appréciables. En effet, les actions dans ce domaine ont, entre autres, abouti aux résultats ci-après : i) une première levée de ressources sur le marché international des capitaux, à la faveur du rating « investment grade » obtenu en 2015 et confirmé en 2016, ii) la mobilisation auprès des partenaires bilatéraux de concours à des conditions avantageuses, iii) l'amorce d'un mécanisme de mobilisation de ressources concessionnelles internes, en vue du financement de projets publics non marchands, etc.

Relativement aux lignes de crédit mobilisées, cinq conventions ont été signées au cours de l'exercice. Elles ont porté sur les opérations ci-après :

- une ligne de crédit obtenue de la KfW, d'un montant de 40 millions d'euros (26,24 milliards FCFA), à rétrocéder à la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA, en vue de contribuer au financement de l'habitat social dans l'Union ;
- une ligne de crédit de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA), d'un montant de 15 millions de dollars US (9 milliards FCFA), destinée au financement de petites et moyennes entreprises (PME) dans l'UEMOA ;
- un placement de trésorerie de la Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé (SID) auprès de la BOAD, pour un montant de 50 millions d'euros (32,7 milliards FCFA) ;
- une ligne de crédit de la Banque Africaine de Développement (BAD) d'un montant de 140 millions d'euros, destinée au financement du secteur privé dans l'UEMOA ;
- une facilité spéciale obtenue de l'AFD sous forme de ressources concessionnelles, d'un montant de 100 millions d'euros, destinée à l'équilibrage du modèle financier tenant aux conditions d'activité du Guichet concessionnel entre 2009 et 2014.

Enfin, la KfW a marqué son accord pour l'octroi d'une ligne de crédit d'un montant de 80 millions d'euros, destinée au financement de "Micro, Petites et Moyennes Entreprises" (MPME) de l'Union. Les négociations sont en cours.

Sur les marchés de capitaux, la Banque a réalisé deux différentes opérations. D'abord sur le marché régional, elle a conduit une émission de bons, laquelle a permis de mobiliser 78,230 milliards FCFA, portant à 991,05 milliards FCFA le montant total de ressources d'emprunt collectées sur le marché domestique depuis la première émission de 1993.

Au plan international, l'institution a réalisé avec succès, en avril, son premier Eurobond ; celui-ci a été d'un montant de 750 millions USD, pour une maturité de 5 ans. Les obligations ont été émises avec un taux de rendement de 5,75% et un coupon annuel de 5,50%. Le taux d'intérêt est ressorti à 3,83% après un swap en euro.

La délégation du roadshow, conduite par le Président de l'institution a rencontré des investisseurs à Londres, New York et Boston. Des échanges ont eu lieu avec des investisseurs de la Côte Ouest des Etats-Unis et d'Asie. L'opération a suscité une forte demande de la part des investisseurs. BNP Paribas, Deutsche Bank, J.P. Morgan et

Standard Bank, ont agi en qualité de Chefs de File Associés et Teneurs de Livre sur l'opération.

S'agissant de la mobilisation de ressources concessionnelles internes, la Banque a obtenu du Conseil des Ministres de l'UEMOA, en décembre 2015, la mise en place d'un mécanisme de bonification pour ses financements concessionnels. Il est prévu que ledit mécanisme soit annuellement doté d'au moins 25 milliards FCFA sur la base de ressources provenant des Etats membres (commissions de transfert collectées par la BCEAO en particulier), ainsi que des organes et institutions de l'Union. La BOAD, elle aussi, contribue à la dotation globale du mécanisme. Celui-ci est par ailleurs ouvert à d'éventuelles contributions de partenaires au développement. Un premier abondement annuel du mécanisme, au cours du deuxième trimestre 2016, a permis à la Banque de relancer les activités de son guichet concessionnel après une suspension de trois semestres.

Pour renforcer davantage ses ressources de bonification, la Banque poursuit, en collaboration avec les Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA, des consultations avec la Commission de l'Union Européenne, en vue de sa prise en compte dans le PIR 11^{ème} FED, et plus généralement pour l'établissement de relations de coopération plus étroites avec l'institution européenne.

Des démarches sont également en cours pour élargir l'actionnariat de la Banque. Dans ce cadre, avec l'appui de la Présidence de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA, la Banque est en discussion avec des pays comme le Qatar, le Koweït, la Russie, les Emirats Arabes Unis, l'Afrique du Sud, le Brésil et la Turquie.



Bien que les résultats atteints en matière de mobilisation de ressources soient encourageants, ils restent insuffisants en ce qui concerne les ressources concessionnelles, au regard des besoins d'investissement des États membres.

2.2.5. **Mise en phase de la gestion et de la gouvernance**

A. Sécurité juridique des opérations

Dans le cadre de la sécurisation de ses opérations, la Banque a poursuivi la modernisation de son cadre juridique d'intervention. Elle a ainsi actualisé et adopté différents manuels opérationnels d'évaluation ou de supervision de projets. Des manuels de procédures ont également été adoptés pour les opérations de court terme, d'arrangement de financement, de conseil financier ou de garantie d'emprunt.

De même, l'institution a renforcé son dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) à travers l'actualisation de sa politique et de ses procédures en la matière, en rapport avec la réglementation en zone UEMOA² et les recommandations édictées par le Groupe d'Action Financière (GAFI).

En outre, la Banque a procédé à l'évaluation rétrospective des garanties prises sur les opérations financées au Togo et au Bénin, élargie à la réévaluation des assiettes desdites garanties.

² Cf. Directive n° 02/2015/CM/UEMOA du 02 juillet 2015 relative à la LAB/FT.

B. Action marketing et communication

En matière de communication, les initiatives entreprises ont permis de renforcer l'image institutionnelle de la Banque, notamment à travers des entretiens accordés par le Président de l'institution à de grands médias internationaux, et la publication d'articles thématiques. Dans le même sens, un voyage de presse en Côte d'Ivoire a permis à des journalistes de médias français et panafricains d'apprécier l'impact sur le terrain des projets financés par la BOAD, dans des secteurs importants comme les infrastructures de transport, l'énergie, l'industrie et l'agro-alimentaire. En outre, des journalistes locaux ont été conviés à visiter des projets financés par l'institution au Burkina Faso et au Niger.

Soucieuse de renforcer la transparence de ses opérations, la Banque a organisé, dans plusieurs pays membres, des séminaires d'information sur ses nouvelles normes fiduciaires. Ces rencontres ont permis d'informer les partenaires, les organisations de lutte contre la fraude, de même que l'opinion publique, sur l'existence de mécanismes mis en place par la Banque, concernant la passation des marchés financés, la prévention et la lutte contre la fraude ainsi que contre la corruption, la prévention et la lutte contre le blanchiment des capitaux ainsi que contre le financement du terrorisme, la conformité et le règlement des griefs.

Dans le domaine du marketing, la BOAD s'est attachée à promouvoir ses produits et services, en participant notamment à des forums internationaux dont celui sur les investissements hôteliers en Afrique (Lomé, 21-22 juin), et celui sur les infrastructures (Abidjan, 24-26 novembre). Par ailleurs, des insertions publicitaires ont été réalisées. De même, la Banque a initié une enquête d'opinion sur le financement du secteur marchand dans la Zone UEMOA. Les conclusions et recommandations serviront de base à l'actualisation de sa stratégie marketing, en 2017.

C. Performance du personnel

La Banque a poursuivi les actions engagées dans le cadre de la modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances du personnel s'est poursuivie, de même que les actions de formation individuelles et collectives ciblées, visant le renforcement des capacités.

Les effectifs ont enregistré une baisse, suite à certains départs définitifs (retraite, décès, démission). Un programme de recrutement a été élaboré dans le cadre du Plan de gestion prévisionnel des emplois et compétences 2015-2019, en vue du renforcement des effectifs et de l'acquisition de nouvelles compétences. Au 31 décembre 2016, l'effectif global était de 285 agents dont 272 agents au titre de l'effectif opérationnel, 7 agents en détachement, 5 agents en disponibilité et 01 Assistant Technique.

D. Gestion du patrimoine et sécurité des personnes et des biens

La Banque a mené des actions tendant à réhabiliter son patrimoine et à rationaliser ses charges de fonctionnement. Il s'agit notamment des actions d'entretien et de maintenance des installations techniques et des bâtiments du siège. Dans le cadre des travaux

de construction, d'autres chantiers ont été enclenchés ou poursuivis, à savoir la cité BOAD (y compris le centre de loisirs) et le site de repli de Cotonou. En outre, des études préliminaires ont été effectuées en relation avec l'Institut de la Francophonie pour le développement durable, en vue de la mise en œuvre d'un programme d'efficacité énergétique.

En janvier 2016, la BOAD a créé en son sein une unité dédiée à la sécurité des personnes et des biens. Dénommée "Unité de Gestion de la Sécurité", cette structure s'est attelée à renforcer le dispositif existant, au démarrage de ses activités, à revoir et renforcer le dispositif existant au sein de l'institution en matière de sécurité. L'accent a notamment été mis sur la sécurisation des accès au territoire de la Banque, la révision des textes relatifs à la sécurité, la coopération avec les autorités et les institutions sous régionales. Par ailleurs, il a été mis en place une démarche de veille relative au climat sécuritaire qui règne dans chaque Etat membre.

Le dispositif de sauvegarde en externe des « données métiers » de la Banque a été poursuivi sous le pilotage de la direction chargée du Système d'Information, permettant ainsi, une reprise des activités de l'Institution en cas d'indisponibilité totale et prolongée des locaux du siège. Ces mesures s'inscrivent dans le plan de continuité d'activité (PCA) dont l'organisation a été revue en début d'année. Le PCA est placé sous la gouvernance d'un comité décisionnel dirigé par le Président de la BOAD, assisté d'un comité exécutif dont le secrétariat est assuré par l'Unité en charge de la sécurité. Cette Unité s'est attelée à rechercher les modalités pratiques de remise en condition opérationnelle du PCA avec pour objectif de mettre en place, dès 2017, une série de stress tests et de simulations pour éprouver la poursuite et la bonne exécution des missions de la Banque au service des Etats, en cas de survenance d'une crise majeure.

E. Suivi-évaluation des opérations et gestion du savoir

En matière d'évaluation rétrospective de projets, la Banque a conduit des missions d'évaluation de trois (03) projets en exploitation. Il s'agit de deux opérations au Mali et d'une opération commune au Bénin et au Togo. Au Mali, il y a eu (i) la première ligne de refinancement en faveur de Kafo Jiginew, puis (ii) le projet de réhabilitation des réseaux d'abonnés et d'amélioration de la gestion commerciale d'« Energie Du Mali (EDM) ». Au Togo et au Bénin, il s'est agi du projet d'interconnexion des réseaux électriques de la Communauté Electrique du Bénin (CEB) et de la National Electric Power Authority (NEPA).

Concernant les évaluations thématiques, le rapport final d'une évaluation portant sur la « durabilité des infrastructures financées par la BOAD dans le sous-secteur du transport routier, de 2000 à 2012 », a été soumis au Conseil d'Administration de la Banque, qui l'a agréé.

Dans le domaine des évaluations d'impacts, la Banque a bénéficié d'une subvention de l'« International Initiative for Impact Evaluation (3ie) », d'un montant de 442 029 USD (261,2 millions FCFA), pour le financement de l'évaluation d'impact du Programme Spécial Sécurité Alimentaire (PSSA). Les projets retenus pour cette évaluation sont ceux ci-après : (i) le projet d'aménagement hydroagricole à M'Bahiakro en Côte d'Ivoire et (ii) le projet de Développement Agricole de Matam phase 2 - extension au Sénégal. Les premières enquêtes y relatives sont en cours.

Au niveau du suivi-évaluation des projets/programmes, la Banque a élaboré une note d'analyse de l'état d'exécution et des résultats de développement de douze (12) projets en phase d'instruction et quatre cent un (401) projets en cours de mise en œuvre, approuvés entre 2000 et 2015. Une note a également été produite sur les résultats de développement des sous projets financés dans le cadre de la première ligne de crédit octroyé par la KFW, en faveur des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Enfin, il a été mis en place i) un modèle de type « Leontief », pour l'analyse des impacts indirects des projets, et ii) un système de collecte pour le suivi des résultats de développement des projets privés.

Par ailleurs, **des séances de capitalisation** ont été organisées au profit des unités opérationnelles, en vue de partager les enseignements majeurs du suivi-évaluation au cours de l'instruction des projets. Ces sessions ont permis de soumettre des recommandations qui sont aujourd'hui en cours de mise en œuvre, suite à leur approbation par la Haute Direction de l'institution.

Enfin, il a été mis en place **une base consolidée des données des post-évaluations et des recommandations issues des évaluations de performances des projets**. Cette base de données a, entre autres, pour but de faire une synthèse des performances des opérations de la Banque et de permettre une amélioration des interventions grâce aux leçons et recommandations tirées des opérations antérieures.

En matière de gestion du savoir, l'opérationnalisation de la stratégie y relative s'est poursuivie. A ce titre, la Banque a mis l'accent sur l'implémentation d'un système de veille informationnelle, d'analyse de visibilité et d'« e-réputation » de ses activités sur les réseaux internet et sociaux. Par ailleurs, dans le cadre de la promotion d'outils du Web 2.0 pour la diffusion de l'information numérique, l'institution a procédé à l'analyse de l'opportunité d'une utilisation de médias sociaux pour améliorer sa visibilité ainsi que la diffusion externe d'informations sur ses activités. Un schéma organisationnel de mise en œuvre a été proposé dans ce cadre. La Banque a également engagé des réflexions en vue de la mutualisation d'une partie des ressources documentaires revenant à différents organes ou institutions de l'Union. Enfin, dans le cadre de la dématérialisation du fonds d'archives, il a été procédé à la numérisation d'un stock de plusieurs centaines de dossiers de projets et d'études opérationnelles.

F. Gouvernance et système de contrôle

Au cours de la période, la Banque a poursuivi ses efforts pour un renforcement de sa gouvernance et la modernisation continue de ses outils de gestion.

Audit interne et Contrôle financier : conformément au programme approuvé par le Comité d'Audit, des audits ont été réalisés sur les projets en exécution, le portefeuille, la passation des marchés, la documentation et la gestion des Missions Résidentes installées dans les différents pays de l'Union autres que le Togo. Les recommandations formulées permettent de renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques.

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

Par ailleurs, les outils d'audit interne sont régulièrement mis à jour, à la lumière de l'évolution des normes internationales en la matière.

Comité d'Audit de la Banque : le Comité d'Audit a tenu deux réunions ; au cours de la première, les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2015, de même que le rapport du Commissaire aux Comptes relatif auxdits états ont été examinés. La deuxième réunion tenue en novembre a notamment adopté la Charte d'audit interne révisée puis examiné les dispositifs prévus par la Banque en matière de Sécurité du système d'information, d'une part, et de Plan de continuité des activités, d'autre part.

Contrôle externe : le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes sortant, a examiné et certifié sans réserve, les comptes de l'exercice 2015 de la Banque, du FDC et du FDE. Ces comptes ont été approuvés par le Conseil des Ministres.

Le Cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC), Commissaire aux Comptes entrant nommé par le Conseil des Ministres de l'UMOA au cours de sa session du mois de décembre 2015, a procédé à une revue limitée des comptes clos au 30 juin 2016 conformément à la norme IAS 34 du référentiel comptable IFRS.

Ethique, prévention et lutte contre la fraude et la corruption : la Banque a poursuivi la consolidation du dispositif mis en place. Dans le cadre du Code d'éthique du Personnel, cinq dossiers de conformité ont été instruits au cours de la période. Par ailleurs, des séances de sensibilisation sur les dispositifs de lutte contre la fraude et la corruption ont été organisées au profit du personnel, des associations de la société civile, des ONG et des organismes d'Etat œuvrant dans le domaine de la lutte contre la fraude et la corruption dans les Etats membres.

Contrôle des marchés : le contrôle des marchés s'est poursuivi. Il a concerné aussi bien les marchés financés dans le cadre des opérations de la Banque que les acquisitions internes.

Gestion axée sur les résultats : les outils de pilotage mis en place ont été activement animés avec notamment une assistance rapprochée offerte aux structures pour une plus grande maîtrise de l'approche budget-programme, de celle de la déclinaison des contrats de performances et de leur bonne évaluation à chaque fin de trimestre, de même que pour la maîtrise de l'applicatif « réseau de tableau de bord ». Les centres de responsabilité ont mis en œuvre les outils de pilotage des performances, en vue de l'atteinte des objectifs assignés. Le suivi des performances globales de la Banque a été assuré notamment à travers la production et la communication de notes d'analyse trimestrielle des indicateurs clés de performances (KPI).

En matière de Gestion des risques, la Banque a poursuivi ses activités de gestion des risques de crédit, de marché ou de risques opérationnels. Dans ce cadre, une mesure de l'exposition aux différents risques a été réalisée, puis des diligences engagées en vue d'une atténuation desdits risques à travers la fixation de limites d'intervention, la notation des contreparties, l'émission d'un « avis de seconde opinion » sur les projets marchands admissibles au financement, de même qu'à travers l'évaluation des risques opérationnels et de l'adéquation des fonds propres.

En outre, il a été initié une étude en vue d'approfondir le système et le cadre de gestion des risques pour se conformer aux meilleures pratiques et opérer les évolutions nécessaires à la lumière des standards internationaux.

G. Modernisation du système d'information

L'année 2016 a été une année de consolidation de la modernisation des infrastructures du système d'information, avec notamment une interconnexion, par VSAT, entre quatre (04) Missions Résidentes (MR) et le siège de l'institution. Ceci a permis d'intégrer lesdites MR au réseau d'entreprise, facilitant aux utilisateurs des Missions résidentes concernées l'accès aux ressources informatiques du Siège (messagerie, autocom, etc.).

L'amélioration de la qualité de la connexion internet du Siège, par la mise en œuvre d'une liaison haut débit en fibre optique, a permis à la Banque de renforcer la sécurité des échanges avec l'extérieur et d'accroître le taux de disponibilité de ladite liaison.

Pour servir de phase de transition vers le volet BANKING (cœur de métier) du progiciel intégré SAP, une refonte de l'application métier Gestion des Opérations Bancaires (GOB) est en cours de finalisation. Elle consiste à prendre en compte les normes de sécurité exigées en la matière pour assurer une meilleure intégration des données de la Banque au moment de la mise en œuvre du BANKING.

Au cours de l'année 2016, la Banque a également accompli les due diligences en vue de l'obtention de la certification ISO 27001 version 2013. La mission de l'Autorité de certification, en l'occurrence AFNOR, a audité la Banque en décembre 2016 avec un avis favorable.

La Refonte du Site Web institutionnel, en cours de finalisation, permettra une meilleure visibilité de la Banque, notamment avec une amélioration sensible de la version anglaise.

H. Gestion financière

Refonte du système de tarification : le modèle de tarification a fait l'objet d'une refonte, suite au lancement, en 2013, d'un projet y relatif avec l'assistance technique de l'AFD. Le nouveau modèle, qui s'aligne sur les standards de grandes institutions financières internationales, vise une plus grande flexibilité dans la tarification des opérations, tout en favorisant une plus grande compétitivité de l'offre tarifaire de l'institution. Au cours de sa session de décembre, le Conseil d'Administration a définitivement marqué son accord pour une entrée en vigueur de ce nouveau modèle à compter du début du mois de janvier 2017.

Situation financière : le total bilan de la Banque est passé de 1 783,6 milliards FCFA au 31 décembre 2015 à 2 263,3 milliards FCFA au 31 décembre 2016 (+26,9%).

La situation financière de l'institution reste saine ; elle est notamment marquée par une structure financière équilibrée. A fin décembre 2016, les fonds propres représentaient environ 29% du total bilan et le rapport « encours des emprunts / fonds propres » (ratio d'endettement) ressortait à environ 224,9% pour une norme statutaire de 300%.

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

Le taux de dégradation brut du portefeuille est de l'ordre de 2,26% à fin décembre 2016, contre 2,73% au 31 décembre 2015. La Banque entend poursuivre ses actions relatives au suivi et à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

L'exploitation continue d'enregistrer des résultats positifs, en dépit des pertes de marges enregistrées du fait de l'absence de ressources concessionnelles pérennes. Le bénéfice net à fin 2016 ressort à 10,5 milliards FCFA contre 8,8 milliards FCFA au 31 décembre 2015. Le résultat ainsi dégagé vient en renforcement des fonds propres de l'institution.



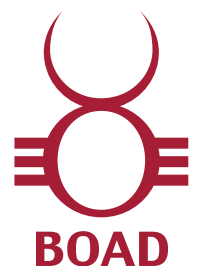
Echangeur Valéry Giscard d'Estaing - Côte d'Ivoire



3

PERSPECTIVES POUR 2017

- 3.1 PERENNISER L'ADEQUATION DU CAPITAL
- 3.2 RENFORCER LA GESTION DES RISQUES
- 3.3 METTRE EN PLACE UNE FONCTION DE PILOTAGE FINANCIER
- 3.4 ACTUALISER CERTAINES STRATEGIES D'INTERVENTIONS
- 3.5 CONCRETISER LES RETOMBEEES DE LA FINANCE CLIMAT
- 3.6 ŒUVRER A L'ABOUTISSEMENT DES CHANTIERS EN COURS SUR LES PPP
- 3.7 PASSER A L'IMPLEMENTATION DU PROGRAMME DE FINANCE ISLAMIQUE



BOAD

En 2017, les activités opérationnelles de la Banque seront conduites en cohérence avec les orientations définies par le Plan stratégique en cours, et en conformité avec les scénarios d'activités prévus dans le document de Perspectives financières actualisées 2016-2020.

Au-delà de l'activité opérationnelle classique, quelques préoccupations enrichiront les réflexions et mobiliseront de l'énergie.

3.1. PERENNISER L'ADEQUATION DU CAPITAL

Les Perspectives financières quinquennales (2016-2020) tablent sur un programme de prêts à long ou moyen termes de 2000 milliards FCFA, dont environ 400 milliards pour 2017.

Pour soutenir cette programmation et répondre aux besoins de refinancement en instance, de nouvelles opérations de levée de ressources seront conduites tant sur le marché régional que sur le marché international des capitaux.

Toutefois, l'une des préoccupations essentielles auxquelles la Banque aura à s'atteler dans un proche avenir est celle tenant à une réduction progressive du niveau d'« adéquation de ses fonds propres ».

L'indice d'adéquation des fonds propres sert à l'appréciation de la solvabilité d'une institution bancaire. Il met en balance, d'une part, le montant des fonds propres utilisables et, d'autre part, le total des emplois, qu'ils soient constitués sous la forme de prêts, de participations ou de garanties. Une variante du même indice met en balance, d'une part, le montant des fonds propres et, d'autre part, le total des dettes au bilan.

A l'occasion de la notation de la Banque en 2015 puis en 2016, le niveau d'adéquation des fonds propres de la BOAD a été jugé « faible » par les agences de rating. Pourtant, les conditions d'activités de la Banque font que les volumes annuels de nouveaux engagements, d'une part, et les montants d'accroissement annuels des Fonds propres, d'autre part, ne sont pas de la même échelle, les premiers constituant des multiples pour les seconds. En l'absence d'injection de capital nouveau, l'évolution sous revue devient une cause d'affaiblissement progressif du niveau d'adéquation des fonds propres de la BOAD. Il conviendra d'y remédier et de ne pas attendre qu'elle devienne une source de dégradation du rating actuel. En effet, une dégradation de notation aura des conséquences négatives sur les conditions de mobilisation de ressources (coût, voire pérennité de l'accès au marché international), de même que sur les niveaux de taux offerts aux emprunteurs de la Banque.

Des réflexions sont en cours, qui prennent en charge la nécessité d'une pérennisation du niveau d'adéquation de fonds propres à même de préserver le rating d'investment grade de la Banque. Un état des réflexions et des propositions y afférentes seront soumis aux Hautes Autorités de l'Union le moment venu.

3.2. RENFORCER LA GESTION DES RISQUES

Avec l'exercice de notation auquel la Banque se soumet depuis deux ans, le besoin d'un renforcement de la fonction de gestion des risques devient important. Il s'agit pour l'institution de mettre davantage à niveau cette fonction à la lumière des exigences des agences de rating, d'une part et, d'autre part, des standards appliqués au sein de grandes institutions multilatérales de financement du développement.

A ce titre, des termes de référence ont été élaborés quant aux insuffisances à corriger et un Cabinet international compétent en la matière a été recruté et planche actuellement sur le sujet. Ses recommandations seront examinées et celles qui le méritent seront soumises à l'appréciation des organes délibérants de la Banque.

Un autre aspect important à traiter dans le cadre de la gestion globale des risques est celui tenant au risque de change. Alors que 60% de l'endettement de la Banque est constitué en monnaies autres que le FCFA, 100% des emplois de l'institution est règlementairement réalisé en FCFA. Ceci expose la Banque à des risques de change qui ont, depuis 2015, conduit à mettre en place des contrats de couverture à terme. Ce premier dispositif s'avère pertinent mais non suffisant ; des réflexions sont ainsi en cours pour engager une politique d'indexation des prêts. Bien qu'examinée et autorisée depuis octobre 2003 par le Conseil d'Administration, cette politique d'indexation des prêts n'avait encore jamais été mise en application.

Enfin, l'année 2017 donnera l'occasion d'une actualisation des normes d'intervention de l'institution.

3.3. METTRE EN PLACE UNE FONCTION DE PILOTAGE FINANCIER

A la suite de la revue du modèle de tarification, laquelle favorisera la compétitivité de l'offre tarifaire de la Banque, celle-ci se fixe comme nouveau défi de mettre en place une fonction de « pilotage financier ». Ladite fonction serait en particulier dédiée à la gestion de bilan, c'est-à-dire au suivi de l'équilibre financier des opérations en portefeuille.

En effet, vu les perspectives de croissance continue de l'encours de bilan sur les prochaines années, et compte tenu des défis toujours plus importants qui attendent la Banque (mobilisation de ressources sur les marchés financiers internationaux, gestion des opérations impliquant le Mécanisme de bonification, besoin de compétitivité du Guichet marchand, etc.), il devient nécessaire de disposer, à l'instar de grandes institutions financières, d'une fonction de pilotage financier, qui permettrait d'optimiser la gestion des grands équilibres de bilan.

3.4. ACTUALISER CERTAINES STRATEGIES D'INTERVENTIONS

Le contexte sous régional est marqué depuis quelques années par une mutation de l'environnement bancaire et financier. Cette évolution modifie les rapports de forces entre groupes bancaires, qu'il s'agisse, par exemple, des montants de financement réalisables, des conditions financières offertes, des délais de décision, des créneaux de positionnement ou de la diversité des produits offerts³.

Sur la base de ces considérations, et tenant compte de ses forces ainsi que de ses faiblesses, la Banque mènera à terme des réflexions engagées pour i) stabiliser, voire accroître, la part de ses financements destinés au secteur privé, ii) renforcer et adapter la gamme de ses produits et services, iii) adapter la tarification des produits aux nouvelles exigences du marché, iv) adapter son organisation dans le souci d'être un partenaire de référence pour le développement du secteur privé de l'UEMOA.

Dans la même optique, il sera question d'actualiser la stratégie des prises de participations d'une part, et le Plan marketing et commercial, d'autre part.

3.5. CONCRETISER LES RETOMBÉES DE LA FINANCE CLIMAT

A travers ses accréditations auprès des mécanismes financiers mis en place dans le cadre des conventions internationales pour l'environnement et la lutte contre les changements climatiques (Fonds pour l'Environnement Mondial, Fonds d'Adaptation, etc.), la BOAD ambitionne de mobiliser des ressources à affecter aux projets d'atténuation ou d'adaptation aux changements climatiques.

Le défi actuel pour l'institution est de faire de l'environnement un nouveau pôle de croissance. De ce point de vue, il est attendu que l'année 2017 donne lieu à une montée en charge des activités de ce registre, avec l'opérationnalisation de l'accréditation obtenue en tant qu'entité partenaire du Fonds Vert pour le Climat.

³ Selon la Banque Centrale, il existe actuellement dans l'UEMOA vingt-six (26) groupes détenant 85,7% des parts de marché du secteur bancaire. (Cf. dossier au Conseil des Ministres ; juin 2016).

3.6. **ŒUVRER A L'ABOUTISSEMENT DES CHANTIERS EN COURS SUR LES PPP**

En vue d'un lancement à venir de ses premiers projets en PPP, l'Unité Régionale de Développement des PPP aura à cœur de faire aboutir et de faire adopter le cadre réglementaire régional des PPP, le lead de ce chantier revenant à la Commission de l'UEMOA. L'URDPPP conduira par ailleurs à terme, auprès des Unités PPP Nationales, l'implémentation du guide méthodologique ainsi que du modèle financier qui ont été conçus sous sa houlette. Cette Unité régionale assistera les Unités PPP Nationales dans l'identification de projets pilotes et leur instruction. De concert avec le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers, elle travaillera à la finalisation de l'étude sur les nouveaux instruments financiers, dans le but de doter l'économie sous régionale de véhicules à même d'élargir les sources de financement potentielles de projets en PPP.

3.7. **PASSER A L'IMPLEMENTATION DU PROGRAMME DE FINANCE ISLAMIQUE**

En matière de Finance islamique, la démarche engagée vise notamment à créer au sein de la Banque une "Fenêtre islamique", à partir de laquelle des ressources adéquates et complémentaires pourraient être mobilisées au moyen d'instruments et de structurations appropriés, le but étant de renforcer la contribution de l'institution au financement de projets d'infrastructures.

Il est attendu qu'en 2017 les démarches engagées, d'une part, avec le soutien du Groupe de la BID et, d'autre part, avec l'appui de la BCEAO, aboutissent au lancement des activités de la Fenêtre susvisée et permettent d'initier les premières actions concrètes relevant dudit programme.

Ainsi se présentent le bilan de l'activité du Président de la BOAD au titre de l'année 2016 et quelques défis à relever en 2017.

Plus que tous autres facteurs, le mandat assigné à l'institution dans le cadre du dessein communautaire, le statut qui lui est conféré dans le schéma institutionnel communautaire, de même que le soutien dont elle bénéficie auprès de ses Etats membres, constituent les premières forces de la Banque. Celle-ci sait pouvoir compter sur la continuité de l'appui de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union.

- ANNEXE 1** : ORGANES DÉLIBÉRANTS DE LA BOAD AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 2** : ORGANIGRAMME DE LA BOAD AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 3** : PRINCIPAUX INDICATEURS MACRO-ÉCONOMIQUES DES PAYS DE L'UEMOA
- ANNEXE 4** : ETAT DE RÉALISATION DES CRITÈRES DE CONVERGENCE DANS LES PAYS DE L'UEMOA
- ANNEXE 5** : RÉPARTITION SECTORIELLE ET CATÉGORIELLE DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS DE LA BOAD PAR PAYS AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 6** : RÉPARTITION SECTORIELLE ET CATÉGORIELLE DES DÉCAISSEMENTS NETS CUMULÉS DE LA BOAD PAR PAYS AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 7** : ÉVOLUTION DES BILANS ET COMPTES D'EXPLOITATION DE LA BOAD AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 8** : CARACTÉRISTIQUES ET CONDITIONS DES RESSOURCES D'EMPRUNT MOBILISÉES PAR LA BOAD AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 9** : STRUCTURE DU CAPITAL DE LA BOAD AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 10** : LISTE DES FINANCEMENTS APPROUVÉS PAR LA BOAD EN 2016
- ANNEXE 11** : LISTE DES PROJETS RÉGIONAUX FINANCÉS PAR LA BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2016
- ANNEXE 12** : ÉVOLUTION DES FLUX NETS DE RESSOURCES DES PAYS AU 31 DÉCEMBRE 2016



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

