

# BOARD

Rapport annuel

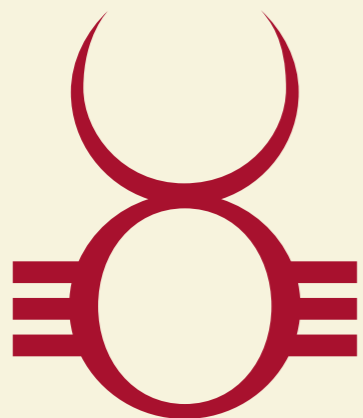


2013



BANQUE OUEST AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

Cliquez pour continuer 



# RAPPORT ANNUEL 2013



MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD  
ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2012

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2013



LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

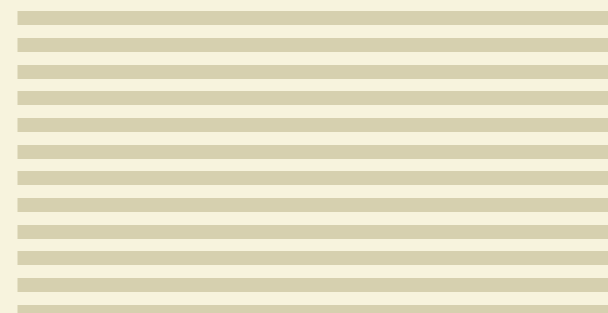
## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL
- 1.2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA



## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE
- 2.2. ACTIVITÉS VISANT UN POSITIONNEMENT DE LA BANQUE COMME INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS
- 2.3. PARTENARIATS AVEC LES ENTREPRISES ET FINANCEMENTS INNOVANTS
- 2.4. PROMOTION DES PARTENARIATS ET VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER
- 2.5. ACTIVITÉS DE COOPÉRATION ET MOBILISATION DE RESSOURCES
- 2.6. ALIGNEMENT DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT



## Thème de réflexion de l'année ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. SYNOPTIQUE DES PROJETS ÉVALUÉS
- II. RAPPEL DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS
- III. BILAN DES RÉALISATIONS
- IV. IMPACTS DES RÉALISATIONS DES PROJETS
- V. DURABILITÉ DES INVESTISSEMENTS
- VI. FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DES PROJETS
- VII. CONCLUSION / RECOMMANDATIONS



Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

**E**n dépit d'un contexte international peu favorable et de problèmes sécuritaires dans certains pays du Sahel, l'année 2013 a été marquée, au plan sous-régional, par la poursuite du dynamisme économique amorcé en 2012.

L'UEMOA a, en effet, fait preuve de résilience et de vitalité, en maintenant un rythme de croissance économique appréciable, soit 5,8%. Les principaux ressorts de cette croissance ont notamment été le renforcement des investissements dans les infrastructures, l'extraction minière et pétrolière, de même qu'une campagne agricole 2013-2014 globalement favorable, bien qu'en léger retrait par rapport à la précédente (-8%).

En ce qui concerne la BOAD en particulier, 2013 a été une nouvelle année de croissance. Les financements accordés sous forme de prêts à moyen et long termes (hors Fonds de Développement Énergie) ont connu une hausse de 16% par rapport à 2012, pour se situer à 502,4 milliards FCFA. Ces financements ont permis d'appuyer 42 projets d'investissement, dans des domaines tels que les infrastructures de transport ou d'énergie, le développement agricole, l'industrie ou les services. Sept opérations de prise de participation ont également été réalisées, pour un montant global de 12,9 milliards FCFA.

Dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED), le Fonds de Développement Énergie (FDE) a octroyé un financement de 13 milliards FCFA, pour la réhabilitation et le renforcement d'ouvrages de transport et de distribution d'énergie électrique.

Le volume global des concours mis en place en 2013 a ainsi été de 528,3 milliards FCFA, contre 464,7 milliards FCFA en 2012 (+13,7%).

En tenant compte des prêts octroyés au cours de l'exercice, le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union ressort à 2915,3 milliards FCFA (hors FDE), pour 697 projets. En intégrant les concours du FDE (199,6 milliards FCFA), le cumul des engagements s'élève à 3 114,9 milliards FCFA, pour 708 projets.



**CHRISTIAN ADOVELANDE**  
*Président de la BOAD*

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi ses activités de financement à court terme, de même que ses opérations de structuration. Cela s'est concrétisé, entre autres, dans le cadre de la relance et du renforcement de filières agricoles stratégiques telles que le coton et le café-cacao. Ainsi, 41,5 milliards FCFA de financements de court terme ont été octroyés, contre 53,6 milliards FCFA en 2012.

En ce qui concerne le résultat d'exploitation, il a été bénéficiaire, à l'instar des exercices précédents. Ce résultat a été de 10,9 milliards FCFA, en hausse de 13% par rapport à celui de 2012 (9,6 milliards FCFA).

Les décaissements sur prêts se sont élevés à 230,6 milliards FCFA (hors FDE), contre 171,5 milliards FCFA en 2012 (+34,5%). A fin 2013, le cumul des décaissements s'est alors établi à 1 624 milliards FCFA, correspondant à un taux de décaissement cumulé de 55,7% (hors FDE).

Conformément aux orientations issues de la session de juin 2012 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union, la Banque a conduit les diligences visant la création, en son sein, d'une Unité de développement des PPP. L'objet de cette structure est d'apporter un appui aux États membres, dans le cadre de la préparation, de la négociation et du suivi des projets en PPP qu'ils souhaitent mettre en place, pour le développement d'infrastructures nationales ou régionales.

De concert avec la Commission de l'UEMOA et la BCEAO, la Banque poursuit par ailleurs la mise en place d'un fonds d'investissement « infrastructures ». Suivant les recommandations issues des premières phases de l'étude y relative, les réflexions sont actuellement orientées vers l'examen de la faisabilité d'un fonds d'amorçage qui serait dédié aux infrastructures. Des travaux sont également en cours avec la Commission de l'UEMOA et la BCEAO, pour une harmonisation du cadre réglementaire et légal du financement privé d'infrastructures dans l'Union.

Toujours dans le cadre de ses actions structurantes au sein du système financier régional, la Banque, après avoir soutenu le lancement de la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH-UEMOA), a assuré le financement d'une étude portant sur la recherche de modalités de développement de la garantie hypothécaire dans l'Union. L'étude visée a fait l'objet d'un atelier régional, qui s'est tenu à Lomé les 4 et 5 juillet 2013. Ses recommandations, de même que celles de l'atelier, devraient aider à promouvoir des mécanismes de garantie susceptibles de dynamiser le crédit à l'habitat.

En ce qui concerne les éléments du passif du bilan, il convient tout d'abord de souligner qu'en décembre 2013, les Organes délibérants ont décidé d'une augmentation de 10% du capital social de l'institution, faisant ainsi passer le capital autorisé de 1 050 milliards FCFA à 1 155 milliards FCFA. Je me félicite, une nouvelle fois, du fort soutien des actionnaires, qui ne ménagent pas leurs efforts pour renforcer la capacité d'intervention de la Banque.

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Il m'est également agréable de souligner que, dans le cadre de la diversification de l'actionnariat, la BOAD a enregistré l'entrée du Royaume du Maroc dans son capital. La convention de prise de participation a été signée le 14 novembre 2013, pour un montant d'un million USD (environ 500 millions FCFA). Il s'agit d'un symbole de coopération Sud-Sud, le Maroc étant le premier pays africain non régional à intégrer l'actionnariat de la Banque.

Au titre du soutien des partenaires financiers, l'exercice a été marqué par la signature de trois conventions de financement pour un montant global de 28,12 milliards FCFA. Les partenaires correspondants sont le Fonds de l'OPEP, la BADEA (Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique) et ITFC (Société Internationale Islamique de Financement du Commerce). Je saisis la présente occasion pour saluer la sollicitude constante de l'ensemble des partenaires de la Banque.

Sur le marché régional des capitaux, la Banque a, au cours du premier trimestre de l'exercice, lancé un emprunt obligataire qui a permis de mobiliser 76,64 milliards FCFA. L'opération porte à 571,72 milliards FCFA le montant total de ressources d'emprunt collectées depuis la première émission test de 1993.

S'agissant des autres activités importantes, il est à rappeler que l'exercice 2013 a été marqué par la commémoration du 40<sup>e</sup> anniversaire de la création de la Banque. Cette commémoration a donné lieu à des rencontres d'échanges organisées, dans chacun des États membres, entre le management de la Banque et des représentants des secteurs privé et public. Le point d'orgue des manifestations a été un forum tenu à Lomé, les 13 et 14 novembre, dont la cérémonie officielle de lancement a été rehaussée par la présence de plusieurs Chefs d'État.

L'année 2013 a, par ailleurs, constitué la dernière année de mise en œuvre du Plan Stratégique 2009-2013. Sur ce point, l'exercice a été marqué par la réalisation d'un bilan de la mise en œuvre du plan qui s'achève, de même que par des travaux visant l'élaboration d'un nouveau plan stratégique. L'objectif visé reste de doter l'institution d'un outil de pilotage stratégique, en phase avec les priorités de développement des États et tenant compte des réalités de la Banque. La proposition de nouveau plan stratégique quinquennal sera soumise aux organes délibérants au cours de l'exercice 2014.

Avant de terminer mon propos, je voudrais remercier la BCEAO, les actionnaires non régionaux, ainsi que les partenaires de la sous-région, pour l'appui dont la Banque a bénéficié auprès d'eux tout au long de l'exercice 2013.

Je voudrais enfin féliciter le personnel de la Banque, pour les résultats obtenus en 2013. Je l'invite à poursuivre dans l'effort, afin que 2014 et les années qui suivront permettent d'illustrer l'engagement de la Banque à consolider sa position d'instrument stratégique de financement du développement de ses États membres.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

1/1

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

<b>Date de création</b>	14 novembre 1973 Démarrage des activités opérationnelles en 1976
<b>Actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• États membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo</li><li>• BCEAO (Banque Centrale)</li><li>• Actionnaires non régionaux : BAD, BEI, France, Belgique, Allemagne, EXIM BANK de l'Inde, République Populaire de Chine, Royaume du Maroc</li></ul>
<b>Mission</b>	Promouvoir le développement équilibré des États membres et contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest
<b>Vision à l'horizon 2020</b>	Faire de la BOAD, une banque de développement forte et de référence mondiale dans le marché commun régional
<b>Capital autorisé au 31-12-2013</b>	1 155 milliards FCFA
<b>Capital souscrit au 31-12-2013</b>	1 009,25 milliards FCFA
<b>Total bilan au 31-12-2013</b>	1 411,4 milliards FCFA
<b>Effectifs de la banque au 31-12-2013</b>	291 agents
<b>FINANCEMENTS EN 2013</b>	<b>49 opérations pour un total de 515,3 milliards FCFA, sous forme de :</b>
	Prêts directs : 487,9 milliards FCFA, soit 94,7 %
	Prêts indirects : 14,5 milliards FCFA, soit 2,8 %
	Participations : 12,9 milliards FCFA, soit 2,5 %
	<b>Répartition des financements au plan sectoriel :</b>
	Secteur non marchand : 105 milliards FCFA, soit 20,4 % (12 opérations)
	Secteur public marchand : 288,5 milliards FCFA, soit 56 % (15 opérations)
	Secteur privé : 121,8 milliards FCFA, soit 23,6 % (22 opérations)
	<b>Répartition des financements selon la catégorie :</b>
	Projets nationaux : 403,7 milliards FCFA, soit 62 %
	Projets régionaux : 111,6 milliards FCFA, soit 37,8 %
<b>Approbations cumulées, 1976-2013</b>	2 915,3 milliards FCFA pour 697 opérations (3 114,9 milliards FCFA pour 708 opérations si Fonds de Développement Énergie compris)

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

### ■ 22 mars

#### Entrée du Maroc au capital de la BOAD

Le Conseil des Ministres de l'UMOA a approuvé, le 22 mars, l'entrée du Royaume du Maroc au capital de la BOAD pour un (01) million de dollars US. Cette entrée marque l'arrivée du premier pays africain non régional dans l'actionnariat de la Banque.

### ■ 18 avril

#### Signature d'un Mémoire d'Understanding entre la BOAD et l'UNCDF

La BOAD et l'UNCDF (United Nations Capital Development Fund) ont signé, le 18 avril, un Mémoire d'Understanding pour définir le cadre général de leur partenariat et en particulier sur leurs actions liées à la promotion des développements rural et local. De façon spécifique, cette coopération vise à promouvoir le financement d'initiatives pour lutter contre les effets du changement climatique et surtout des projets et programmes liés à l'adaptation et à l'atténuation, pour un « développement économique local durable », dans la zone UEMOA.

### ■ 4 au 5 juillet

#### Atelier de validation de l'étude sur la promotion de la garantie hypothécaire

La BOAD et la CRRH-UEMOA ont organisé, les 4 et 5 juillet 2013 à Lomé en République Togolaise, un atelier de validation de l'étude relative à la promotion de la garantie hypothécaire dans les pays de l'UEMOA.

L'objectif de l'étude est d'aider à la création d'un mécanisme de garantie permettant de sécuriser les crédits à l'habitat.

### ■ 5 juillet

#### Signature d'un accord de partenariat entre Africa Finance Corporation (AFC) et la BOAD

Le 5 juillet à Lomé, le Président de la BOAD, M. Christian ADOVELANDE et M. Andrew ALLI, Président Directeur Général de Africa Finance Corporation (AFC) ont procédé à la signature d'un accord de partenariat.

À travers ce partenariat, les deux institutions collaboreront à l'identification, l'accompagnement ainsi qu'à la levée de ressources en faveur de grands projets intégrateurs.

### ■ 5 juillet

#### Lancement officiel des activités du Centre Régional de Collaboration (CRC)

Le lancement officiel des activités du Centre Régional de Collaboration (CRC), par le Directeur du MDP au Secrétariat de la CCNUCC, est intervenu le 5 juillet, lors du cinquième Forum Africain sur le Carbone, tenu du 2 au 6 Juillet à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Le CRC, dont les activités ont démarré en janvier 2013, vise à appuyer le développement de projets éligibles au mécanisme de Développement Propre (MDP).

### ■ 4 au 6 septembre

#### Séminaire régional sur les PPP

La BOAD et la Commission de l'UEMOA ont co-organisé, du 4 au 6 septembre à Lomé, en partenariat avec la Banque mondiale, l'AFD et l'ADE-TEF, un séminaire régional de haut niveau sur le thème « Construire un programme de promotion des PPP au sein de l'espace UEMOA ».

La rencontre avait pour objet de définir les conditions idoines pour la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel des PPP au niveau régional et d'identifier les attentes en matière d'accompagnement de la politique régionale de promotion des PPP.

### ■ 1<sup>er</sup> au 3 octobre

#### Symposium sur le thème « Enjeux de l'évaluation des projets/programmes et solutions pour les banques sous-régionales de développement et leurs partenaires »

Du 1<sup>er</sup> au 3 octobre, en collaboration avec la BAD, la Banque mondiale et la Banque Islamique de Développement, la BOAD a organisé, un symposium sur le thème « Enjeux de l'évaluation des projets/programmes et solutions pour les banques sous-régionales de développement et leurs partenaires ».

Le symposium avait pour objectifs : (i) appréhender les avantages d'un système d'évaluation solide, (ii) faire partager les expériences en matière de système d'évaluation solide de certaines Banques Multilatérales de Développement membres de l'« Évaluation Cooperation Group (ECG) », et (iii) encourager, conformément aux principes de l'ECG, la mise en place progressive d'un système d'évaluation solide de projets et programmes dans les banques de développement sous régionales.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

2/2

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

### ■ 13 octobre

#### Adhésion officielle de la BOAD à l'International Development Finance Club (IDFC)

Le 13 octobre à Washington, aux États Unis, le Président de la BOAD a signé les statuts de l'International Development Finance Club (IDFC), marquant ainsi l'adhésion officielle de la BOAD.

L'IDFC est un réseau de banques de développement, nationales et sous régionales de renom, fondé en 2010. Ses membres se distinguent par une expérience, des succès significatifs, des innovations et compétences dans le domaine de la finance du développement, au profit de pays émergents ou en développement.

### ■ 4 novembre

#### Lancement de la cité du personnel de la BOAD

Le Ministre de l'Urbanisme et de l'Habitat de la République Togolaise, en présence de son Homologue des transports, ainsi que du Président de la BOAD, a procédé au lancement de la Cité du personnel de la BOAD à Lomé, le 4 Novembre. Le projet prévoit notamment la construction de 134 villas sur une superficie de plus de sept (07) hectares.

Cette cité a une vocation sociale et vise à permettre aux agents de la Banque d'acquiescer des logements au Togo. Elle répond également au besoin d'asseoir une politique sociale attractive.

### ■ 13 au 14 novembre

#### Quarantenaire de la BOAD

La BOAD a commémoré, les 13 et 14 novembre, le 40<sup>e</sup> anniversaire de sa création. Un forum a été organisé dans ce cadre, sous le thème : « les banques sous-régionales de développement : nouveaux enjeux ».

L'évènement a été rehaussé par la présence des Chefs d'État du Bénin, du Mali, du Niger et du Togo. Il a par ailleurs connu la participation d'éminentes personnalités de l'Union et d'experts internationaux.

La tenue de ce forum a été précédée, au titre des activités commémoratives du quarantenaire, par l'organisation de conférences itinérantes dans les différentes capitales de l'Union, aux dates ci-après :

- 2 juillet à Dakar ;
- 4 juillet à Bissau ;
- 27 septembre à Ouagadougou ;
- 30 septembre à Niamey ;
- 8 octobre à Abidjan ;
- 11 octobre à Bamako ;
- 31 octobre à Cotonou ;
- 12 novembre à Lomé.

Ces conférences itinérantes ont permis des échanges sur le bilan de l'action de la Banque dans chaque pays et de recueillir les appréciations et suggestions du public, en vue d'améliorer l'efficacité des interventions de la Banque.

### ■ 9 au 10 décembre

#### Atelier de validation des résultats de l'étude d'impacts socio-économique de sept (07) projets d'aménagements hydro-agricoles

Les 9 et 10 décembre 2013, s'est déroulé au siège de la Banque à Lomé (Togo), un atelier de validation des résultats d'une étude d'impacts socio-économique de sept (07) projets d'aménagements hydro-agricoles financés par la BOAD au Burkina, au Mali, au Niger et au Sénégal. L'atelier avait pour objectifs (i) d'une part, de valider les rapports-pays et le rapport régional de l'étude, (ii) d'autre part, de partager les expériences des participants sur la thématique relative à un « modèle institutionnel de gestion pour la durabilité des projets d'aménagements hydro-agricoles ».

La rencontre a connu la participation d'experts des États membres et de certaines institutions dont la BIDC, la FAO, le CILSS et AFRICA RICE.

### ■ 17 décembre

#### Augmentation de capital de la BOAD

Le Conseil d'Administration a approuvé, le 17 décembre, une proposition d'augmentation de capital de la BOAD.

Suite à cette nouvelle augmentation, le capital de l'institution passe de 1050 milliards FCFA à 1155 milliards FCFA.



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIcoles DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes



# ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**1.1. Environnement économique  
international

1/2

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

## 2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES  
DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS  
HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS  
DE L'UEMOA**

## I. Synoptique des projets évalués

## II. Rappel des principales caractéristiques des projets

## III. Bilan des réalisations

## IV. Impacts des réalisations des projets

## V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

## VII. Conclusion / Recommandations

**1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL**

Selon le FMI<sup>1</sup>, l'activité économique mondiale et le commerce international se sont renforcés au second semestre de 2013, améliorant ainsi l'estimation de croissance de 2013 de 0,1 point de pourcentage (3% contre 2,9% pour l'édition d'octobre 2013 des PEM). Le rebond de la croissance a été plus marqué dans les pays avancés, les marchés émergents et en développement profitant du redressement de la demande extérieure. Toutefois, comparé à 2012 (+3,1%), il ressort que l'activité mondiale connaîtrait une légère décélération en 2013 (+3%). Par groupe de pays, la situation se présente comme suit :

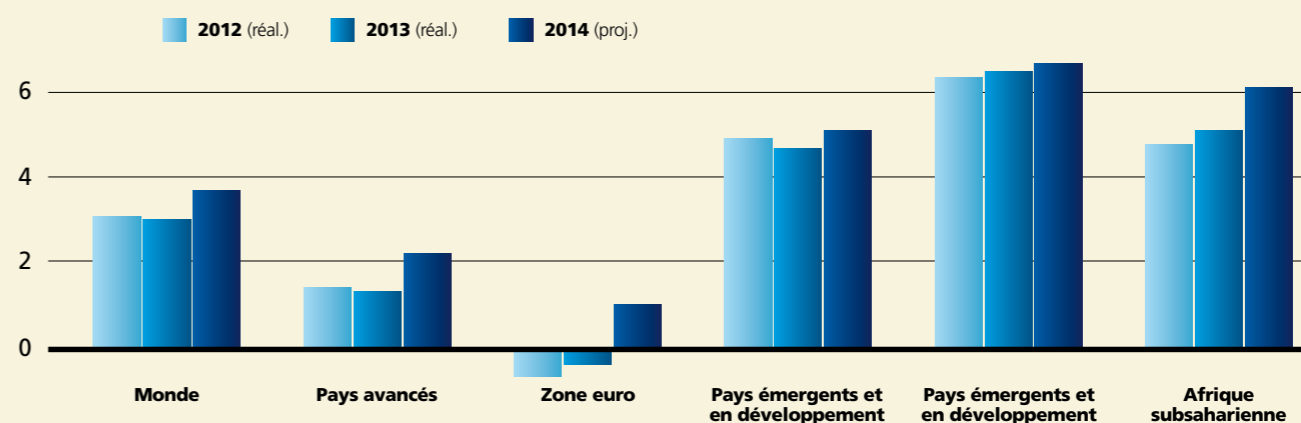
**Dans les économies avancées**, l'activité se redresse progressivement, sous l'impulsion de la demande finale et l'assouplissement<sup>2</sup> des conditions financières. Le niveau de croissance s'établirait à 1,3% (PEM, janvier 2014), en amélioration par rapport aux précédentes prévisions (1,2%). Toutefois, le faible niveau d'inflation dans ces pays (1,4% contre 2% en 2012) pourrait entraîner un relèvement des taux d'intérêt réel sur les marchés financiers et alourdir ainsi la charge de la dette pour les finances publiques et les entreprises.

**Au niveau des pays émergents et en développement**, la croissance s'établirait à 4,7%. L'augmentation de la demande extérieure dans les économies avancées et en Chine (rebond des exportations) a été le principal moteur du regain d'activité. En revanche, la demande intérieure est généralement restée plus faible que prévue (sauf en Chine), en raison notamment du durcissement des conditions financières, d'incertitudes liées à l'action des pouvoirs publics, ou d'un contexte politique défavorable, ou encore de goulots d'étranglement.

1.  
*Perspectives  
de l'Economie Mondiale  
(PEM), avril 2014.*

2.  
*De nouvelles baisses  
de primes de risque  
sont observées sur les  
obligations d'État des pays  
de la zone euro touchés par  
la crise.*

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DES ZONES ÉCONOMIQUES EN 2013 (%)



Sources : Données du FMI (PEM, avril 2014).

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

2/2

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

**En Afrique subsaharienne**, la croissance devrait rester relativement solide. Elle se situerait à 5% en 2013, grâce notamment à la poursuite d'investissements dans les infrastructures et les capacités de production. Le rythme de l'activité devrait s'accélérer en 2014, pour ressortir à 5,4%.

La progression des prix est restée modérée dans les pays avancés, en 2013 (1,4% contre 2% en 2012). Au niveau des pays émergents ou en développement, l'inflation est demeurée quasiment stable entre 2012 (+6%) et 2013 (+5,8%).

**Sur les marchés des changes**, le raffermissement de l'euro en fin 2012 s'est poursuivi en 2013, conforté par les mesures prises par les autorités de la zone pour soutenir cette monnaie européenne, notamment la mise en place d'un mécanisme permettant de recapitaliser directement les banques via le Mécanisme Européen de Stabilité (MES). Ainsi, le cours moyen de l'euro est passé de 1,3119\$ en décembre 2012 à 1,3635 \$ en octobre 2013.

**Sur le marché des matières premières**, le cours de l'or a baissé de 15,5%. En revanche, les cours du coton et du cacao se sont renforcés, respectivement de 5,3% et 1,9%, au cours de l'année 2013.

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**1.1. Environnement économique  
international1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

1/3

**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

## 2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES  
DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS  
HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS  
DE L'UEMOA**

## I. Synoptique des projets évalués

## II. Rappel des principales caractéristiques des projets

## III. Bilan des réalisations

## IV. Impacts des réalisations des projets

## V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

## VII. Conclusion / Recommandations

**1.2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL  
DANS L'UEMOA****1.2.1. SITUATION ÉCONOMIQUE**

La reprise amorcée en 2012 s'est poursuivie en 2013, sous l'effet de l'accroissement des investissements et de bonnes conditions climatiques. Néanmoins, le niveau du taux de croissance (5,8%) serait en retrait par rapport à celui de 2012 (6,6%). Le ralentissement enregistré est principalement imputable au Niger, dont la croissance a fléchi après le niveau exceptionnel de 2012. Deux facteurs ont principalement influé négativement sur cette croissance nigérienne : une baisse de la production agricole, liée à l'inondation de vallées agricoles (perte de deux récoltes de riz), puis une explosion subie dans l'une des mines du pays (perte de 1000 tonnes de production d'uranium). Un léger ralentissement a été également noté au Burkina Faso. Par pays, le taux de croissance se présenterait comme suit : Bénin (6,2%), Burkina Faso (6,8%), Côte d'Ivoire (9%), Guinée-Bissau (0,3%), Mali (5,1%), Niger (2,5%), Sénégal (4%) et Togo (5,6%).

En 2013, l'activité économique s'est déroulée dans un contexte de hausse modérée de prix. Le taux d'inflation annuel moyen est ressorti à 1,6%, en liaison avec les bons résultats de la campagne agricole et les mesures prises par les gouvernements pour atténuer la hausse des prix. Ce niveau d'inflation est en retrait par rapport à celui de 2012 (2,4%).

Pour 2014, il est attendu un taux de croissance de 7,1%, du fait de l'amélioration des performances économiques dans les États membres.

**TABLEAU 1 : TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DE L'UEMOA DE 2003 À 2013 (%)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BÉNIN	3,9	3,1	2,9	3,8	4,6	5,0	2,7	2,6	3,5	5,4	6,2
BURKINA FASO	8,0	4,6	7,1	6,4	3,6	7,9	3,0	8,4	5,0	9,0	6,8
CÔTE D'IVOIRE	-1,7	1,6	1,8	1,2	1,6	2,3	3,8	2,4	-4,7	9,8	9,0
GUINÉE BISSAU	0,6	3,2	3,8	1,8	3,2	5,9	3,4	4,4	5,3	-1,5	0,3
MALI	7,6	2,3	6,1	5,3	4,3	5,0	4,5	5,8	2,7	-0,4	5,1
NIGER	7,6	-0,8	7,2	4,8	3,2	9,6	-0,7	8,4	2,3	10,8	2,5
SÉNÉGAL	6,7	5,8	5,3	2,1	4,9	3,7	2,1	4,6	2,1	3,5	4,0
TOGO	4,8	2,5	1,3	1,9	2,1	2,4	3,4	4,0	4,8	5,9	5,6
<b>UEMOA</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>4,4</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>2,8</b>	<b>4,7</b>	<b>0,8</b>	<b>6,6</b>	<b>5,8</b>

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

2/3

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

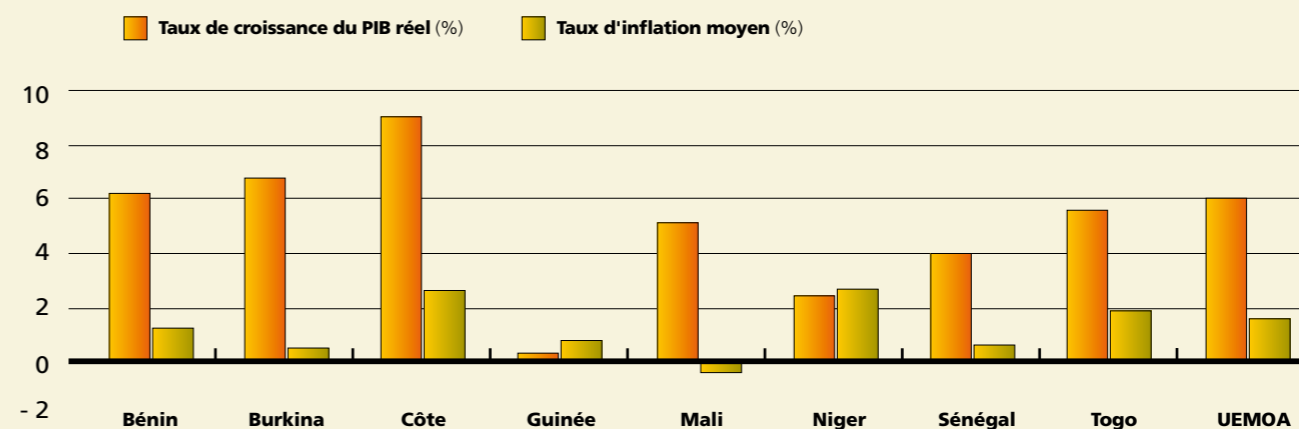
VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

GRAPHIQUE 2: TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL ET INFLATION DANS L'UEMOA (%)



Sources : Commission de l'UEMOA, INS et BCEAO.

### 1.2.2. DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Le Rapport sur le développement humain 2013, intitulé « L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié », se penche sur l'évolution des économies du Sud, notamment les dynamiques et les transformations en cours, les progrès réalisés en matière de développement humain et les défis futurs à relever.

La plupart des pays en développement ont fait des progrès économiques particulièrement importants. Ils ont notamment bénéficié des retombées positives de la croissance chinoise et indienne. L'expansion a été en grande partie encouragée par les flux d'investissements et de financements Sud-Sud<sup>3</sup> et les nouveaux partenariats commerciaux et technologiques (notamment le transfert de technologie) mis en place entre les pays du Sud.

Les régions en développement ont particulièrement joué un rôle majeur dans l'expansion des échanges commerciaux. Entre 1980 et 2010, leurs parts dans la production mondiale et le commerce international de marchandises sont passées de 33% et 25% à respectivement 45% et 47%. Elles ont également renforcé les liens qui les unissent, sur la même période. Les échanges de marchandises Sud-Sud sont ainsi passés de 8,1% à 26,7%. En 2050, selon les prévisions, la Chine, l'Inde et le Brésil représenteront ensemble près de 40% de la production mondiale, contre seulement 10% en 1950, dépassant largement les productions combinées des puissances économiques traditionnelles du Nord.

Les performances économiques enregistrées et le poids politique croissant des pays en développement ont eu une influence considérable sur la progression du développement humain. À titre d'illustration, les États membres de l'UEMOA ont bénéficié des retombées qui ont résulté de l'amélioration des conditions économiques dans les pays émergents et en développement. Comme l'indique

3. Les interactions Sud-Sud ont permis aux entreprises des pays du Sud de s'adapter et d'innover avec des produits et des processus plus adaptés aux besoins locaux. Dans le cadre des échanges Nord-Sud, les économies du Sud nouvellement industrialisées ont développé des compétences pour fabriquer des produits complexes destinés aux marchés des pays développés.

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**1.1. Environnement économique  
international1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

3/3

**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

## 2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES  
DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS  
HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS  
DE L'UEMOA**

## I. Synoptique des projets évalués

## II. Rappel des principales caractéristiques des projets

## III. Bilan des réalisations

## IV. Impacts des réalisations des projets

## V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

## VII. Conclusion / Recommandations

le graphique ci-dessus, l'IDH a globalement progressé dans l'ensemble des pays de l'Union, sur la période 1980-2012, avec un niveau relativement plus élevé en 2012.

Trois principaux moteurs ont permis au pays du Sud de réussir à transformer leurs perspectives de développement humain. Il s'agit de : (i) l'engagement des États, notamment leur proactivité en matière de développement, (ii) l'accès aux marchés mondiaux, et (iii) l'innovation en matière de politique sociale.

Malgré les avancées enregistrées par ces pays du Sud en matière de développement humain, les succès futurs ne sont pas garantis. Pour maintenir la dynamique, le rapport met en lumière quatre domaines d'actions spécifiques. Il s'agit d'encourager l'équité, notamment dans la dimension du genre, d'accroître la représentation et la participation des citoyens, notamment des jeunes, d'affronter les problèmes environnementaux et de gérer les mutations démographiques.

Le rapport tire cinq (05) grandes conclusions pouvant guider, dans les années à venir, la marche des économies du Sud vers un développement humain durable :

- 1/ La vigueur des économies du Sud doit être appariée à un engagement sans faille pour le développement humain ;
- 2/ les pays les moins développés peuvent apprendre et tirer parti du succès des économies émergentes du Sud ;
- 3/ de nouvelles institutions et de nouveaux partenariats sont susceptibles de renforcer l'intégration régionale et la coopération Sud-Sud ;
- 4/ une plus grande représentation du Sud et de la société civile peut accélérer les progrès face aux principaux enjeux mondiaux ;
- 5/ l'essor du Sud offre de nouvelles opportunités d'élargir la mise à disposition des biens publics.

GRAPHIQUE 3 : ÉVOLUTION DE L'IDH DES PAYS DE L'UEMOA SUR LA PÉRIODE 1980-2012

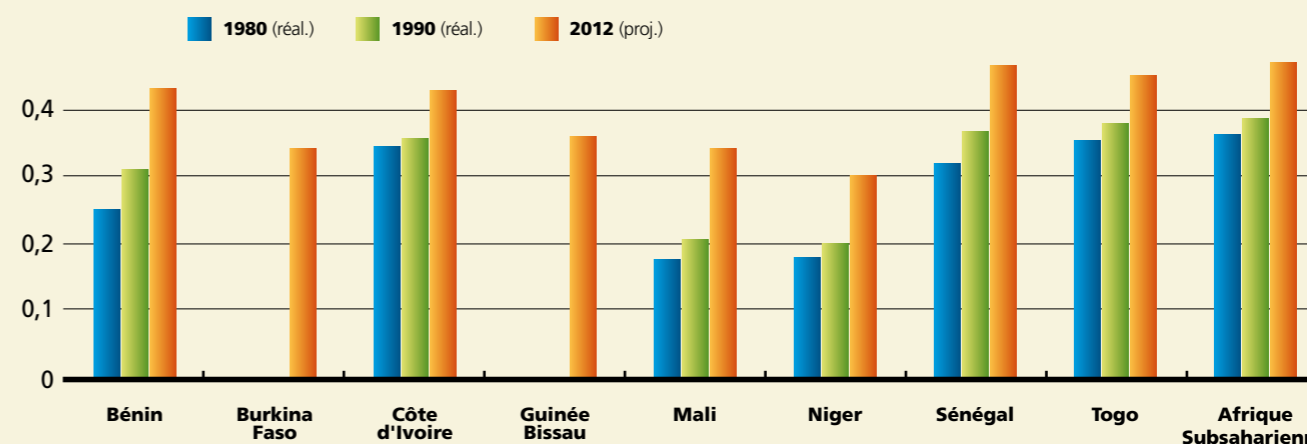


Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes



RÉALISATIONS  
DE LA BOAD

2

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

En 2013, les financements accordés par la BOAD sous forme de prêts à moyen et long termes (hors Fonds de Développement Énergie) s'élèvent à 502,4 milliards FCFA, contre 433,3 milliards FCFA en 2012 (+16%).

En ce qui concerne les prises de participation, la Banque est entrée dans le capital de sept (07) sociétés, en 2013, pour un montant total de 12,9 milliards FCFA. Ces opérations ont notamment permis le renforcement des fonds propres de trois (03) banques, de trois (03) fonds d'investissements et d'une société de production d'électricité.

En tenant compte de ces participations, les approbations annuelles (hors FDE) s'élèvent à 515,3 milliards FCFA. Ces financements se répartissent par guichet comme ci-après :

S'agissant d'une répartition par type de prêt, les concours directs s'élèvent à 487,9 milliards FCFA, soit 97,1% des approbations de l'année. Ces financements ont contribué à la consolidation de la sécurité alimentaire, à la réhabilitation ou l'extension d'installations de traitement d'eau potable, au renforcement du réseau routier, des infrastructures aéroportuaires, à l'accroissement des capacités de production d'énergie, à l'accroissement des capacités techniques d'entreprises industrielles, de même qu'au développement des services.

Les prêts indirects s'établissent à 14,5 milliards FCFA, soit 2,9% du montant des approbations de l'exercice. Ils ont servi au refinancement de trois institutions financières nationales et d'une institution financière africaine intervenant dans le domaine de l'immobilier.

TABLEAU 2 : RÉPARTITION SECTORIELLE DES APPROBATIONS<sup>4</sup> (Moy. et lg termes) EN 2013

	Approbations (Milliards FCFA)	Nombre d'opérations	% Approbations
<b>SECTEUR NON MARCHAND (a)</b>	105,0	12	20
<b>SECTEUR MARCHAND (b = i + ii)</b>	410,3	37	80
public marchand (i)	288,5	15	56
privé (ii)	121,8	22	24
<b>TOTAL (a+b)</b>	<b>515,3</b>	<b>49</b>	<b>100 %</b>

Source : BOAD.

4.  
Y compris les prises de participation.



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

### 2.1. Tableau d'ensemble

2/3

- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

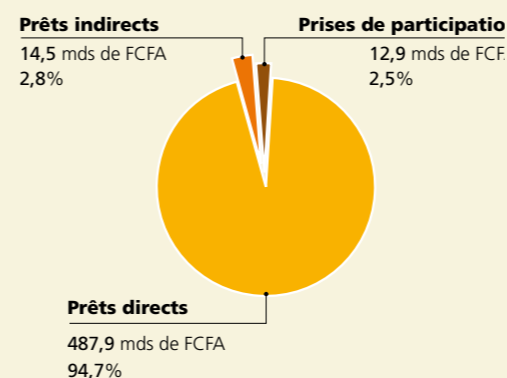
### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

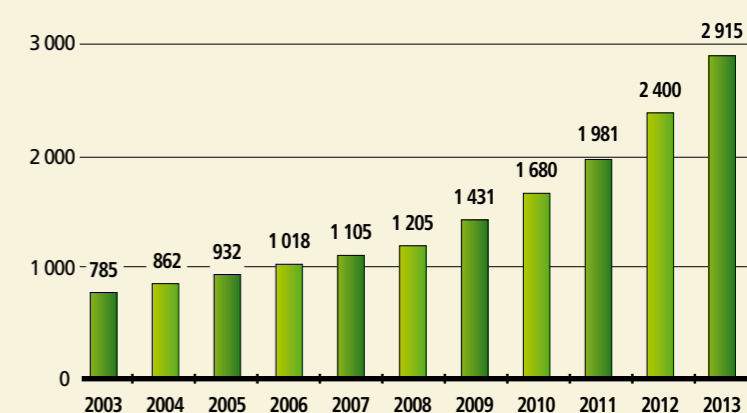
Liste des annexes

### GRAPHIQUE 4: RÉPARTITION DES APPROBATIONS PAR TYPE DE FINANCEMENT EN 2013



Source: BOAD.

### GRAPHIQUE 5: ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS DE LA BOAD (hors FDE en milliards FCFA)



Au total, les nouveaux financements accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 2 915,3 milliards FCFA au 31 décembre 2013 (hors FDE), pour la réalisation de 697 projets de développement.

La contribution de la Banque se traduit également par l'accompagnement de projets régionaux. En 2013, cette contribution a porté sur le financement de sept (07) projets pour un montant de 111,6 milliards FCFA. Ainsi, l'institution aura consenti 1 088,9 milliards FCFA, soit 37,4% de ses engagements nets cumulés, à la réalisation de 219 projets intégrateurs.

Au titre du Fonds de Développement Énergie (FDE), Fonds communautaire dont la Banque assure la gestion, les financements de l'exercice s'élèvent à 13 milliards FCFA pour une opération de prêt. Par ailleurs, une subvention de 5,7 milliards FCFA a été accordée à la Commission de l'UEMOA pour le financement d'actions relevant de la première phase du programme régional d'économie d'énergie. Ainsi, depuis le démarrage des activités du FDE en 2010, onze projets d'énergie ont été financés sous forme de prêts, pour un montant global de 199,6 milliards FCFA.

En additionnant les engagements pris dans le cadre du FDE, le volume global des financements mis en place en 2013 a été de 528,4 milliards FCFA, contre 464,7 milliards FCFA en 2012 (+13,7%). Ainsi, le cumul des engagements (y compris FDE) depuis l'origine ressort à 3 114,9 milliards FCFA, pour 708 projets.

S'agissant des opérations de court terme, six (06) financements, d'un montant de 41,5 milliards FCFA, ont été mis en place.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2/3

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

L'activité de garantie d'emprunts obligataires a enregistré une (01) opération au cours de l'année, pour un montant global de 10,5 milliards FCFA.

L'arrangement de financement a donné lieu à des prestations qui ont conduit à la mobilisation de ressources pour un montant de 233,2 milliards FCFA, en faveur de divers mandants.

L'activité de conseil financier a porté sur des opérations telles que l'appui-conseil à la construction d'une cimenterie, l'assistance technique et financière à une société d'eau et d'électricité ou encore l'acquisition d'intrants vivriers au titre de la campagne agricole 2013-2014.

En ce qui concerne les études, des financements d'un montant de 2,5 milliards FCFA ont été consacrés à des études de préparation de projets, au cours de la période, ce qui porte le cumul de cette catégorie de concours à 32,3 milliards FCFA, à fin 2013. Cette activité permet d'améliorer la capacité de génération de projets publics.

Les décaissements sur prêts de l'exercice s'élèvent à 230,6 milliards FCFA (hors FDE), contre 171,5 milliards FCFA pour 2012 (+34,5%). Le cumul des décaissements s'établit à 1 624 milliards FCFA (hors FDE), soit un taux de décaissement cumulé de 55,7%. La légère baisse du taux de décaissement (Décaissements cumulés/Engagements cumulés), par rapport à l'année 2012 (58,1%), est à mettre en relation avec le rythme d'augmentation plus important des engagements.

En rapport avec les orientations stratégiques de l'institution, les principales réalisations de l'année 2013 se présentent comme suit.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

1/7

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.2. ACTIVITÉS VISANT UN POSITIONNEMENT DE LA BANQUE COMME INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS

### 2.2.1. FINANCEMENTS DANS L'AGRICULTURE ET LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des recommandations du Haut Comité sur la sécurité alimentaire, présidé par le Chef de l'État du Niger. Ceci s'est notamment matérialisé par l'appui au démarrage de projets et programmes inscrits dans le rapport portant « situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », adopté par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union en juin 2012.

Ainsi, dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a mis en place des financements d'un montant global de 25,6 milliards FCFA, en faveur de trois (03) projets agricoles visant notamment la consolidation de la sécurité alimentaire par l'introduction du Système de Riziculture Intensive (SRI), la création d'emplois agricoles durables et l'amélioration des revenus des ménages ruraux, en particulier ceux des jeunes et des femmes. Ces projets constituent des réponses aux besoins d'investissement exprimés dans les Programmes Nationaux d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) des États membres.

La Banque a par ailleurs poursuivi les diligences visant la mise en place d'un système d'assurance récolte dans les pays de l'Union. À ce titre, la Coopération suisse et la BOAD ont signé en avril 2013 une convention de partenariat pour la mise en œuvre du Programme Assurance Récolte promu par la BOAD dans les pays de l'UEMOA. À travers cette convention, la Coopération suisse apporte une contribution financière de 3,4 milliards FCFA à la BOAD pour la promotion de l'assurance récolte dans la zone UEMOA. Dans le cadre de ce programme, la BOAD a recruté, à l'issue d'un appel d'offres international, un cabinet spécialisé en assurance agricole, qui lui apportera une assistance technique.

### 2.2.2. ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Dans le domaine de l'environnement, la Banque poursuit son appui aux initiatives relevant de la finance climat. La proposition d'une stratégie spécifique aux interventions de l'institution dans le domaine environnemental est en cours, avec l'appui d'un cabinet.

Parallèlement, la Banque a entrepris des actions visant la mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, notamment le Protocole de Kyoto. Il s'agit, entre autres,

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

2/7

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

d'actions multiformes en direction des pays de l'UEMOA, en vue du développement, dans la sous-région, d'un marché du carbone dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre. Il s'agit, par ailleurs, de la mobilisation, au niveau international, de fonds dédiés au climat d'une part (Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques, pour lequel la BOAD a obtenu le statut d'Entité d'Implémentation, Fonds Vert) et d'autre part de financements affectés à l'environnement d'une manière générale (Fonds pour l'Environnement Mondial, pour lequel le processus d'accréditation est en cours).

Dans ce cadre, le Centre Régional de Collaboration, dont le but est d'apporter un soutien direct aux gouvernements, aux ONG et au secteur privé, pour l'identification et le développement de projets de Mécanisme de Développement Propre (MDP<sup>5</sup>), a démarré ses activités en janvier 2013. Au cours de l'exercice, ce Centre a apporté un appui direct à des projets en cours d'exécution dans des domaines tels que l'énergie, les foyers de cuisson améliorés, l'éclairage efficace, le chauffage solaire de l'eau, etc. Le CRC a par ailleurs renforcé les capacités de ses agents dans des domaines comme le « standardised baseline » et la « finance carbone » appliquée au secteur des foyers améliorés.

Enfin, les sauvegardes sociales et environnementales ont reçu davantage d'attention, dans le cadre des évaluations de projets en 2013 (une trentaine de projets, toutes catégories confondues).

### ENCADRÉ 1

#### CENTRE RÉGIONAL DE COLLABORATION

LE 16 OCTOBRE 2012 FUT SIGNÉ LE PROTOCOLE D'ACCORD PORTANT CRÉATION DU CENTRE RÉGIONAL DE COLLABORATION (CRC), ENTRE LA CONVENTION CADRE DES NATIONS UNIES SUR LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES (CCNUCC) ET LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BOAD).

Le centre est entré dans sa phase opérationnelle le 1<sup>er</sup> février 2013. Il est investi de la mission de mise en œuvre des projets du Mécanisme pour un développement propre (MDP), un mécanisme du Protocole de Kyoto, dont le but est d'aider les pays développés à atteindre leurs objectifs en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre, tout en soutenant le développement durable des pays en voie de développement.

L'engagement de la BOAD se justifie par le respect du Principe de l'Équateur et sa détermination à associer son effort à celui de la communauté internationale, dans la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques.

Dans ce cadre, sa devise est « penser global, agir local ». Depuis 2013, à travers le CRC, la BOAD a apporté une assistance technique à près de 300 porteurs de projets du MDP, dans 30 pays d'Afrique.

Conscient des défis à relever, notamment le relèvement du marché de carbone, la barrière linguistique, l'accès du secteur privé aux financements, le CRC a entrepris, pour 2014, une série d'actions visant à : i) développer une communication au niveau institutionnel des États ; ii) renforcer les capacités des parties prenantes, dans le domaine du changement climatique ; iii) promouvoir les partenariats régionaux pour le développement du MDP et iv) ouvrir la réflexion sur des problématiques d'atténuation et d'adaptation (NAMAs, REDD+...).

Il existe aujourd'hui 4 centres régionaux de collaboration, dont celui de Lomé (Togo) est le premier : CRC Lomé, TOGO ; CRC Bogota, COLUMBIA ; CRC Kampala, UGANDA ; CRC St. George's, GRENADA.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États 3/7
- 2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.2.3. INFRASTRUCTURES NON MARCHANDES

Les infrastructures étant l'un des piliers de la transformation économique, la Banque considère les investissements dans ce secteur comme un enjeu stratégique pour conduire les économies de l'UEMOA à l'émergence.

Au cours de l'année 2013, la Banque a financé dix-huit (18) projets d'infrastructures non marchandes, pour un montant total de 276,1 milliards FCFA, représentant 53,6% des approbations de l'exercice. Ces financements ont concerné notamment dix-sept (17) projets routiers, dans l'ensemble des pays de l'Union. Les concours susvisés ont été réalisés pour partie sous forme de prêts non marchands (8 projets ; 76,8 Mds FCFA) et pour le reste, sous la forme de prêts souverains à conditions de marché (10 projets ; 199,3 Mds FCFA).

Les projets routiers concernent la réalisation ou la réhabilitation de 1 215,7 kilomètres de routes bitumées, 9 204 mètres linéaires (ml) de voiries et 16 000 ml d'ouvrages d'assainissement visant l'amélioration du cadre de vie, la mobilité et la promotion des échanges socio-économiques. Deux (02) de ces projets s'inscrivent dans le cadre du Programme d'Action Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR) de l'UEMOA.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED), le Fonds de Développement Énergie (FDE) a octroyé un (01) financement partiel de 13 milliards FCFA pour la réhabilitation et le renforcement des ouvrages de transport et de distribution d'énergie électrique de la société CI-ENERGIES, en Côte d'Ivoire.

## 2.2.4. ASSISTANCE AUX ÉTATS

En 2013, la Banque a poursuivi ses activités d'assistance aux États membres et à leurs démembrements. À ce titre, divers appuis d'un montant total de 124 millions FCFA ont été accordés, notamment en termes de participation de la Banque au financement de fora ou séminaires, de même que d'aides à des réfugiés ou déplacés ressortissants de l'Union.

S'agissant des études, la Banque a consacré 2,5 milliards FCFA au financement de neuf (09) études prospectives, technico-économiques ou d'impact environnemental et social. Cette activité a permis d'améliorer la capacité de génération de projets promus par les États.

Au cours de l'exercice, la Banque a pris part, le 15 mai 2013, à la Table ronde des Partenaires Techniques et Financiers du Mali organisée à Bruxelles (Belgique), suite à la crise qu'a connue ce pays

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États 4/7
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

depuis 2012, dans le cadre de la relance durable de l'économie et la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali et dans la sous-région.

Enfin, la Banque a poursuivi les diligences relatives à la mise en place, en son sein, d'une unité dédiée à la promotion de projets PPP. Dans ce cadre, la Banque a effectué un séjour d'imprégnation auprès de la Mission d'appui au Partenariat Public-Privé (MAPPP) et de l'ADETEF à Paris (France). En outre, des agents de la Banque ont bénéficié d'une formation au niveau de l'ADETEF en novembre 2013. La Banque a par ailleurs organisé, au cours de l'exercice, un séminaire régional sur la promotion des PPP dans l'espace UEMOA.

### ENCADRÉ 2

#### SÉMINAIRE RÉGIONAL SUR LES PPP

Depuis quelques années, les pays de la sous-région connaissent une croissance soutenue. Pour assurer le financement et la réalisation d'infrastructures et services publics nécessaires à leur développement, ces pays ambitionnent un engagement significatif du secteur privé, via notamment les partenariats public-privé. Or, si quelques projets en PPP ont déjà été réalisés dans la plupart de ces pays, et si certains d'entre eux ont progressé dans la mise en place de cadres juridiques et institutionnels dédiés aux PPP, il est constaté qu'il n'existe dans aucun des pays de la sous-région un flux de projets à réaliser en PPP à la hauteur des ambitions affichées.

Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de promotion du Partenariat Public-Privé (PPP) dans l'espace UEMOA, tel que décidé lors du Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union de juin 2012, s'est tenu, du 4 au 6 septembre 2013 au siège de la BOAD à Lomé, au Togo, un séminaire régional de haut niveau sur le thème « construire un programme de promotion du PPP au sein de l'espace UEMOA ».

Ce séminaire a été organisé par la BOAD et la Commission de l'UEMOA, en partenariat avec la Banque mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD) et l'ADETEF (France). La rencontre a connu la participation de responsables des Cellules nationales d'appui aux PPP, de représentants de la Banque mondiale, de la coopération française, d'Organes et Institutions communautaires.

Cette rencontre avait pour objet de définir les conditions idoines pour la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel des PPP au niveau régional et d'identifier les attentes en matière d'accompagnement d'une politique régionale de promotion du PPP.

Les travaux se sont déroulés en sessions thématiques, portant notamment sur : i) enjeux du développement des infrastructures et PPP ; ii) cadre institutionnel et légal ; iii) identification des projets ; iv) approche régionale des politiques PPP nationales ; v) choix d'un modèle PPP ; vi) préparation et conduite de la transaction ; vii) régulation du partenariat en phase d'exécution ; viii) instruments financiers ; ix) définition des missions des acteurs ; x) promotion des programmes de renforcement des capacités et xi) mise en pratique des recommandations.

Au cours de ce séminaire, l'occasion a été donnée à chaque État membre de présenter son expérience nationale en matière de PPP. À l'issue des différentes présentations, il se dégage les constats suivants :

- le dispositif institutionnel diffère d'un État à un autre ;
- les États sont à des niveaux d'avancement différents ;
- une convergence se dessine quant aux processus d'examen des dossiers de projets PPP ;
- une volonté politique de plus en plus forte se manifeste dans les États pour la promotion des PPP ;

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

5/7

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées pour la conduite du processus d'analyse, de négociation, d'évaluation de projets PPP est réelle ;
- le besoin d'une législation intégrale sur les commandes publiques et les PPP, d'une manière générale est indéniable ;
- des attentes fortes existent pour la mise en place d'une Cellule PPP au sein de la BOAD.

Au titre des recommandations, les participants ont notamment souligné les nécessités ci-après :

- l'élaboration d'une législation communautaire, pour offrir un cadre harmonisé et sécurisant : le dispositif communautaire à mettre en place devrait donner un cadre général dans lequel les États devraient s'inscrire en tenant compte de leurs réalités organisationnelles et administratives ;

- un meilleur ancrage institutionnel, afin d'offrir aux Unités PPP plus de possibilités pour être opérationnelles et efficaces ;
- la prise en compte du secteur privé local dans le dispositif de promotion de PPP ;
- le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des Cellules PPP et celles des organes de régulation ;
- le rattachement des Cellules d'appui PPP à un niveau hiérarchique élevé et leur dotation en moyens nécessaires ;
- l'encadrement des recours aux avenants et le renforcement des capacités des acteurs pour une bonne analyse des offres.

### 2.2.5. RÉAFFIRMATION D'ENGAGEMENT À L'OCCASION DU QUARANTIÈME ANNIVERSAIRE

L'année 2013 a été marquée par la commémoration du 40<sup>e</sup> anniversaire de la création de la BOAD. Un forum a été organisé dans ce cadre en vue de faire un bilan des quarante ans d'intervention de l'institution et mener des réflexions sur les enjeux et nouveaux défis liés au développement des économies de l'Union.

La manifestation a été l'occasion d'échanges nourris sur différentes thématiques au nombre desquelles : "la prochaine génération de banques de développement", "vaincre l'insécurité alimentaire", "PME/PMI et agro-business", "la croissance verte : quels défis pour les pays de l'UEMOA", "quelles stratégies de mobilisation de ressources pour les banques sous-régionales de développement ?"

En prélude au Forum, la BOAD a organisé, dans chacun des États membres, une conférence consacrée au thème « **1973-2013, 40 ans d'interventions de la BOAD : bilan et perspectives** ». Ces manifestations ont constitué des cadres privilégiés pour donner un aperçu de la contribution de la Banque au développement de chaque État membre, et évoquer les axes futurs d'intervention de l'institution. Par cette communication de proximité, la Banque a pu également recueillir, de ses partenaires, de précieux avis et suggestions qui l'aideront à mieux jouer son rôle d'institution de référence dans le financement du développement en Afrique de l'ouest.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

6/7

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## ENCADRÉ 3

### FORUM DU QUARANTAIRE DE LA BOAD

LE FORUM DU QUARANTAIRE DE LA BOAD S'EST TENU À LOMÉ DU 13 AU 14 NOVEMBRE 2013, SUR LE THÈME : « LES BANQUES SOUS-RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT : NOUVEAUX ENJEUX ».

La cérémonie de lancement de la manifestation a été rehaussée par la présence de quatre Chefs d'États et de Gouvernement de l'Union, à savoir :

- **M. Boni YAYI**, Président de la République du Bénin, Président en exercice de l'UEMOA,
- **M. Faure ESSOZIMNA GNASSINGBE**, Président de la République Togolaise,
- **M. MAHAMADOU ISSOUFOU**, Président de la République du Niger,
- **M. Ibrahim Boubacar KEITA**, Président de la République du Mali.

Ont également pris part à la manifestation, des Ministres des États membres de l'UEMOA, les Présidents des institutions et organe communautaires, de même que des personnalités de la sous-région. Des représentants d'institutions et organismes internationaux, des personnalités de haut rang ayant marqué la vie de la BOAD ou de l'UEMOA en général, des représentants des États, des personnes ressources, des opérateurs économiques, de même que des représentants de la société civile et des membres du personnel de la BOAD ont par ailleurs assisté aux travaux.

Quelques résultats issus de ces travaux se présentent comme suit :

#### Session 1 : vaincre l'insécurité alimentaire

Diverses dimensions caractérisant la sécurité alimentaire ont été examinées, à savoir i) la disponibilité de la production intérieure, notamment la capacité d'importation, de stockage et l'aide alimentaire ; ii) l'accessibilité, grâce notamment au pouvoir d'achat et aux infrastructures disponibles ; iii) la stabilité des infrastructures, mais aussi la stabilité climatique et politique ; iv) la qualité et la sécurité sanitaire (salubrité / hygiène, non toxicité, accès à l'eau potable).

Quant aux causes structurelles profondes de l'insécurité alimentaire, il a été relevé : i) l'existence de zones à risques agro climatiques, vulnérables au changement climatique ; ii) la croissance démographique et l'urbanisation galopante ; iii) la faible productivité agricole et la forte vulnérabilité au changement climatique ; iv) la grande pauvreté qui limite l'accès aux aliments ; v) la complexité des causes de la malnutrition et vi) des financements trop orientés vers l'urgence.

En revanche, pour éradiquer l'insécurité alimentaire, la solution consisterait à soutenir les petites exploitations familiales, qui couvrent 70 à 80% des besoins globaux, améliorer la gouvernance face au changement climatique, sécuriser le foncier rural et mettre à l'échelle les bonnes pratiques de gestion durable des terres, investir dans l'économie rurale non agricole et dans la protection sociale, améliorer le commerce intra-régional et l'état nutritionnel des populations vulnérables.

#### Session 2 : PME/PMI et agro-business

Le secteur agricole reste caractérisé par une faible productivité des facteurs, des marchés fragmentés et fermés, une perception limitée des possibilités d'investissement et de commerce, etc.), ce qui justifie la dépendance de la sous-région aux importations alimentaires.

Pour y faire face, il est proposé le développement de chaînes de valeurs dans l'espace UEMOA en vue de réduire la fragmentation de l'économie agricole, maximiser l'exploitation des marchés régionaux, pour l'amélioration de la sécurité alimentaire.

Les filières prioritaires à promouvoir pourraient être celles ci-après : riz, maïs, viande, aviculture, coton, cacao, cajou, et pêche, dans le cadre de l'agro-industrie. Dans ce schéma, les banques de développement doivent mettre à la disposition des filières visées, en particulier, des ressources longues et développer des fonds de garantie pour les soutenir.



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

7/7

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

### Session 3 : croissance verte : quels défis pour les pays de l'UEMOA ?

L'agenda de la "croissance verte", loin d'être un « luxe », est une opportunité pour les pays de l'UEMOA d'enregistrer une croissance équilibrée et durable, pour autant que les défis de sa mise en œuvre soient relevés. En effet, il convient de noter que dans la plupart des pays de la zone, la pression exercée sur les ressources naturelles et les services écologiques (empreinte écologique) dépasse leur capacité à produire une offre continue de ressources renouvelables et à absorber les déchets découlant de leur consommation (biocapacité).

Pour réaliser la transition vers une croissance verte, les États doivent œuvrer à optimiser l'utilisation des ressources naturelles, limiter les déchets et la pollution et renforcer la résilience des populations et des économies face aux chocs externes. Dans ce cadre, plusieurs créneaux se présentent à eux, notamment ceux-ci : (i) le domaine des énergies renouvelables (solaire, hydraulique, bioénergie), (ii) l'agriculture, notamment irriguée, (iii) le traitement des déchets, (iv) le secteur de l'habitat et (v) celui de l'éclairage public.

Un accent devrait être également mis sur les solutions d'efficacité énergétique innovantes, notamment : (i) la vulgarisation des lampes basse consommation, (ii) les projets routiers d'éclairage à base de panneaux solaires et (iii) la valorisation des déchets.

### Session 4 : quelles stratégies de mobilisation de ressources pour les banques sous-régionales de développement ?

Les échanges ont porté sur les expériences de banques non résidentes (BEI, AFD, BAD, Proparco) en matière de mobilisation de ressources et de promotion de projets PPP.

Il en est ressorti que dans un contexte mondial marqué par la raréfaction des ressources, des solutions, innovantes de mobilisation de ressources devraient être promues : i) émission d'obligations de projet (project bonds), ii) garantie partielle de crédit, iii) garantie partielle de risque, iv) émissions en monnaie locale, et v) syndication de prêts.

Les débats autour de la problématique des PPP ont permis de rappeler que cette modalité de financement constitue un puissant outil de financement des infrastructures, en permettant notamment d'apporter des ressources complémentaires au secteur public, de réaliser un transfert de technologies et d'induire une amélioration dans la discipline de gestion. Des exemples de projets financés en PPP ont été cités au nombre desquels le projet de génération de près de 1 000 GWh/an d'électricité supplémentaire (Côte d'Ivoire), le projet de réhabilitation de deux terminaux et construction d'un nouveau terminal portuaire, pour une capacité totale de 550 000 TEU par Dubaï Port World à Dakar (Sénégal) et le projet de construction d'un terminal à conteneurs à Lomé, pour une capacité cible de 1,5 million TEU.

Au total, les travaux du forum ont mis en évidence des pistes de réflexion dont la BOAD pourra s'inspirer pour le renforcement de ses actions en faveur de l'intégration et du développement économique des États membres de l'UEMOA.

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

1/5

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

## 2.3. PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES ET FINANCEMENTS INNOVANTS

### 2.3.1. INFRASTRUCTURES MARCHANDES

La mise en place d'infrastructures marchandes d'appui à la production et d'amélioration du bien-être des populations de l'Union a bénéficié de concours d'un montant de 139,8 milliards FCFA en 2013, soit 27,1% des approbations annuelles de la Banque (hors FDE). Les concours visés ont porté sur des projets relevant des secteurs de l'énergie électrique, des infrastructures portuaires et aéroportuaires, de l'eau potable et de l'assainissement.

#### ■ Électricité

L'énergie électrique est l'un des intrants les plus importants pour donner de la valeur ajoutée aux ressources naturelles et agricoles. Consciente que le coût et la disponibilité de ce facteur sont déterminants pour assurer la viabilité économique des opérations de transformation au sein de l'Union, la BOAD a renforcé son soutien au secteur au cours de l'exercice, par l'octroi de financements d'un montant de 74 milliards FCFA (hors FDE) représentant 14,4% des engagements de l'exercice.

Les financements concernent : 1) deux (02) projets au Sénégal qui portent sur la construction en BOO (Build-Own-Operate) d'une centrale électrique à base de charbon d'une puissance totale de 125 MW et d'une centrale thermique bicom bustible à cycle combiné de 70 MW, 2) un (01) projet en Côte d'Ivoire, qui vise la construction d'un poste 90/16,5 kV et l'installation d'environ 125 postes de distribution HTA/BT de type H59 de 630 kVA, ainsi que 3) un (01) projet au Bénin dont l'objet est : (i) la réhabilitation de trois sous-stations, (ii) la construction d'un Centre National de Conduite et (iii) la création de 145 postes de distribution (y compris 5000 foyers d'éclairage public).

Par ces opérations, la Banque contribue à l'amélioration de l'approvisionnement de la zone en électricité.

#### ■ Infrastructures portuaires

Les projets d'infrastructures portuaires soutenus concernent l'approfondissement du chenal d'accès et la reconstruction du Wharf Pétrolier du Port Autonome de Dakar (au Sénégal) ainsi que la réhabilitation de la voirie et de réseaux divers au Port autonome de Lomé (au Togo). Ces projets ont bénéficié de financements d'un montant de 35 milliards FCFA, soit 6,8% des engagements en 2013 (hors FDE).

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

2/5

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## ■ Infrastructures aéroportuaires

Un projet d'un montant de 25 milliards FCFA a fait l'objet d'un financement sous ce volet. Il s'agit de la construction du nouvel aéroport international de Ouagadougou-Donsin au Burkina Faso. La réalisation de ce projet permettrait notamment d'améliorer la compétitivité du transport aérien du pays et de développer des zones d'influence.

## ■ Eau potable et assainissement

En 2013, la Banque a accordé deux (02) financements d'un montant cumulé de 5,8 milliards FCFA pour le renforcement des systèmes d'alimentation en eau potable du centre secondaire de Djougou et des localités de Savé, Tchaourou et Tanguiéta au Bénin. Le renforcement est recherché à travers la réalisation de dix-sept (17) forages, le réaménagement d'une retenue d'eau existante et l'extension des réseaux d'adduction et de distribution d'eau potable.

## 2.3.2. AUTRES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Les actions de la Banque dans le secteur productif de la sous-région ont été renforcées au cours de l'année 2013. Sept (07) projets d'un montant cumulé de 36,4 milliards FCFA ont été financés dans des domaines tels que l'industrie, les services (hôtellerie) et l'agrobusiness.

## ■ Industries

Le soutien de la Banque au développement industriel de l'UEMOA s'est poursuivi en 2013. Les financements consentis s'élèvent à 29,9 milliards FCFA dont 12,4 milliards FCFA dans le domaine de l'agro-industrie, 15 milliards FCFA dans l'extraction minière, et 2,5 milliards FCFA dans l'industrie pharmaceutique.

## ■ Hôtellerie

Les initiatives développées dans le secteur ont continué de bénéficier de l'appui de la Banque, notamment pour la promotion de réseaux hôteliers en Afrique de l'Ouest. Dans ce cadre, un financement d'un montant de 3,5 milliards FCFA a été accordé à la société Chain Hôtel Cotonou (CHC) SA du Groupe Teylium en vue de la construction à Cotonou (Bénin) du premier réceptif quatre étoiles du réseau régional du Groupe.

Les actions  
de la Banque  
dans le secteur  
productif de la  
sous région ont  
été renforcées  
au cours de  
l'année 2013.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

3/5

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## ■ Agrobusiness

La Banque a renforcé ses financements en faveur de l'agrobusiness en vue de moderniser l'activité agropastorale. Dans ce cadre, elle a consenti au cours de l'exercice, un financement d'un montant de 3 milliards FCFA pour l'implantation, par la Société Agricole VINOLIA SA, d'une ferme avicole intégrée (production de poussins, fabrique d'aliments de volaille et abattoir).

### 2.3.3. LIGNES DE REFINANCEMENT ET PRÊTS AUX INSTITUTIONS FINANCIÈRES NATIONALES (IFN)

Au cours de l'année 2013, trois (03) Institutions Financières Nationales (BMS-SA et KAFO JIGINEW au Mali, ASUSU SA au Niger) et une (01) institution financière internationale (SHELTER AFRIQUE<sup>6</sup> au Kenya), ont obtenu des lignes de refinancement pour un montant global de 14,5 milliards FCFA. Ces concours visent notamment à répondre au besoin d'investissement immobilier en Afrique et dans l'UEMOA, à soutenir le secteur de la microfinance dans le financement de projets d'investissements productifs et à renforcer les ressources stables des IFN.

En appui à la consolidation des fonds propres des institutions du système financier, un prêt subordonné, premier du genre consenti par la Banque, a été octroyé à la BIAO Côte d'Ivoire, pour un montant de 10 milliards FCFA.

### 2.3.4. PRISES DE PARTICIPATION

L'action de la Banque dans le domaine des prises de participation a porté sur le renforcement des ressources stables et de l'actionnariat de six (06) institutions financières (fonds d'investissement et banques) ainsi qu'une (01) société de production d'électricité, pour un montant global de 12,9 milliards FCFA. Les entités concernées sont les suivantes :

**Fonds Africain pour les Énergies Renouvelables (FAER)** au Togo : le montant de la participation de la Banque est de 5 milliards FCFA. L'opération vise notamment à : (i) promouvoir l'accès des populations de l'Afrique subsaharienne à des sources d'énergies renouvelables et propres, (ii) investir dans le développement, l'acquisition ou l'exploitation d'énergies renouvelables et (iii) accroître les flux d'investissements du secteur privé en faveur des projets d'énergies renouvelables, afin d'exploiter les potentialités énergétiques dont regorge l'Afrique subsaharienne.

Il convient d'indiquer que le FAER s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IREDD) de même que de celui de l'initiative carbone de la BOAD.

6. Société pour l'Habitat et le Logement Territorial en Afrique.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

4/5

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIcoles DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

L'action de la Banque dans le domaine des prises de participation a porté sur le renforcement des ressources stables et de l'actionnariat de six institutions financières ainsi qu'une société de production d'électricité.

**Amethis West Africa (AWA)** en Côte d'Ivoire : l'opération a porté sur un montant de 3,3 milliards FCFA en faveur du Fonds d'investissement, dont l'objectif est de contribuer au renforcement des fonds propres d'entreprises d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle s'inscrit dans un contexte de promotion et de diversification des instruments de financement en faveur du secteur privé et répond au besoin d'accompagnement et de renforcement de la gouvernance des PME.

**Fonds Européen pour le Financement Solidaire en Afrique (FEFISOL)** en France : la Banque a pris une participation à hauteur de 1,3 milliard FCFA au capital de FEFISOL, un fonds d'investissement à vocation continentale. L'objectif de ce Fonds est notamment de : (i) financer des institutions de microfinance et des organisations de producteurs sur le continent africain, (ii) répondre aux besoins aigus de microfinancement des ménages ruraux pauvres et contribuer à financer des investissements agricoles de petites dimensions, et (iii) favoriser l'accès du monde rural au financement. Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la Banque à renforcer son action en matière de promotion de la finance inclusive.

**Banque de l'Union au Burkina Faso (BDU-Burkina Faso) et Banque de l'Union en Côte d'Ivoire (BDU-Côte d'Ivoire)** : il s'agit de souscriptions au capital de deux nouvelles filiales de la Banque de Développement du Mali (BDM SA), qui a décidé de s'ériger en groupe bancaire sous-régional. Lesdites souscriptions portent sur 1,1 milliard FCFA chacune. Elles devraient permettre de renforcer les services financiers dans les pays considérés par un rehaussement du niveau de bancarisation.

**Coris Bank International (CBI SA)** au Burkina Faso : cette participation est la seconde du genre prise par la Banque au capital de CBI SA. L'opération, d'un montant de 711 millions FCFA, s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de renforcement des capacités de financement de cette banque.

**CIPREL** en Côte d'Ivoire : la prise de participation, d'un montant de 400 millions FCFA, entre dans le cadre du bouclage du financement de la deuxième phase de l'extension des capacités de production de CIPREL SA en vue de la porter de 321 MW à 543 MW à fin 2014. L'opération contribuera à la réduction du déficit de l'offre d'énergie électrique dans la zone UEMOA à travers notamment le renforcement des capacités opérationnelles de CIPREL SA.

### 2.3.5. FINANCEMENTS DE COURT TERME

Au titre des opérations de court terme, six (06) concours d'un montant de 41,5 milliards FCFA ont été mis en place. Ils ont permis de financer au sein de l'Union : (i) la campagne cotonnière, notamment l'approvisionnement de producteurs en intrants, l'achat du coton pour l'égrenage et la commercialisation du coton fibre, (ii) la campagne agricole pour l'exportation de café-cacao et de noix de cajou, et (iii) l'achat de combustibles.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

5/5

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.3.6. ACTIVITÉS DE GARANTIE, D'ARRANGEMENT DE FINANCEMENT ET DE CONSEIL

L'activité de garantie d'emprunts obligataires a enregistré une (01) opération d'un montant global de 10,5 milliards FCFA. L'emprunt réalisé est notamment destiné au financement du plan de développement du Groupe ORABANK.

L'arrangement de financement a donné lieu à des prestations qui ont conduit à la mobilisation de ressources pour un montant de 233,2 milliards FCFA, en faveur de divers mandants.

En matière de conseil financier, la Banque est intervenue en faveur d'une entreprise privée et au profit de certains États, sur des opérations telles que l'appui-conseil à la construction d'une cimenterie, l'assistance technique et financière à une société d'eau et d'électricité ou encore l'acquisition d'intrants vivriers au titre de la campagne agricole 2013-2014.

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier 1/3
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

## 2.4. PROMOTION DES PARTENARIATS ET VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER

### 2.4.1. PROMOTION DU MARCHÉ HYPOTHECAIRE ET D'AUTRES INSTRUMENTS RÉGIONAUX

L'une des contraintes majeures au développement de l'activité de financement immobilier dans l'Union, se rapporte au faible développement des garanties hypothécaires. C'est pourquoi, avec le soutien financier de la BOAD, la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA (CRRH-UEMOA) a engagé une réflexion visant à évaluer la possibilité de développer ou de créer des mécanismes de garantie pour sécuriser les crédits à l'habitat.

De concert avec la Commission de l'UEMOA et la BCEAO, la Banque poursuit, par ailleurs, la mise en place d'un Fonds d'investissement « infrastructures ». À cet égard, les réflexions engagées concernent actuellement la faisabilité d'un fonds d'amorçage dédié aux infrastructures électriques dans la zone, d'une part et d'autre part l'harmonisation du cadre réglementaire et légal du financement privé des infrastructures dans l'UEMOA.

#### ENCADRÉ 4

#### ÉTUDE RELATIVE À LA PROMOTION DE LA GARANTIE HYPOTHÉCAIRE DANS LES PAYS DE L'UEMOA

L'ÉTUDE INDIQUE QUE LE CRÉDIT À L'HABITAT DANS L'ESPACE UEMOA NE REPRÉSENTE QU'ENVIRON 1,5 À 2% DU PIB TANDIS QUE DANS DES PAYS ÉMERGENTS COMME L'INDE OU LA MALAISIE, L'ENCOURS DE CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES ATTEINT RESPECTIVEMENT 10% ET 29% DU PIB. EN AFRIQUE DU SUD, CE RATIO SE SITUE À 30,6 % ET CONTINUE DE PROGRESSER.

Le marché de l'habitat dans l'espace UEMOA repose sur des pratiques de financement qui dénotent une réticence voire une méfiance tant au niveau de la population que chez les prêteurs.

Aux réticences des banques, s'ajoutent celles des emprunteurs à payer des frais considérables (frais de notaire, frais d'inscription) pour constituer des hypothèques sur des titres administratifs et à subir des délais

importants pour obtenir du crédit. De même, il est à noter la crainte des emprunteurs de perdre leurs propriétés, apports personnels et remboursements partiels de crédits, du fait d'événements néfastes dans leur vie (perte d'emploi, problème de santé, etc.).

Le coût d'enregistrement d'une propriété au Canada s'élève à 1,8% de sa valeur tandis qu'il atteindrait 12% dans l'UEMOA.

La solution à cette chaîne d'obstacles et à l'épanouissement du crédit hypothécaire dans l'Union passe par des réformes en profondeur, qui nécessiteront beaucoup d'efforts, de ressources, de temps et de patience.

En effet, la constitution d'une hypothèque en zone UEMOA, sur plein titre de propriété comme condition

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier 2/3
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

d'accès au crédit à l'habitat, est perçue comme un obstacle majeur, qui ne pourra être réglé que par des réformes cadastrales et une refonte de la fiscalité foncière.

Dans l'optique de proposer un mécanisme qui offrirait une garantie aux créanciers, jugée équivalente à une garantie hypothécaire, plusieurs options sont proposées :

**Option 1 :** offrir une garantie financière équivalente à l'hypothèque jusqu'à ce qu'une hypothèque puisse être constituée et mise en jeu. La garantie (qu'on appellera Caution) rembourserait le créancier pour les frais afférents aux délais et aux dépenses pour la constitution « ex-post » d'une garantie hypothécaire.

**Option 2 :** elle diffère de l'option 1 en ce qu'un acte d'hypothèque notarié aurait été signé entre le créancier et le débiteur au moment de l'octroi du crédit. Cependant, cet acte demeurerait non inscrit aussi longtemps que le crédit ne serait pas pleinement remboursé par le débiteur.

**Option 3 :** dans cette troisième option, en plus d'avoir les mêmes attributs que l'option 1, le mécanisme de garantie n'est pas seulement limité à sécuriser le crédit de manière équivalente à l'hypothèque, mais permet de « rehausser » le risque afférent à la garantie hypothécaire de façon (i) que l'accès au crédit soit élargi au plus grand nombre possible de ménages, (ii) que les conditions de crédit (terme, taux, caractéristiques du débiteur) soient plus favorables et (iii) que les organismes réglementaires de la CRRH et la CRRH elle-même perçoivent une amélioration du profil de risque des créances hypothécaires sujettes au refinancement.

Avec cette option, la constitution et la publication de l'acte d'hypothèque seraient implicitement absorbées par le programme de rehaussement du fait qu'une hypothèque judiciaire ne serait requise que lorsqu'une mise en jeu de l'hypothèque s'avère nécessaire suite au défaut du débiteur.

**Option 4 :** elle dispose des mêmes attributs que l'option 3, sauf qu'elle reposerait sur l'option 2, c'est-à-dire qu'il s'agirait de rehausser un crédit pour lequel le créancier pourrait inscrire une hypothèque conventionnelle dans l'éventualité d'un sinistre.

**Option 5 :** elle peut s'appliquer en tandem avec chacune des options 1 à 4 et propose d'exploiter les dynamiques communautaires ainsi que le désir mutuel des créanciers et des débiteurs de régler les choses de manière coopérative afin de mitiger les pertes autant que possible. Cette approche pourrait (i) réduire la (les) prime(s) requise(s) pour les différentes formules de garantie et (ii) contribuer à briser certaines réticences culturelles et sociales à l'égard de l'idée d'emprunter pour pouvoir mieux se loger.

En conclusion, il est recommandé que les options 1 ou 2 soient mises en œuvre en tandem avec l'option 5 et que les hypothèses de travail soient rapidement vérifiées en partenariat avec un ou plusieurs prêteurs déjà actifs dans l'UEMOA et intéressés de tester l'une ou l'autre des options dans le cadre d'un projet de démonstration.

Il va sans dire, qu'une fois informées des options retenues, certaines institutions prêteuses y montreront de l'intérêt, et d'autres non.

Après l'évaluation favorable du projet de démonstration, l'organisme de garantie – armé de meilleures informations sur le marché – pourrait introduire la notion de « rehaussement » du crédit (option 3 ou 4) et/ou vulgariser la formule mise en avant au cours du projet de démonstration, à l'ensemble des prêteurs opérant dans la zone.



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier 3/3
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.4.2. PROMOTION DE PARTENARIATS

Dans le cadre de l'approfondissement et de l'élargissement de ses relations de partenariat, la Banque a, en 2013, mené des démarches visant à mieux faire prendre en compte ses nouvelles orientations stratégiques et à drainer vers l'Union des ressources nécessaires à la couverture des besoins de financement.

Ainsi, la Banque a procédé le 13 octobre 2013 à la signature de son acte d'adhésion à l'International Development Finance Club (IDFC), qui regroupe une vingtaine d'institutions de financement du développement provenant de tous les continents, au nombre desquelles on retient notamment la KfW, l'AFD, la BNDES, la JICA et Eximbank d'Indonésie. Cette adhésion permettra à la Banque d'élargir ses partenariats en direction des autres membres avec lesquels elle n'avait pas encore de relations de coopération.

Il convient également de signaler, la signature en juillet 2013 d'accords cadre de coopération avec l'African Finance Corporation (AFC) et la Société Belge d'Investissement pour les Pays en Développement (BIO). Ces partenariats, qui s'ajoutent à celui établi avec le Fonds de Solidarité Africain (FSA) et bien d'autres groupes bancaires de la sous-région, devraient favoriser une dynamique dans le cadre de la promotion des PPP et des cofinancements.

En outre, la BOAD et l'UNCDF (United Nations Capital Development Fund) ont noté la convergence et la complémentarité de leurs actions dans l'espace UEMOA et ont jugé nécessaire de se mettre en partenariat en vue d'une prise en charge plus adéquate des questions climatiques. Dans cette dynamique de conjugaison de leurs efforts dans le domaine, les deux institutions ont signé un Mémorandum of Understanding, pour définir le cadre général de leur partenariat, en particulier pour leurs actions liées à la promotion des "développements rural et local". De façon spécifique, cette coopération vise à promouvoir le financement d'initiatives pour lutter contre les effets du changement climatique, et surtout des projets et programmes liés à l'adaptation et à l'atténuation, pour un "Développement Économique Local durable", dans la zone UEMOA. Dans ce cadre des synergies seront également explorées au niveau de la Commission de l'UEMOA en cohérence avec la Stratégie de Réduction de la Vulnérabilité aux Changements Climatiques en Afrique de l'Ouest.

Par ailleurs, différentes démarches ont été entreprises auprès de la Commission de l'Union Européenne afin de faire connaître davantage la Banque par ce partenaire important et partager ses attentes en ce qui concerne notamment l'utilisation de la Banque comme canal de mobilisation d'une partie des ressources du 11<sup>e</sup> FED destinées à l'Afrique de l'Ouest.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

1/3

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.5. ACTIVITÉS DE COOPÉRATION ET MOBILISATION DE RESSOURCES

En vue de renforcer ses capacités de financement au profit des États membres et du secteur privé, la Banque a poursuivi ses actions de coopération et de mobilisation de ressources auprès des partenaires et sur le marché régional des capitaux.

### ■ Diversification des sources de refinancement de la Banque

Dans le souci d'un élargissement des sources de mobilisation de ressources, des actions ont été engagées auprès de l'Administration américaine, d'Us Eximbank ainsi que du Brésil. Dans ce cadre, la Banque a reçu, en octobre 2013, une mission de la BNDES.

En ce qui concerne US Eximbank, un dossier de ligne de crédit a été approuvé par le Conseil d'Administration de la Banque à sa session de décembre 2013.

L'AFD et la KfW ont répondu favorablement aux requêtes de la Banque en diligentant, au cours de l'année des missions d'évaluation auprès de la BOAD.

Une requête relative à des ressources pour le financement d'activités de court terme est en cours d'instruction auprès de l'ITFC.

De même, la Banque poursuivra les échanges avec des pays comme l'Inde, la Corée du Sud, le Royaume Uni, la Malaisie, la Turquie sur les suites réservées aux requêtes qui leur ont été soumises.

### ■ Conventions d'emprunt signées en 2013

La Banque a procédé à la signature de trois (03) conventions de financement, pour un montant total d'environ 28,12 milliards FCFA. Les opérations concernées sont celles ci-après :

- a/ une ligne de crédit de 20 millions d'euros (13,12 milliards FCFA), obtenue du Fonds de l'OPEP, destinée au financement d'opérations de court terme ;
- b/ un concours d'un montant de 20 millions USD (10 milliards FCFA), octroyé par la Société Internationale Islamique de Financement du Commerce (ITFC), destiné au financement d'opérations de court terme ;
- c/ une ligne de crédit de la Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique (BADEA), d'un montant de 10 millions USD (5 milliards FCFA), destinée au financement de projets des secteurs public marchand et privé.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

2/3

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICLES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## ■ Renforcement des ressources en capital

La mobilisation de ressources en capital a été marquée par deux événements majeurs. En décembre 2013, les Organes délibérants de la Banque ont décidé d'une augmentation de 10 % de son capital social, faisant passer le capital autorisé de 1 050 milliards FCFA à 1155 milliards FCFA.

En outre, dans le cadre de la diversification de son actionnariat, la Banque a obtenu en mars 2013 l'entrée du Royaume du Maroc dans son capital. La convention de prise de participation correspondante a été signée le 14 novembre 2013, pour un montant d'un (01) million USD (environ 500 millions FCFA). Cet événement constitue un symbole de coopération Sud-Sud. Il s'agit en effet du premier pays africain non régional à intégrer l'actionnariat de la Banque et cela devrait ouvrir de nouvelles perspectives de coopération entre les pays de l'UEMOA et ceux du Maghreb, en pleine phase de transition économique vers l'émergence.

Des requêtes de prise de participation au capital de la Banque ont été adressées à d'autres partenaires potentiels.

Le capital sujet à appel, qui sert de garantie aux emprunts contractés par la Banque, passera de 755 milliards FCFA à environ 843 milliards FCFA à l'issue de la souscription complète des deux dernières augmentations de capital. La décision de décembre 2013, tout en témoignant du soutien dont la Banque bénéficie auprès de ses États membres et de la BCEAO, renforce la base d'endettement de l'institution ainsi que sa capacité de mobilisation de ressources.

## ■ Présence sur le marché régional des capitaux et projet d'accès aux ressources du marché international

Le marché régional des capitaux est demeuré, pour la BOAD, une zone prioritaire de mobilisation de ressources. Sur ce marché, la Banque a lancé, au premier trimestre 2013, un emprunt obligataire qui a permis de mobiliser un montant de 76,640 milliards FCFA, portant à 571,722 milliards FCFA, le montant total de ressources d'emprunt collectées par la Banque sur le marché de l'Union depuis sa première émission en 1993.

Toutefois, la Banque a poursuivi des diligences dans le cadre de sa préparation pour une notation par une agence de rating en vue d'un accès à des ressources d'appoint sur le marché financier international.

Le capital sujet à appel, qui sert de garantie aux emprunts contractés par la Banque, passera de 755 Mds FCFA à environ 843 Mds FCFA à l'issue de la souscription complète des deux dernières augmentations de capital.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

3/3

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIcoles DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## ■ Mise en œuvre d'initiatives communautaires

Suivi des recommandations du Haut Comité ad hoc sur le financement des économies des États membres de l'UEMOA :

Suite à l'adoption par la Conférence des Chefs d'État, en juin 2012, du Rapport du Haut Comité ad hoc sur le financement des économies des États membres de l'UEMOA, la Banque a poursuivi sa participation aux travaux dudit Comité. Elle a notamment pris part à une réunion tenue du 24 au 26 juin 2013 au Siège de la Banque Centrale à Dakar, dans le cadre de l'élaboration d'un rapport périodique de suivi et évaluation de la mise en œuvre des actions retenues.

Programme PME de l'UEMOA. L'institution a participé, du 17 au 19 octobre 2013 à Lomé, aux travaux de l'atelier régional d'échanges sur la facilitation de l'accès au financement des PME. Il s'agissait de rechercher une synergie d'actions et de mutualiser les efforts et les ressources pour une solution partagée et adaptée à la problématique visée. Au cours de la rencontre, les participants ont partagé les différentes expériences nationales, régionales dans le domaine de la facilitation de l'accès des PME au financement. Ils ont également examiné les modalités d'opérationnalisation d'un mécanisme régional « Investissement Garantie Accompagnement » (IGA) proposé par le Programme PME en relation avec les mécanismes existants et les initiatives en cours.

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

1/11

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICLES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

## 2.6. ALIGNEMENT DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT

### 2.6.1. ÉVALUATION ET RENOUVELLEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

La mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 est arrivée à son terme à la fin de l'exercice 2013. Des travaux sont en cours en vue de la proposition d'un nouveau plan quinquennal. Le chantier de renouvellement du Plan est articulé en trois phases : i) un bilan de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013, ii) un diagnostic stratégique de la Banque, et iii) l'élaboration du Plan stratégique 2014-2018. Les deux premières phases ont été bouclées. Les travaux relatifs à la troisième phase sont en cours de finalisation.

### 2.6.2. ALIGNEMENT DES TEXTES ET PROCÉDURES DE LA BANQUE

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi la modernisation de ses textes, notamment à travers notamment le renforcement des procédures régissant ses activités, ainsi que l'adoption de nouvelles politiques. Sous ce registre, les activités ont notamment porté sur les volets ci-après :

- **Statuts** : les Statuts de la Banque ont été révisés et approuvés par le Conseil des Ministres de l'Union ;
- **Code d'éthique et de déontologie applicable à la Haute Direction de la BOAD** : le Conseil des Ministres de l'Union a adopté, au cours de l'exercice, le code d'éthique et de déontologie applicable au Président et au Vice-Président de la BOAD. Ce code définit les normes de conduite et d'éthique à observer et à cultiver par la Haute Direction de la Banque, les règles de conflit d'intérêt, les procédures et sanctions applicables ;
- **Directives sur la passation des marchés** : dans le cadre de la réforme de la politique d'acquisition des biens, services et travaux financés par la BOAD, le Conseil d'Administration de l'institution a approuvé une note portant sur deux directives relatives à : (i) la passation des marchés de services de Consultants, et (ii) la passation des marchés de biens, travaux et services (autres que les services de consultants). La réforme visualisée poursuit deux objectifs. Sur le plan réglementaire, il s'agit de doter la Banque de directives et de documents-types (dossiers-types d'appel d'offres, canevas-types de rapport d'évaluation des offres, modèles d'avis d'appel d'offres, etc.) pour la passation des marchés financés par les prêts de l'institution, qui soient conformes aux standards internationaux et aux directives de l'UEMOA relatives à la commande publique. Sur le plan institutionnel, la réforme vise un ancrage de la fonction «Passation des marchés» au sein de la Banque ;

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

2/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Des réflexions ont été menées relativement à des actions portant sur le suivi des projets à risque et les sauvegardes environnementales et sociales.

- **Charte de l'Administrateur représentant la Banque dans les sociétés et institutions dans lesquelles elle détient des participations** : cette charte a été adoptée par l'institution dans le but de permettre aux Administrateurs d'exercer pleinement leurs compétences et d'assurer l'entière efficacité de la contribution de chacun d'entre eux, dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité applicables en la matière ;

- **l'adoption de nouveaux textes régissant le personnel pour tenir compte de l'évolution de la Banque.**

Des réflexions ont également été menées relativement à des actions portant sur le suivi des projets à risque et les sauvegardes environnementales et sociales.

Par ailleurs, des réflexions sont en cours, en rapport avec des propositions à soumettre ultérieurement au Conseil d'Administration, pour les volets ci-après :

- une politique de lutte contre la fraude et la corruption ;
- une politique de sanctions, d'enquêtes et de protection des dénonciateurs ;
- une politique de vérification de la conformité et de règlement des griefs, avec la mise en place de mécanismes associés ;
- une politique de diffusion et d'accès à l'information, en vue d'un renforcement de la transparence dans les opérations de la Banque.

### 2.6.3. SYSTÈME D'INFORMATION

La Banque poursuit l'amélioration et la stabilisation de son système d'information.

Ainsi, au titre du Schéma Directeur Informatique, un ERP (Enterprise Ressource Planning) a été choisi et la mise en œuvre est en cours, avec l'installation des environnements techniques et le paramétrage des applications métiers.

Au titre de la modernisation des infrastructures du Système d'Information, les activités ci-après ont été réalisées :

- aménagement de deux nouvelles salles informatiques, avec des interconnexions plus robustes et fiables (fibre optique) entre les différents paliers de l'immeuble de la Banque. Ces installations sont en cours de test pour une mise en production imminente ;

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

3/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

- exploitation d'un réseau wifi, dans le cadre de l'amélioration de la mobilité des utilisateurs du système informatique de la Banque ;
- exploitation d'un outil de suivi automatisé dénommé « PROJECT MONITOR », dans le cadre du suivi des projets informatiques ;
- acquisition et installation en cours d'un réseau d'entreprise VSAT ;
- modernisation de la gestion des équipements informatiques et renouvellement du parc informatique, notamment les équipements informatiques des Missions Résidentes ;
- mise à niveau de la plateforme intranet de la Banque, pour améliorer le travail collaboratif et les applications supports en workflows.

Au titre de la Politique de Sécurité du système d'Information, la Banque a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de sécurité du système d'information (PSSI) et continué le processus de certification à la norme ISO 27001 (système de gestion de la sécurité du système d'information). Des diligences sont en cours pour une certification effective en 2014.

### 2.6.4. COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE, MARKETING ET GESTION DU SAVOIR

L'année a été marquée par la proposition d'un Plan marketing et commercial, ainsi que d'une Stratégie de communication et de Relations publiques. Ces deux documents ont pour ambition de renforcer la visibilité de la Banque et de mieux organiser son approche du secteur marchand.

En matière de gestion du savoir, la Banque a démarré l'opérationnalisation de sa stratégie de gestion des connaissances approuvée en 2012. À ce titre, diverses actions ont été initiées, notamment l'élaboration d'une cartographie des connaissances utiles à l'institution, la production d'un document cadre de mise en place d'un système de mentorat, afin de limiter les déperditions de connaissances liées aux départs des agents occupant des postes essentiels au sein de la Banque. Par ailleurs, le processus de dématérialisation du fonds d'archives a été poursuivi.

### 2.6.5. GESTION DU PATRIMOINE ET DU CADRE DE TRAVAIL

En ce qui concerne l'amélioration du cadre de travail, la Banque a poursuivi les travaux de rénovation du siège. Elle s'est dotée d'installations techniques modernes visant notamment à mieux maîtriser les charges de fonctionnement du siège, et à renforcer sa sécurité.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

4/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIcoles DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Par ailleurs, les diligences visant la construction d'une « Cité BOAD » ont connu une avancée significative avec le lancement officiel des travaux de cette cité le 4 novembre 2013. La volonté de la Haute Direction de la Banque de réaliser une « Cité BOAD » se justifie d'abord par l'intérêt de permettre aux agents d'acquérir des logements au Togo ; elle répond également au besoin d'asseoir une politique sociale attractive, source de performance accrue pour l'institution.

## 2.6.6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi les actions entreprises dans le cadre de la modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines. Ces actions se sont particulièrement matérialisées par la consolidation du Plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ainsi que des outils y afférant, la poursuite et le suivi de la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, la mise en œuvre d'un programme d'activités sociales, la finalisation de la mise en œuvre des recommandations issues de l'enquête salariale et l'entrée en vigueur des nouveaux textes régissant le personnel.

En outre, dans la continuité de son programme de renforcement des capacités du personnel, la Banque a poursuivi ses actions de formations individuelles et collectives ciblées. L'approche systémique adoptée continuera de donner, en temps opportun, des compétences nécessaires au fonctionnement de l'institution.

Par ailleurs, les effectifs ont été renforcés, avec le recrutement de treize (13) nouveaux agents. Ainsi, au 31 décembre 2013, la Banque compte un effectif global de 291 agents (278 agents au titre de l'effectif opérationnel, 9 agents en détachement et 4 agents en disponibilité).

TABLEAU 3 : EFFECTIF DE LA BOAD DE 2011 À 2013

	Effectif au 31.12.2011	Effectif au 31.12.2012	Effectif au 31.12.2013
PERSONNEL PROFESSIONNEL	143	158	164
PERSONNEL D'APPUI	120	120	127
ASSISTANT TECHNIQUE	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>278</b>	<b>291</b>

Source : BOAD.



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

5/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

## 2.6.7. REVUE DE LA TARIFICATION

La Banque a lancé en 2013 un chantier de refonte de son modèle de tarification, l'objectif visé étant d'évaluer les pratiques actuelles en vue de proposer des solutions techniques innovantes. À cet effet, deux cibles sont visées : (i) fournir à la Banque une tarification plus lisible en interne et (ii) proposer une offre tarifaire en meilleure adéquation avec la demande, offrant plus de flexibilité.

Sur le plan stratégique, les enjeux du projet tarification sont doubles : (i) mettre en lumière les éventuelles marges de manœuvre à la disposition de la Banque (compétitivité de l'offre tarifaire BOAD), et (ii) doter l'institution d'un instrument de pilotage financier du bilan (équilibre financier, pilotage des marges et de la rentabilité).

## 2.6.8. GESTION FINANCIÈRE

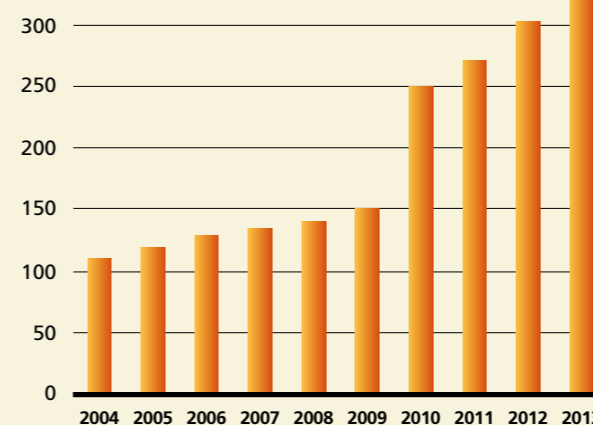
### SITUATION PATRIMONIALE

Le total du bilan est passé de 1 099, 8 Mds FCFA au 31.12.2011 à 1 252,9 Mds FCFA (+13,9%) au 31.12.2012, puis à 1 411,4 Mds FCFA (+12,7%) au 31.12.2013 (y compris les avoirs du FDE de 257,3 Mds FCFA)

La situation financière de la Banque reste saine en dépit d'un besoin de renforcement de l'institution en ressources.

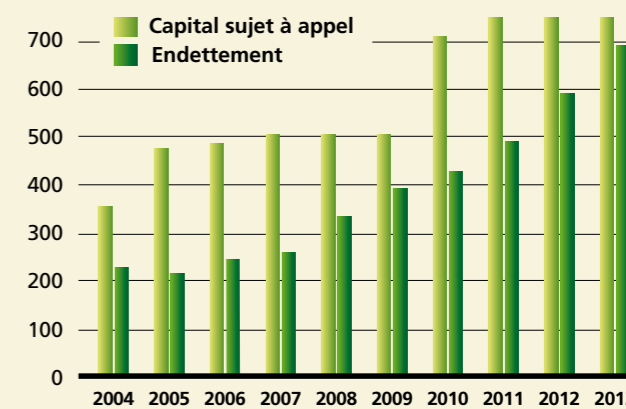
Cette situation est notamment marquée par une structure financière équilibrée, les fonds propres représentant environ 24,7% du total du bilan à fin 2013.

GRAPHIQUE 6 : ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES DE 2004 À 2013 (Mds de FCFA)



Source : BOAD.

GRAPHIQUE 7 : ÉVOLUTION DU CAPITAL SUJET À APPEL ET DE L'ENDETTEMENT DE 2004 À 2013 (Mds de FCFA)



Source : BOAD.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

6/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

La décision d'une augmentation de 10% du capital, prise en décembre 2013, par le Conseil d'Administration, contribue au renforcement de la capacité d'endettement de l'institution. Les diligences nécessaires sont en cours en vue de la signature des bulletins de souscription et un relèvement proportionnel du capital sujet à appel.

## EXPLOITATION DE LA BANQUE

Les éléments caractéristiques ci-après marquent notamment l'exploitation de la Banque (cf. Annexe 13)

- une prépondérance des produits des prêts (73% des produits d'exploitation), qui constituent l'activité principale de l'institution ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (4% en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies), avec toutefois un effet d'atténuation induit, depuis 2008 et 2009, par les ressources du Programme spécial agricole, dont les frais financiers sont pris en charge par les États ;
- une amélioration continue du produit net bancaire, qui passe de 26,5 milliards FCFA en 2012, à 33,8 milliards FCFA en 2013 ;
- la poursuite d'une politique prudente de provisionnement, liée à la situation de certains projets privés.

L'exploitation de la Banque continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net provisoire pour fin 2013 ressort à 10,87 milliards FCFA, contre 9,6 milliards à fin 2012. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

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

### 2.6.9. GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de sa politique de renforcement du pilotage des risques et de convergence vers Bâle II, la Banque a recruté en 2011 un Consultant pour la mise en œuvre de Bâle II, dans le respect de ses spécificités. Trois branches de risque sont concernées : crédit, marché et opérationnel.

La démarche de cartographie adoptée comprend les étapes suivantes : i) description des processus, ii) identification et évaluation des risques inhérents, iii) identification et évaluation du dispositif de

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique international

1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

7/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

contrôle interne, iv) évaluation des risques résiduels, v) définition des plans d'actions pour améliorer la maîtrise des risques, et vii) constitution d'un reporting à destination du Management.

En application de la démarche, le Consultant a élaboré un jeu complet de cartographies qualitative et déclarative, qui permet de visualiser et analyser les risques opérationnels de la Banque sous différents angles :

- par Directions (selon l'organigramme fonctionnel) ;
- par catégories de risque Bâle II ;
- par macro-processus.

Le passage de la cartographie qualitative des risques opérationnels à une cartographie quantitative se poursuivra avec la constitution de la base d'incidents permettant de mieux appréhender les zones à risques et de mettre en place les plans d'actions de mitigation appropriés.

Enfin, le dispositif de gestion des risques opérationnels de la Banque a été complété par la mise en place d'un réseau de Correspondants Risques Opérationnels et la finalisation (i) d'une Charte de gestion des Risques Opérationnels, ainsi que (ii) d'un manuel de procédures.

### 2.6.10. RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

Dans le cadre du renforcement de la gouvernance d'entreprise, le Comité d'Audit de la Banque a tenu ses deux réunions statutaires, au cours desquelles il a examiné : i) les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2012, et transmis son avis sur lesdits états au Conseil d'Administration ; ii) le bilan des activités 2013 et le projet de programme d'activités de l'Audit Interne pour l'exercice 2014, les états financiers intérimaires au 30 septembre 2013 et la situation du portefeuille de la Banque à la même date. Le Comité a formulé des recommandations dans le sens du renforcement du système de management des risques.

Quant aux activités d'audit interne et de contrôle financier de l'exercice, elles ont globalement couvert l'ensemble des domaines<sup>7</sup> d'activités de la Banque. Ces audits ont fait ressortir des points forts dans les différents domaines couverts et ont formulé des recommandations relatives aux points d'amélioration, afin de renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques.

**Au titre du contrôle de gestion**, l'exercice a été marqué par la poursuite de l'amélioration continue du système de gestion axée sur les résultats et les performances, avec l'assignation, à chaque centre de responsabilité, d'objectifs prioritaires, à travers des lettres de mission/contrats de performance. Ces contrats ont été assortis d'un mécanisme de suivi-évaluation des résultats, lequel met l'accent sur la mesure des indicateurs clés de performance.

7. Opérations bancaires, finances et comptabilité, système d'information, gestion des ressources humaines, acquisition des biens et services, Missions Résidentes, etc.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

8/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Par ailleurs, une production régulière, à l'attention de la Haute Direction, de tableaux de bords mensuels, de notes d'analyses trimestrielles et de notes d'analyse dynamiques des indicateurs clés de performance (KPI) sur les cinq dernières années a été assurée ; il en est de même de l'animation du système de réseau de tableaux de bord et du système d'évaluation des performances des centres de responsabilité, activité poursuivie notamment par l'assistance aux centres de responsabilité dans l'appropriation des deux outils de pilotage visés.

Le système d'évaluation des performances des centres de responsabilité a contribué à renforcer l'approche budget-programme, en permettant l'amélioration du suivi de l'exécution des différents programmes inscrits au budget.

L'opérationnalisation du système comptable analytique a été poursuivie par la mise en œuvre des travaux d'automatisation, en vue de la production des premières analyses multicritères dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2014.

**En matière de contrôle externe**, le mandat du Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes de la Banque, a été renouvelé pour la période 2013-2015, après une évaluation de ses prestations. Le cabinet a examiné et certifié, sans réserve, les comptes 2012 de la Banque, du FDC et du PDMF. Il a également conduit une mission d'intérim portant sur l'examen du contrôle interne, du management des risques et du système d'information, qui fait l'objet d'un rapport de recommandations visant à renforcer le système de contrôle interne.

### 2.6.11. ÉTUDES ET ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE DES PROJETS

En matière d'études thématiques et sectorielles, la réflexion a notamment porté sur l'amélioration de la gestion des participations publiques dans les États de la Zone franc. L'objectif de l'étude menée dans le cadre des réunions de la Zone franc est d'établir des lignes directrices partagées par les pays de cette zone, en matière de gestion des participations publiques, sur la base d'échanges de bonnes pratiques. Les conclusions ont été soumises à la réunion des Ministres des Finances de la Zone franc, tenue le 8 avril 2013 à Dakar (Sénégal).

À l'issue de cet examen, les Ministres ont convenu de la nécessité de renforcer le cadre institutionnel et juridique de la gestion des participations publiques, de manière harmonisée dans chaque sous-région de la zone (UEMOA, CEMAC, Comores). En outre, ils ont recommandé une gestion plus rigoureuse des participations publiques, notamment en matière d'organisation et de coordination des tutelles, de prévention des conflits d'intérêts et de compétences, de contrôle et de gouvernance des entreprises.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

9/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

Enfin, dans le cadre de la diffusion des bonnes pratiques, les Ministres ont relevé le besoin de développer un réseau d'experts dans chaque sous-région, dont l'animation serait confiée aux banques sous-régionales de développement.

#### ENCADRÉ 5

### ÉTUDE SUR LA GESTION DES PARTICIPATIONS PUBLIQUES EN ZONE FRANC

À LA SUITE DE LA RÉUNION DES EXPERTS DE LA ZONE FRANC EN DATE DU 4 OCTOBRE 2012, UN GROUPE DE TRAVAIL REGROUPANT LES DEUX BANQUES DE DÉVELOPPEMENT SOUS-RÉGIONALES (BOAD ET BDEAC) A ÉTÉ MIS EN PLACE POUR ÉLABORER UN RAPPORT PRÉSENTANT DES LIGNES DIRECTRICES PARTAGÉES EN MATIÈRE DE GESTION DES PARTICIPATIONS PUBLIQUES.

La gestion des participations publiques se situe à la croisée d'enjeux essentiels pour les États de la Zone franc : consolider les finances publiques, développer les infrastructures et services de base pour les populations, contribuer à la mise en œuvre de la politique de développement économique et industriel, préparer l'avenir. Les difficultés de gouvernance et les mauvais résultats financiers enregistrés par la plupart des entreprises publiques ont conduit les États, dans les années 1990, à restructurer ces entreprises tout en leur appliquant les règles de gestion du secteur privé, ou en opérant des privatisations. La nécessité de professionnaliser la fonction d'actionnaire est alors apparue.

Aujourd'hui, la majorité des pays de la Zone franc cherchent à consolider et diversifier leur économie tout en confortant leurs finances publiques, en s'appuyant notamment sur les ressources financières tirées de l'exploitation des ressources naturelles. Dans une telle perspective, une meilleure gestion des participations publiques constitue un levier important de politique économique. Par effet d'entraînement, l'amélioration des performances économiques et financières des entreprises induit celle des économies de la Zone franc, étant donné que les entreprises concernées évoluent dans des secteurs stratégiques. Par ailleurs, les participations publiques apparaissent, dans certains États, comme un moyen de préparer l'avenir de ces pays par la diversification de leur économie et de leurs

ressources budgétaires. Les États ont ainsi intérêt à conduire une politique de gestion plus dynamique de leurs participations publiques, dans une vision de long terme, en investissant dans les secteurs d'avenir.

Les lignes directrices concernent le cadre juridique et institutionnel, les modes de gestion des participations publiques, l'articulation des différentes missions de l'État et les aspects régionaux.

- Le cadre juridique et institutionnel existant dans les pays est généralement issu des réformes des années 90, complétées des règles adoptées par l'OHADA. Il pourrait être adapté et modernisé pour le rendre plus lisible et efficace, notamment en ce qui concerne les relations entre l'État et les entreprises. Ce processus est à inscrire dans le cadre d'une démarche mutualisée et harmonisée au sein de chaque sous-région, sous l'égide des Commissions.

- L'analyse des modes de gestion des participations publiques dans les pays de la Zone franc fait ressortir deux modèles principaux : d'une part la gestion en régie, lorsque l'État exerce son rôle d'actionnaire, soit directement, soit indirectement à travers une société holding portant une partie de ses participations ; d'autre part le modèle du fonds d'investissement souverain, alimenté par des ressources spécifiques telles que des recettes pétrolières, et ciblant des investissements jugés stratégiques ou dans l'intérêt des générations futures. Ces modèles peuvent utilement être combinés, avec un pilotage assuré par un organisme national unique, spécifiquement dédié à la gestion des participations publiques. Un appui technique coordonné par les Commissions, de concert avec les banques sous-régionales de développement et les États les plus avancés dans ce domaine, permettrait de faciliter la mise en place ou la remise à niveau de telles structures.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

10/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICLES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

• **La bonne articulation des missions de l'État régulateur de secteurs d'activité, actionnaire d'entreprises et gestionnaire de finances publiques, est complexe mais représente une condition essentielle pour ces entreprises.** Celles-ci doivent avoir un actionnaire professionnel, dans un cadre économique bien régulé. L'organisation et les procédures en place doivent prévenir les conflits d'intérêts et garantir l'autonomie des structures chargées de la régulation et de celles assurant la tutelle de l'État actionnaire sur les entreprises. Des règles partagées d'organisation, d'exercice et de coordination des tutelles, technique et financière, ainsi que de contrôle des entreprises publiques, pourraient utilement être définies dans le cadre sous-régional. Ces règles devraient notamment comprendre des normes de gouvernance et de contrôle des entreprises, inspirées des bonnes pratiques internationales.

• **Les deux banques sous-régionales de développement (BOAD et BDEAC), qui souscrivent à des participations dans des entreprises au moyen de leur fonds de prise de participations, pourraient développer leurs capacités d'expertise, de conseil et d'appui aux États membres, dans le domaine de la gestion des participations publiques.** Ceci comprendrait par exemple l'animation de réseaux d'experts, la création d'un point focal pour assister les structures nationales de gestion des participations publiques, l'animation de formations spécialisées au profit des États, voire l'examen des opportunités de mutualisation de la gestion de participations publiques au niveau sous-régional.

**En ce qui concerne l'évaluation rétrospective des projets,** l'exercice 2013 a connu la poursuite des activités d'évaluation de performance et la mise en place du système de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets.

**Ainsi, au titre des activités d'évaluation de performance des projets,** la Banque a réalisé l'évaluation de performance de quatre (04) projets, à savoir, (i) le Projet Agroforestier de lutte contre la désertification phase II (PAGF II) au Sénégal, (ii) le Projet d'Aménagement des Voies d'Accès et de Traversée de Cotonou (phase III) : Tronçon Carrefour Akossombo – Place du Souvenir en République du Bénin, (iii) le Projet de pavage de rues et d'assainissement dans la ville de Parakou, en République du Bénin et (iv) le Projet d'aménagement et d'assainissement de l'Avenue de l'indépendance, à Bamako en République du Mali.

Les performances des projets sont jugées globalement satisfaisantes, malgré des délais de mise en vigueur et de passation de marchés relativement longs. Les recommandations majeures portent sur (i) le maintien du principe visant à exécuter le projet en s'appuyant sur les organisations des bénéficiaires et/ou des services techniques pérennes de la zone, lesquels servent de relais après le projet ; (ii) la description, dans le document d'évaluation du projet, des grandes lignes du dispositif de suivi-évaluation à mettre en œuvre, ainsi que le cadre logique précisant notamment les indicateurs de résultats et d'impacts du projet ; (iii) la nécessité de faire concevoir et de contribuer au financement, dans les grandes villes des pays membres de la Banque, de projets spécifiques ou comportant des composantes relatives à la gestion des déchets solides ménagers ; (iv) la réalisation dans les délais

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

11/11

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

des Études d'Impact Environnemental et Social (EIES) lors de la préparation et de l'évaluation ex-ante des projets.

Par ailleurs, en vue de s'aligner sur les bonnes pratiques édictées en matière d'évaluation des projets non marchands, la Banque a procédé à l'actualisation du précédent manuel élaboré en 2010.

**Au titre de l'activité de suivi-évaluation**, il a été élaboré et fait approuver le manuel de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque, ainsi que le référentiel des indicateurs de suivi et d'évaluation axé sur les résultats de développement (RISERD). Une base de données, dont la première version a été conçue, permettra d'archiver et d'analyser les indicateurs du RISERD.

**En ce qui concerne le partage d'expériences en matière d'évaluation**, dans le cadre de la promotion de la culture de l'évaluation au niveau des banques sous régionales africaines de développement, la BOAD en collaboration avec la BAD, l'Independent Evaluation Group (IEG) du Groupe de la Banque mondiale et la Banque Islamique de Développement, a organisé du 1<sup>er</sup> au 3 octobre 2013, un symposium sur le thème : « Enjeux de l'évaluation des projets/programmes et solutions pour les banques sous-régionales de développement et leurs partenaires ».

**Au titre de la coopération en matière d'évaluation**, et dans le cadre du renforcement de sa capacité à conduire les évaluations d'impact, la BOAD a signé un Protocole d'entente avec l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie). Elle bénéficiera à ce titre de l'appui des Experts de 3ie dans la conception et la conduite des évaluations d'impact socio-économique de ses projets.

Par ailleurs, à l'instar de vingt-cinq autres institutions, la BOAD a signé le 12 octobre 2013 à Washington DC, USA, un Protocole d'Accord sur l'utilisation d'indicateurs harmonisés pour suivre et évaluer les opérations dans le secteur privé.

Enfin, la Banque Autrichienne de Développement (OeEB), suite à la soumission d'une requête, a notifié son intention d'appuyer la BOAD à travers une assistance technique pour le renforcement des capacités en suivi-évaluation d'impact et d'analyse de l'additionnalité des projets marchands.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA**

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes



THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

# ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA : BURKINA, MALI, NIGER, SÉNÉGAL



Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

**D**epuis le démarrage des activités opérationnelles en 1976, le secteur rural et notamment le secteur agricole, moteur des économies des États membres, constituent des priorités pour la Banque. Le volume des interventions de l'institution dans ce domaine a été appréciable et a touché de manière holistique le développement rural. À date, environ 400 milliards FCFA de financement ont été octroyés au secteur rural.

Ces financements ont permis : (i) d'aménager les terroirs villageois, (ii) de développer les productions agro-sylvo-pastorales, (iii) de promouvoir des activités génératrices de revenus en milieu rural, (iv) d'organiser et former des actifs ruraux, (v) de disséminer des techniques et technologies de production et d'exploitation de la terre.

À l'heure où, dans les États membres de l'UEMOA, la question de la résilience du développement en matière de sécurité alimentaire représente une problématique majeure, la mesure de l'impact des financements de la BOAD dans le secteur rural revêt un grand intérêt.

Dans le but de tirer des enseignements, pour la poursuite et l'accroissement de l'impact de son action, la Banque et certains de ses partenaires ont pris l'initiative de procéder à l'évaluation rétrospective d'un échantillon de sept (7) projets financés entre 1982 et 2006, au Burkina Faso, au Mali, au Niger et au Sénégal. Il s'agit des projets ci-après :

- 1/ **projet d'aménagement hydro-agricole dans la région du Liptako Gourma (ALG) phase II** (Burkina Faso) ;
- 2/ **projet d'aménagement hydro-agricole de la vallée du Kou** (Burkina Faso) ;
- 3/ **projet d'aménagement hydro-agricole de Ké-Macina phase I** (Mali) ;
- 4/ **projet d'aménagement hydro-agricole de Yelewani** (Niger) ;
- 5/ **projet d'aménagement hydro-agricole du bassin de l'Anambe phase I** (Sénégal) ;
- 6/ **projet d'aménagement hydro-agricole Kassack-nord phase II** (Sénégal) ;
- 7/ **projet d'aménagement agricole dans le département de Matam (PRODAM) phase I** (Sénégal).

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

L'objectif global de l'évaluation était d'apprécier les impacts des sept (7) projets d'aménagement hydro-agricole sur les populations cibles des quatre (4) pays susvisés (Burkina, Mali, Niger, Sénégal), en rapport avec les objectifs initiaux de ces projets. Il s'agissait plus spécifiquement :

- d'examiner à quel point les projets financés par la Banque ont été pertinents et globalement efficaces, au niveau sectoriel et au niveau des objectifs nationaux de développement ;
- d'évaluer l'impact de chacun des projets sur la vie des populations bénéficiaires;
- de se prononcer clairement sur la réussite ou l'échec des projets.

Les résultats attendus de cette étude d'impact de projets clôturés il y a 6 à 32 ans, visaient à mieux comprendre :

- les impacts de chaque projet, sur la production et l'aménagement agricole, les infrastructures agricoles et l'amélioration des conditions de vie des ménages/bénéficiaires ;
- la vie de chaque projet, depuis la phase d'exécution jusqu'à la date de la présente étude ;
- les facteurs de succès et d'échec, qui auraient conduit aux impacts enregistrés pour chaque projet sur son environnement, avec, à la clé des recommandations à faire.

Ces résultats devaient permettre à tous de tirer des enseignements pour le futur et, à la Banque en particulier, d'enrichir la conduite de son plan stratégique qui met un accent sur le financement de projets hydro-agricoles.

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIcoles DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA**

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

**I. SYNOPTIQUE DES PROJETS ÉVALUÉS**

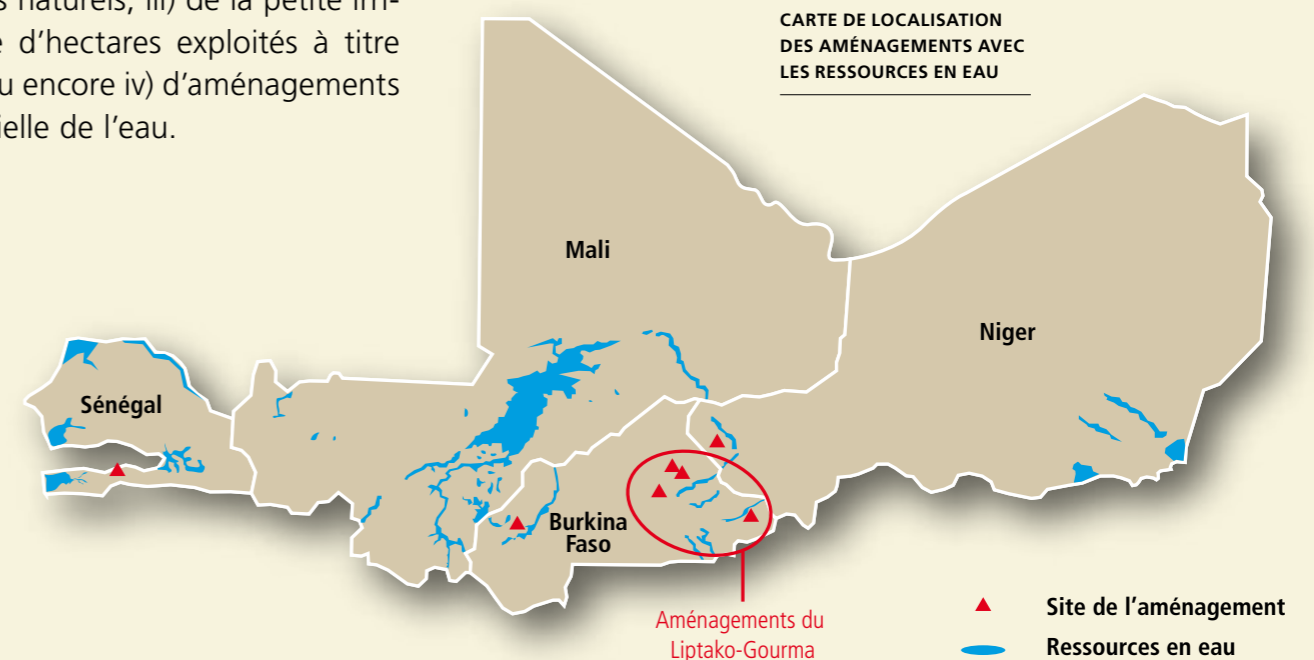
Les zones retenues pour ces aménagements sont soit parmi les localités les plus touchées par l'insécurité alimentaire (projets Liptako-Gourma phase 2, Ké-Macina phase 1, Kassack-Nord phase 2, PRODAM phase 1,...) soit des sites d'accueil de populations déplacées pour diverses raisons (recherche de terres plus propices : Yéléwani, Vallée du Kou, Anambé ; conflits : PRODAM...).

Ces projets ont été réalisés dans des pays caractérisés par une population, de 70% en moyenne, rurale et agricole. L'activité agricole est animée par une majorité de petits producteurs de 5 à 10 personnes par ménage (dont 50% sont des actifs), qui exploitent, de façon très variable, selon le site et le pays, en moyenne entre 2 et 10 ha, dont 0,1 à 2 ha en production irriguée (petites superficies aménagées à ALG 2 et PRODAM 1 ; superficies atteignant 2 ha/ménage à Kassack-Nord 2, Anambé 1).

Plusieurs types d'aménagements à la maîtrise de l'eau ont été promus, surtout après les sécheresses des années 70, pour booster les productions agricoles et améliorer la productivité agricole. Il s'agit notamment : i) de grands périmètres, ii) de périmètres moyens, en aval des barrages ou autour de lacs naturels, iii) de la petite irrigation (au plus une vingtaine d'hectares exploités à titre individuel ou collectivement) ou encore iv) d'aménagements de bas-fonds, en maîtrise partielle de l'eau.

Globalement, les céréales constituent la principale production, alors que la double monoculture du riz est de pratique sur tous les aménagements hydro-agricoles (accessoirement du maraîchage et du maïs), avec une intensité culturale souhaitée d'au moins 1,2. Le niveau de productivité du riz était très faible avant l'intervention des projets (1 à 3,5 t de paddy/ha) mais s'est rapidement accru avec leur accompagnement ; bien que variables d'un projet à l'autre, ces rendements oscillent entre 4 et 8 t de paddy/ha/campagne.

La décision des autorités de ces quatre pays, de mettre en œuvre ces projets d'aménagements hydroagricoles, en vue d'augmenter les superficies aménagées et les productions irriguées, a constitué une excellente initiative pour les communautés villageoises, régionales et nationales bénéficiaires, mais également pour la promotion de leurs activités.



**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**1.1. Environnement économique  
international1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES  
DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS  
HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS  
DE L'UEMOA**

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets 1/1

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

**II. RAPPEL DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS**

L'objectif global de ces projets était de contribuer, d'une part, à l'autosuffisance et à la sécurité alimentaires (particulièrement en riz et autres céréales) et, d'autre part, à la diversification des productions et des sources de revenus, grâce à l'amélioration de la maîtrise de l'eau et à l'accroissement des superficies irriguées.

**Six (6) composantes majeures** caractérisaient ces sept projets, qui sont :

- 1/ les aménagements hydro-agricoles (étude, travaux, contrôle), visant notamment l'aménagement des superficies irrigables, la fourniture et l'installation d'équipements hydrauliques et de pompage ;
- 2/ le développement de l'élevage (pâturages, embouche, insémination artificielle,...) ;
- 3/ les actions d'accompagnement, qui concernaient les autres infrastructures et équipements (magasins, pistes d'accès, etc.), les pépinières et les reboisements, la recherche accompagnement, le développement de la pêche, etc. ;
- 4/ le crédit agricole et le fonds de développement, visant à faciliter l'accès des bénéficiaires au crédit intrants et équipements, ainsi que le développement d'activités génératrices de revenus, dans l'aire d'intervention de chaque projet ;
- 5/ l'appui aux producteurs rizicoles et maraîchers et la formation des bénéficiaires ;
- 6/ une Unité de Gestion du Projet (UGP), qui couvrait toutes les dépenses relatives à la gestion administrative et financière du projet.

**Les principaux bénéficiaires** des actions des projets étaient :

- les producteurs agricoles bénéficiant de 0,10 à 2 ha aménagés selon le projet, pour la production rizicole et céréalière (mil, sorgho, maïs,...), et accessoirement pour les productions maraîchères ;
- les éleveurs sédentaires et/ou transhumants, dont les animaux bénéficiaient des résidus de récoltes et de l'eau des retenues, pour leur alimentation et abreuvement ;
- les femmes, à travers le financement de leurs initiatives économiques ;
- les communautés villageoises, pour les actions d'accompagnement (pistes, forages et adductions d'eau, crédits, etc) ;
- les services partenaires (recherche, services techniques d'appui-conseils de l'État, structures financières et de micro-finance, prestataires privés, etc.), grâce aux accords de collaboration pour la mise en œuvre d'activités des projets.

**Le coût global** des sept projets est évalué à environ 28,7 milliards FCFA. Il a été cofinancé par la BOAD, les États bénéficiaires, les bénéficiaires et d'autres bailleurs de fonds comme suit :

- 12,078 milliards FCFA provenant de la BOAD (soit 42%) ;
- 11,527 milliards FCFA, comme contribution des États, leurs démembrés (CNCAS) et les bénéficiaires (40%) ;
- 17,123 milliards FCFA par les autres bailleurs de fonds (18%), à savoir Pays-Bas (368,7 millions FCFA), Fonds Koweïtien (3,839 milliards FCFA), Crédit Mixte Suisse (837 millions FCFA), Fonds Saoudien (3,120 milliards FCFA) et Fonds OPEP (1,639 milliards FCFA).

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA**

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations 1/1
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

**III. BILAN DES RÉALISATIONS**

Toutes les activités prévues ont été réalisées, mais la qualité de leur exécution et de leur gestion durable n'a pas toujours été assurée (ALG phase 2, Vallée du Kou, Anambé phase 1,...). En effet, les problèmes préalablement identifiés ne sont pas toujours résolus (inondations et contrôle insuffisant des eaux, insuffisance d'eau en contre saison, production des cultures fourragères, embouche à partir des animaux de trait à reformer, utilisation de plus de matière organique avec l'introduction de l'élevage,...).

L'analyse des projets et de leurs réalisations a été faite sous trois angles à savoir :

- la pertinence, dont l'objectif est de savoir si le projet mis en œuvre était en phase/cohérence avec, d'une part, le contexte et les politiques/stratégies nationales et locales de développement en place, et d'autre part, avec les besoins et souhaits des bénéficiaires ;
- l'efficacité, qui vise à apprécier l'atteinte ou non des résultats attendus par le projet, au regard du récapitulatif des réalisations et des éléments explicatifs en fin d'exécution ;
- l'efficience, dont la préoccupation est de savoir si les ressources consenties ont été utilisées de façon rationnelle, dans un objectif de maximiser les résultats (meilleurs rapports coûts-efficacité). Il s'agit de porter une appréciation sur l'utilisation optimale ou non des moyens prévus et injectés.

**Au niveau de la pertinence**, il ressort que les projets couverts par l'évaluation étaient pertinents à double titre : les besoins d'autosuffisance alimentaire des pays concernés et la cohérence avec les stratégies et politiques de développement.

**Du point de vue de l'efficacité**, la mise œuvre des projets a entraîné une augmentation des superficies cultivables, grâce aux terres aménagées. Les niveaux d'intensité culturale recherchés à travers les projets financés étaient disparates, même si tout a été mis en œuvre pour que l'ensemble des superficies aménagées soit mis en valeur autant que possible. Cependant, les rendements ont connu une réelle amélioration et les producteurs ont accru le niveau de technicité de leur pratique culturale (engrais, herbicides, semences améliorées, culture attelée, motopompe et motoculteurs, etc.). D'une manière générale, les producteurs s'en tirent à bon compte, même si la productivité de leurs exploitations doit encore être améliorée pour les rendre plus compétitives.

Les autres externalités des projets concernent le développement de l'élevage, à travers les aménagements pastoraux et la promotion de diverses activités d'accompagnement permettant de renforcer et de diversifier les revenus des communautés bénéficiaires, particulièrement des femmes (boutiques villageoises, unités de teinture, moulins à grain, décortiqueuses, pisciculture).

**Au titre de l'efficience des investissements**, les actions des sept projets ont été globalement exécutées avec satisfaction, en raison du respect des quantités et de la destination des fonds, telle que prévue. Environ 37.088 M FCFA ont été injectés, dont 11.872 M FCFA provenant de la BOAD (32,01%).

Le taux de réalisation global est de l'ordre de 132,86% et de 98,04% pour le budget consenti par la BOAD. Des financements additionnels ont été effectués, par les États, les bénéficiaires et d'autres bailleurs de fonds, dans tous les pays et pour cinq projets sur sept (sauf à Yéléwani au Niger et à Kasack Nord au Sénégal). Il s'agissait de permettre des investissements additionnels induits par des insuffisances d'études techniques préalables, ou d'opérer des actions complémentaires indispensables.

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

## IV. IMPACTS DES RÉALISATIONS DES PROJETS

À l'actif de la mise en œuvre des sept projets évalués, il est important de souligner plusieurs impacts liés à leurs acquis et qui influent positivement sur la production agro-sylvo-pastorale.

**Sur les aménagements hydroagricoles et les infrastructures de désenclavement :** dans les contextes d'insécurité alimentaire et de pauvreté, qui minaient les populations des zones touchées par ces projets, l'impact indéniable est d'avoir permis, notamment de : (i) accroître, au-delà des insuffisances techniques relevées, les superficies aménagées sur les exploitations, permettant ainsi une production plus rassurée, (ii) diffuser d'autres systèmes d'irrigation et (iii) promouvoir des aménagements pastoraux sur des zones jadis quasi-abandonnées, pour en faire des zones viables.

**Sur les productions végétales et animales :** avant les aménagements des projets, les techniques de production traditionnelles prédominaient dans certaines zones des projets. Les aménagements ont permis de former la totalité des bénéficiaires des parcelles viabilisées, de faciliter l'équipement en culture attelée, en charrettes, en motoculteurs, etc. Ces formations et équipements, doublés de l'appui-conseil aux producteurs, ont permis, comme souligné ci-dessous, de mécaniser les opérations et d'améliorer la technicité, ce qui s'est traduit par un doublement, voire un triplement des rendements.

Leur incidence positive se révèle également dans la réalisation de surplus (50% de la production engrangée est vendue), avec l'introduction de la double culture favorisée par les aménagements, ce qui permet d'obtenir plus de production et de combler les déficits céréaliers dans les ménages.

Les projets ont également favorisé l'émergence d'autres exploitations à proximité, qui profitent non seulement des ouvrages hydrauliques, mais aussi de l'encadrement technique offert, pour améliorer leur productivité.

Grâce aux aménagements, on a assisté à la sédentarisation des éleveurs des localités bénéficiaires, en raison notamment de l'amélioration de l'alimentation en fourrage et à la permanence de la disponibilité de l'eau.

**Impacts sur l'organisation professionnelle et interprofessionnelle des bénéficiaires :** le renforcement des capacités des producteurs, dans des proportions relativement satisfaisantes a eu un impact positif sur les bénéficiaires dont les capacités de mobilisation et d'organisation sociale se sont significativement améliorées et ont permis d'ancrer des bases favorables à un développement endogène et durable.

**Impacts sur l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires :** dans la plupart des cas, les projets ont contribué à la mise en place de pôles de développement marqués par l'émergence de toute une multitude d'activités annexes, créatrices d'emplois et génératrices de revenus. Ce faisant, les populations bénéficiaires ont pu accéder aux crédits, aux services de santé, à l'éducation et la formation, à des habitats modernes.

**Impacts au niveau des structures publiques et du secteur privé :** il a été noté un manque d'appropriation des projets par les bénéficiaires et par les administrations publiques, en l'absence de services de suivi des exploitants après la mise en œuvre du projet.

Pour l'ensemble des partenaires des organisations paysannes, la leçon apprise a été, quelques fois, le sentiment d'avoir contribué à créer un nouveau partenariat avec le monde rural.

**Impacts sur le renforcement des capacités :** la réalisation des objectifs de renforcement des capacités des producteurs, dans des proportions relativement satisfaisantes, a eu un impact positif sur les bénéficiaires, dont les capacités de mobilisation et d'organisation sociale, de production agricole et pasto-

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

rale, significativement améliorées, ont permis d'ancrer les bases favorables à un développement endogène et durable. Cela est surtout valable pour l'ensemble des projets, même si le degré d'atteinte des objectifs demeure variable selon les projets.

Ces projets ont permis le freinage de l'émigration, la création de pôles de développement, dans chaque cas, avec le développement d'une multitude d'activités annexes créatrices d'emplois.

De façon unanime, les bénéficiaires reconnaissent que les projets ont eu des effets positifs sur le système éducatif de leurs enfants. Avec l'amélioration des revenus, ils peuvent prendre plus facilement en charge les frais de scolarité. De plus, les projets ont attiré de nombreux investisseurs, qui ont ouvert des établissements d'enseignement primaire et secondaire.

**Impacts environnementaux et sociaux :** de par leur nature, ces projets d'AHA s'appuyaient tous sur la mobilisation et l'exploitation de ressources en eau et des terres, pour la production agricole, agro-pastorale ou agro-sylvo-pastorale à base d'irrigation, avec maîtrise totale ou partielle d'eau. Leurs impacts sur l'environnement biophysique et humain ont été induits, à court terme par les travaux d'aménagement des périmètres irrigués et, à moyen et long termes, par les systèmes choisis pour leur mise en valeur.

Les impacts directs touchent à la quantité et à la qualité des ressources naturelles que sont l'eau, les sols et la biodiversité terrestre, écotone ou aquatique, mais aussi à la santé des populations.

Il convient de souligner que la mesure réelle de ces impacts est limitée, du fait, d'une part de l'absence d'études d'impact environnemental et social (EIES) préalables avant la mise en œuvre et, d'autre part, parce que plusieurs de ces projets ont été achevés depuis très longtemps (plus de 20 ans parfois) ; de même d'autres projets ou actions, soutenus par d'autres bailleurs de fonds, ont pu être mis en œuvre depuis leur achèvement, sur les mêmes sites ou dans leur zone d'influence.

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

1/1

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

## V. DURABILITÉ DES INVESTISSEMENTS

**D**u point de vue de la durabilité des investissements réalisés, il se dégage des analyses faites, deux situations :

- pour une première catégorie de projets, il a été déployé des programmes et des stratégies de renforcement des capacités des producteurs, qui donnent des gages de durabilité desdits périmètres. Bien qu'elles aient encore besoin d'un certain accompagnement pour le renforcement des acquis engrangés, les structures coopératives mises en place sur ces périmètres ont atteint un niveau d'autonomie et de fonctionnement viable ;
- pour la deuxième catégorie, force est de constater des difficultés qui se reflètent dans l'insuffisance, voire l'absence de maintenance des équipements hydrauliques mis à disposition, ce qui est susceptible de compromettre à moyen et long termes la durabilité des projets concernés.

D'autres difficultés tiennent au maintien de la qualité relative des ouvrages hydrauliques, à la garantie d'un accès diligent au crédit intrants et équipement, à l'achat et au paiement à temps de la production, afin de permettre aux producteurs d'honorer leurs charges et de faire face à leurs dépenses familiales.

La plupart des exploitants évoquent par ailleurs des coûts d'entretien, qui sont de plus en plus au-delà de leurs capacités.

Toutefois, les projets ayant bénéficié d'un ancrage institutionnel étatique fort ont donné de meilleurs résultats en termes de durabilité (meilleure appropriation, meilleur entretien, etc.).



## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

### THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

#### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICILES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

## VI. FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DES PROJETS

### FACTEURS DE SUCCÈS

Les facteurs de succès ayant conduit à un accroissement des rendements et des productions, notamment du riz et de l'élevage de petits et grands ruminants, sont principalement :

- une meilleure maîtrise de l'eau sur les périmètres aménagés, qui a énormément réduit les inondations ;
- une viabilisation des zones pastorales, grâce à l'installation d'équipements appropriés (forages, parcs de vaccination, postes de santé,...), qui ont permis la stabilisation des troupeaux et de faire de ces aires des zones de transhumance ;
- une meilleure maîtrise des connaissances et des techniques de production plus performantes, grâce aux formations et à l'accompagnement des services techniques de proximité ;
- le développement et la mise en œuvre de stratégies par les producteurs, afin de réduire les effets néfastes des inondations. Pour maximiser les superficies mises en valeur, les producteurs de certains périmètres décalent les dates de semis en attendant le retrait des eaux d'inondation pour démarrer les travaux ;
- la création d'un climat de confiance entre producteurs et structures financières, à travers les fonds de roulement et de crédit intrants et équipements. Ce dispositif a permis, aux producteurs, un approvisionnement permanent en intrants, voire l'acquisition d'équipements nécessaires à l'exploitation ;
- une forte implication des femmes dans la culture maraîchère et la transformation du riz (étuvage).

### FACTEURS D'ÉCHEC

Hormis les superficies réhabilitées/consolidées et les infrastructures d'accompagnement, pour lesquelles les objectifs sont atteints, les résultats attendus des autres actions n'ont été que partiellement réalisés (intensité culturale, production additionnelle, reboisement, empoissonnement et captures, etc.).

Au regard des analyses menées, les principaux facteurs explicatifs de ces échecs sont :

- une insuffisance des études techniques, qui n'a pas permis de mettre en place des ouvrages hydrauliques à même de contrôler effectivement les eaux et de sécuriser les producteurs dans leurs activités de production (faible superficie exploitée et donc faible production, insuffisance des eaux pour le développement de la pêche, etc.);
- une protection insuffisante et une intense exploitation des berges de certains périmètres, qui ont facilité ainsi l'ensablement et l'envasement des retenues d'eaux, de même qu'une contamination des eaux préjudiciable à la vie des poissons, des hommes et des animaux) ;
- un accompagnement insuffisant des acteurs des productions maraîchères, une insuffisance des autres activités d'accompagnement ainsi que de l'entretien des ouvrages hydrauliques. Des contextes plus favorables auraient permis une meilleure valorisation des superficies aménagées (mise en place d'un maximum de superficies, application des techniques préconisées,...), de même qu'une utilisation rationnelle de l'eau et une réduction des pertes.

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

**2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013**

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

## THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

**ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA**

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

## VII. Conclusion / Recommandations

1/2

**CONCLUSION / RECOMMANDATIONS**

**A**u terme des analyses, il ressort que malgré les difficultés enregistrées dans leur mise en œuvre, les projets ont atteint un certain nombre d'objectifs. Ils ont permis, entre autres, de réduire l'insécurité alimentaire au niveau des villages bénéficiaires, et d'augmenter les revenus des agriculteurs. Les projets, dans leur ensemble, ont freiné l'émigration et ont même inversé la tendance en devenant des pôles d'attraction. L'alimentation est devenue plus diversifiée et les produits alimentaires sont disponibles en plus grandes quantités. Malgré la recrudescence de certaines maladies telles que le paludisme, la mise à disposition des exploitants de points d'eau potable, a significativement réduit la prévalence des maladies hydriques.

En matière de renforcement des capacités, les exploitants ont aussi joui d'importants acquis. Les villages ont bénéficié d'infrastructures telles que postes de santé, électricité, pistes rurales, et bien sûr les aménagements réalisés. Les impacts sont allés au-delà des bénéficiaires directs de chaque projet pour toucher les populations de certains villages situés hors de la zone des projets.

L'engouement pour les périmètres irrigués est devenu tel que les structures de gestion n'arrivent pas à honorer les demandes. Plusieurs projets ont été en quelque sorte victimes de leur succès. Les enquêtes réalisées auprès des ménages bénéficiaires révèlent que les conditions de vie des exploitants des sites aménagés diffèrent de celles des ménages des villages non bénéficiaires, bien que ces derniers aient été affectés positivement par les aménagements.

Au plan macroéconomique, l'objectif n'a cependant pas été atteint car les projets devaient permettre de réduire sensiblement les importations de riz des pays. La baisse des rendements après la fin des projets, les problèmes d'organisation des exploitants et les difficultés de l'encadrement par les structures étatiques, n'ont pas permis d'atteindre cet objectif. De plus, l'espoir suscité au départ par certains projets a progressivement décliné. De même, dans certains cas,

l'insuffisance d'enthousiasme au niveau des femmes, conjuguée à une certaine inefficacité des structures d'encadrement, n'ont pas permis de réaliser les objectifs prévus pour ces dernières.

Les projets ont connu des fortunes et des succès divers, liés à l'engagement des autorités nationales et des bénéficiaires sur le terrain, et particulièrement à la pérennité ou non des structures de gestion et d'encadrement après la fin de ces projets. Pour certains projets, qui sont clôturés depuis deux à trois décennies, la plupart des équipements ou des infrastructures réalisés ont disparu, ou ne sont plus fonctionnels.

Au regard des conclusions, les principales recommandations formulées, à l'intention de la BOAD, des États, ou des bénéficiaires, sont celles-ci après :

**1/** engager toute réflexion et toute activité de recherche permettant d'adresser la question de liens supposés entre des reboisements dans les périmètres irrigués et la prolifération d'oiseaux granivores, ce qui plombe la conception et la durabilité environnementale et socio-économique des aménagements hydro-agricoles, dans un contexte semi-aride marqué par la précarité des ressources naturelles, comme celui des pays du Sahel ;

**2/** suivre l'évolution des lignes de micro-crédits et des partenariats mis en place dans le cadre des projets, afin de leur assurer de meilleures conditions de pérennité, y compris une consolidation avec de nouveaux investissements. Il est recommandé, aux bailleurs, d'exiger de l'emprunteur, lors de l'évaluation des projets/programmes, de définir des stratégies de pérennisation de ces composantes après la clôture des projets/programmes ;

**3/** élaborer, avant le démarrage des investissements et des activités liés aux projets, une situation de référence et des indicateurs de suivi-évaluation, et procéder à l'évaluation d'impact dans des délais raisonnables (entre 5-6 ans après la

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets

VII. Conclusion / Recommandations

2/2

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes

fin des projets), pour tenir compte de la durée d'activité des bénéficiaires en tant qu'exploitants, mais également de leur mémoire, dans un contexte où peu de choses sont écrites ;

**4/** procéder, dans un proche avenir, à la réhabilitation des ouvrages, tout en veillant à une gestion durable des ressources en eau et à la poursuite des efforts d'appui-conseil aux producteurs, en vue de rehausser les performances des périmètres ;

**5/** améliorer les connaissances et capacités productives des exploitants des périmètres aménagés, en les appuyant pour une organisation efficiente du calendrier culturel de leur exploitation, afin de garantir une exploitation efficiente de chaque composante (terres hautes, aménagement) et en renforçant leurs connaissances dans l'application des itinéraires techniques;

**6/** faciliter l'installation du secteur privé et d'une interprofession dynamique, dans la zone de l'Office du Niger, en vue de promouvoir le développement de partenariats, le renforcement des capacités, le financement du secteur privé et l'actionnariat, les tests d'innovations, l'installation d'unités de transformation, etc. ;

**7/** veiller à la prise en charge de l'ensemble des problématiques environnementales et sociales prévisibles, qu'elles soient positives ou négatives, dans la conception et la mise en œuvre des aménagements hydro-agricoles ;

**8/** capitaliser les résultats de la recherche, afin de réaliser des gains de productivité par l'utilisation de variétés performantes, une plus grande maîtrise des techniques de production, et la mise en place d'équipements adaptés aux besoins de mécanisation des opérations.

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. Environnement économique  
international

1.2. Contexte économique et social  
dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. Tableau d'ensemble

2.2. Activités visant un positionnement de la banque  
comme instrument stratégique des États

2.3. Partenariats avec les entreprises  
et financements innovants

2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation  
des structures et instruments du marché financier

2.5. Activités de coopération  
et mobilisation de ressources

2.6. Alignement de l'organisation  
et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

I. Synoptique des projets évalués

II. Rappel des principales caractéristiques des projets

III. Bilan des réalisations

IV. Impacts des réalisations des projets

V. Durabilité des investissements

VI. Facteurs de succès et d'échec  
des projets

VII. Conclusion / Recommandations

**AFD** : Agence Française de Développement

**AFRICA RICE** : Centre du riz pour l'Afrique

**ATEDEF** : Assistance Technique France

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**BADEA** : Banque Arabe pour le Développement  
Économique en Afrique

**BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique  
de l'Ouest

**BDEAC** : Banque de Développement de l'Afrique  
Centrale

**BDM SA** : Banque de Développement du Mali

**BEI** : Banque Européenne d'Investissement

**BID** : Banque Islamique de Développement

**BIDC** : Banque d'Investissement et  
de Développement de la CEDEAO

**BNDES** : Banque Nationale de Développement  
Économique et Social du Brésil

**BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement

**CCNUCC** : Convention-Cadre des Nations Unies  
sur les Changements Climatiques

**CEFEB** : Centre d'Etudes Financières, Économiques  
et Bancaires

**CILSS** : Comité permanent Inter-États de Lutte  
contre la Sécheresse dans le Sahel

**CIPREL** : Compagnie Ivoirienne de Production  
d'Electricité

**CRC** : Centre Régional de Collaboration

**CRRH** : Caisse Régionale de Refinancement  
Hypothécaire de l'UEMOA

**ECG** : Evaluation Cooperation Group

**ERP** : Enterprise Resource Planning

**FAER** : Fonds Africain des Énergies Renouvelables

**FAO** : Organisation des Nations Unies pour  
l'Alimentation et l'Agriculture

**FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine

**FDC** : Fonds de Développement et de Cohésion

**FDE** : Fonds de Développement Énergie

**FEFISOL** : Fonds Européen pour le Financement  
Solidaire en Afrique

**FEM** : Fonds pour l'Environnement Mondial

**FMI** : Fonds Monétaire International

**3IE** : International Initiative for Impact Evaluation

**IAS/IFRS** : International Accounting Standards/  
International Financial Reporting Standards

**IDFC** : International Development Finance Club

**IDH** : Indice de Développement Humain

**IFN** : Institution Financière Nationale

**ITFC** : International Islamic Trade Finance  
Corporation

**IRED** : Initiative Régionale pour l'Énergie Durable

**JICA** : Japan International Cooperation Agency

**KFW** : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence  
Allemande de la Coopération Financière)

**KPI** : Key Performance Indicators

**MAPP** : Mission d'appui au Partenariat Public Privé

**MES** : Mécanisme Européen de Stabilité

**MDP** : Mécanisme pour un Développement Propre

**M FCFA** : Million de Francs CFA

**OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

**PACITR** : Programme d'Actions Communautaire  
des Infrastructures et du Transport Routier

**PCA** : Plan de Continuité des Activités

**PDMF** : Projet de Développement du Marché  
Financier de l'UEMOA

**PEM** : Perspectives de l'Économie Mondiale

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PPP** : Partenariat Public Privé

**PROPARCO** : Société de Promotion et de Participation  
pour la Coopération Économique

**UEMOA** : Union Économique et Monétaire  
Ouest Africaine

**UNCDF** : United Nations Capital Development Fund

Table des matières

Message du Président

Tableau synoptique sur la BOAD  
et les financements mis en place en 2013

Faits marquants de l'année 2013

## 1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. Environnement économique international
- 1.2. Contexte économique et social dans l'UEMOA

## 2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

- 2.1. Tableau d'ensemble
- 2.2. Activités visant un positionnement de la banque comme instrument stratégique des États
- 2.3. Partenariats avec les entreprises et financements innovants
- 2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier
- 2.5. Activités de coopération et mobilisation de ressources
- 2.6. Alignement de l'organisation et du fonctionnement

THÈME DE RÉFLÉXION DE L'ANNÉE

### ÉTUDE D'IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE SEPT PROJETS D'AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICLES DANS QUATRE PAYS DE L'UEMOA

- I. Synoptique des projets évalués
- II. Rappel des principales caractéristiques des projets
- III. Bilan des réalisations
- IV. Impacts des réalisations des projets
- V. Durabilité des investissements
- VI. Facteurs de succès et d'échec des projets
- VII. Conclusion / Recommandations

Liste des sigles, acronymes et abréviations

Liste des annexes



- ANNEXE 01:** Présentation de la BOAD et de son organigramme au 31.12.2013
- ANNEXE 01bis:** Organigramme nominatif
- ANNEXE 02:** Organes délibérants de la BOAD au 31.12.2013
- ANNEXE 03:** Principaux actes des Organes délibérants de la BOAD au cours de l'exercice 2013
- ANNEXE 04:** Liste des financements approuvés par la BOAD au cours de l'année 2013
- ANNEXE 05:** Profil des projets financés au cours de l'année 2013
- ANNEXE 06:** Liste des accords/contrats de prêts, garantie d'emprunts obligataires, prises de participation, arrangement et emprunts signés en 2013
- ANNEXE 07:** Liste des projets régionaux financés par la Banque au 31.12.2013
- ANNEXE 08:** Évolution des flux nets de ressources par pays au 31.12.2013
- ANNEXE 09:** Répartition sectorielle et catégorielle des engagements nets cumulés de la BOAD par pays au 31.12.2013
- ANNEXE 10:** Répartition sectorielle et catégorielle des décaissements nets cumulés de la BOAD par pays au 31.12.2013
- ANNEXE 11:** Répartition des engagements nets cumulés de la BOAD par pays et par exercice au 31.12.2013
- ANNEXE 12:** Répartition des engagements nets cumulés de la BOAD par domaine et par exercice au 31.12.2013
- ANNEXE 13:** Situation financière de la Banque au 31.12.2013
- ANNEXE 14:** Gouvernance de la BOAD
- ANNEXE 15:** Personnel de la BOAD par collège, genre, processus et activité au 31.12.2013
- ANNEXE 16:** Principaux indicateurs macro-économiques des pays de l'UEMOA