

BOAD

Rapport annuel

2014



BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES
FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014



ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL
2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA
 - 2.1. Situation économique
 - 2.2. Développement humain



RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1. TABLEAU D'ENSEMBLE
2. RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE
 - 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
 - 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
 - 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
 - 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
 - 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance



Thème de réflexion de l'année PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1. CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD
2. VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENAT 2015-2019
 - 2.1. Vision
 - 2.2. Axes stratégiques
 - 2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance
3. CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
 - 3.1. Cadrage financier
 - 3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs
 - 3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique
4. DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

MESSAGE DU PRÉSIDENT

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019



CHRISTIAN ADOVELANDE

En 2014, l'activité de la Banque s'est déroulée dans un environnement marqué notamment par une amélioration des performances économiques au plan sous régional. La croissance au sein de la zone a, en effet, progressé de 6,8% contre 5,8% en 2013, sous l'effet conjugué de l'accroissement des investissements en

infrastructures et de la bonne tenue de la campagne agricole dans plusieurs États membres.

Les concours octroyés au cours de la période, sous forme de prêts à moyen ou long terme, s'élèvent à 264,4 milliards FCFA (hors FDE). Ils ont permis de soutenir vingt-cinq nouveaux projets d'investissement, dans des domaines prioritaires tels que les infrastructures de transport ou d'énergie, la transformation de produits agricoles, l'intégration économique régionale, l'accès à l'eau potable et à un assainissement adéquat, de même que la résilience agricole et environnementale.

À l'occasion de ces opérations, la réduction de la vulnérabilité des producteurs agricoles aux aléas climatiques, de même que l'amélioration des conditions de vie des populations, ont en particulier retenu l'attention de la Banque, comme à l'accoutumée. En outre, la Banque a mis en route son programme d'assurance récolte, avec le financement de deux projets pilotes

au Bénin et au Sénégal, de même que l'appui à la préparation de projets similaires au Burkina Faso ainsi qu'au Mali. L'objectif visé à terme est de contribuer à la mise en place d'institutions d'assurance récolte dans chacun des États membres. La Banque a par ailleurs favorisé la finance inclusive, notamment à travers un appui à la mise en place d'un fonds de « finance inclusive » dans un État membre.

Quatre prises de participation ont également été réalisées, pour un montant global de 16,5 milliards FCFA. En tenant compte de ces participations, les approbations annuelles ressortent à 280,9 milliards FCFA (hors FDE).

Les nouveaux financements à moyen ou long terme accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 3 184,3 milliards FCFA (hors FDE) au 31 décembre 2014, pour 728 projets de développement. En incluant les opérations du FDE, le cumul des engagements à moyen et long termes, depuis l'origine, s'établit à 3 383,9 milliards FCFA, pour 739 projets.

La Banque a par ailleurs consenti des financements de court terme, pour un montant de 41 milliards FCFA. Elle a poursuivi ses opérations de structuration de financements pour compte de tiers. Les arrangements de financements ont ainsi fait l'objet de deux closing financiers, avec la mobilisation de 38 milliards FCFA en faveur de différents partenaires, pour la réalisation de projets d'investissement en infrastructures.

En ce qui concerne le résultat de l'exercice, il a été bénéficiaire (8,4 milliards FCFA), en dépit d'une perte potentielle de change liée à l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro. Des mesures d'amélioration de la couverture de l'institution par rapport au risque de change sont à l'étude.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES
FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

**ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

En vue d'un renforcement des moyens de refinancement de la Banque, le Conseil des Ministres statutaire a pris deux décisions importantes au cours de l'exercice. Il s'agit d'une part de l'intégration, aux fonds propres de la BOAD, de la dotation initiale du Fonds de Développement Énergie (FDE), d'un montant de 250 milliards FCFA. Il s'agit d'autre part de la décision d'un réaménagement de la norme d'endettement applicable à la Banque, sur la base d'un benchmarking réalisé au plan international. La mesure de renforcement des fonds propres, en particulier, témoigne du fort soutien dont jouit la Banque auprès de ses actionnaires, de ceux de la sous-région en particulier.

En matière de mobilisation de ressources, la BOAD a réalisé trois émissions de bons et d'obligations, pour un montant global de 269,2 milliards FCFA. Les trois opérations portent à 840,92 milliards FCFA le montant total de ressources d'emprunt collectées sur le marché régional des capitaux depuis 1993. L'exercice a par ailleurs enregistré l'appui de certains partenaires financiers, avec notamment la signature d'une convention de ligne de crédit avec la KfW, pour le refinancement des petites et moyennes entreprises (PME).

Aux côtés de la Commission de l'UEMOA et de la BCEAO, notamment, la Banque a activement contribué à l'organisation, le 9 septembre à Dubaï, de la Conférence internationale des investisseurs tenue sous le thème « investir dans l'UEMOA ». La manifestation a permis de faire connaître à des investisseurs privés internationaux tels que ceux des Émirats Arabes Unis et de pays émergents, diverses opportunités d'investissement et d'affaires existant dans la zone UEMOA.

L'année 2014 a été particulièrement marquée par l'adoption d'un nouveau plan stratégique quinquennal (2015-2019). Ce plan porte une vision, qui veut que la BOAD s'affirme davantage comme « une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest ».

De même, les diligences visant l'obtention d'une notation financière internationale par la Banque ont été poursuivies. Les actions mises en œuvre au cours de l'exercice permettent de prévoir, pour le premier trimestre de 2015, une demande officielle de notation de la BOAD.

Je voudrais redire toute ma gratitude à nos actionnaires et partenaires, pour leur fort soutien. Je remercie en particulier les Organes délibérants de la Banque, notamment pour la grande qualité des décisions qu'ils ont prises au cours de l'exercice.

À l'ensemble du personnel de la BOAD, j'adresse mes félicitations mais aussi un encouragement à la poursuite des efforts visant une bonne prise en charge des nouveaux défis.

SIGLES & ABRÉVIATIONS

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES
FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

**ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

A3IE : International Initiative for Impact Evaluation	FMI : Fonds Monétaire International
ACP : Afrique Caraïbes Pacifique	IAS/IFRS : International Accounting Standards/ International Financial Reporting Standards
ADETEF : Assistance Technique France	IDH : Indice de Développement Humain
AFD : Agence Française de Développement	IRED : Initiative Régionale pour l'Énergie Durable
BAD : Banque Africaine de Développement	JICA : Japan International Cooperation Agency
BADEA : Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique	KFW : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence Allemande de la Coopération Financière)
BCEAO : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest	M FCFA : Million Francs CFA
BEI : Banque Européenne d'Investissement	Mds FCFA : Milliards Francs CFA
BID : Banque Islamique de Développement	OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
BIDC : Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO	PCA : Plan de Continuité des Activités
BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement	PCD : Programme Communautaire de Développement de la CEDEAO
BRS : Banque Régionale de Solidarité	PEM : Perspectives de l'Économie Mondiale
BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan	PER : Programme Economique Régional
CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest	PIB : Produit Intérieur Brut
CRC : Centre Régional de Collaboration	PIR : Programme Indicatif Régional
ECG : Evaluation Cooperation Group	PME : Petites et Moyennes Entreprises
ERP : Enterprise Resource Planning	PPP : Partenariat Public-Privé
FAO : Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture	PROPARCO : Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique
FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine	TEC : Tarif Extérieur Commun
FDC : Fonds de Développement et de Cohésion	UE : Union Européenne
FDE : Fonds de Développement Énergie	UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
FED : Fonds Européen de Développement	

TABLEAU SYNOPTIQUE

SOMMAIRE
 MESSAGE DU PRÉSIDENT
 TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014
 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE
ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE
RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE
PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

Date de création	14 novembre 1973 ; démarrage des activités opérationnelles en 1976	
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • États membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo • BCEAO • 7 actionnaires non régionaux : la BAD, la BEI, la France, la Belgique, l'Allemagne, l'Exim Bank de l'Inde et la République populaire de Chine 	
Mission	Promouvoir le développement équilibré des États membres et contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest	
Vision	BOAD : une banque de développement forte, pour l'intégration et la transformation économiques en Afrique de l'Ouest	
Capital autorisé au 31-12-2014	1 155 milliards FCFA	
Capital souscrit au 31-12-2014	1 050,55 milliards FCFA	
Total bilan au 31-12-2014	1 658 milliards FCFA	
Effectif opérationnel de la banque au 31-12-2014	291 agents	
FINANCEMENTS EN 2014	29 opérations pour un total de 280,9 milliards FCFA, sous forme de :	
	Prêts directs :	264,4 milliards FCFA, soit 94,1 %
	Participations :	16,5 milliards FCFA, soit 5,9 %
	Répartition des financements au plan sectoriel :	
	Secteur non marchand :	45 milliards FCFA, soit 16,0% (5 opérations)
	Secteur public marchand :	188 milliards FCFA, soit 66,9% (15 opérations)
	Secteur privé :	47,9 milliards FCFA, soit 17,1% (9 opérations)
	Répartition des financements selon la dimension :	
	Projets nationaux :	235,9 milliards FCFA, soit 84 %
	Projets régionaux :	45,0 milliards FCFA, soit 16 %
Approbatons cumulées, 1976-2014	3 184,3 milliards FCFA pour 728 opérations (3 383,9 milliards FCFA pour 739 opérations si Fonds de Développement Énergie compris)	

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

24-25 février

Réunion du Groupe consultatif pour le financement du Plan Sénégal Emergent (PSE)

La Banque a participé, les 24 et 25 février, à Paris, à la réunion du Groupe consultatif pour le financement du Plan Sénégal Emergent (PSE). La manifestation a été organisée par le Gouvernement de la République du Sénégal en collaboration avec les partenaires techniques et financiers (PTF).

L'objectif de la rencontre était de présenter aux PTF bilatéraux comme multilatéraux, la nouvelle vision du Sénégal et de mobiliser des financements extérieurs publics et privés nécessaires à la mise en œuvre du PSE.

12 au 21 mars

Rencontres avec les Unités PPP et Entités équivalentes du Burkina Faso, du Niger et de la Côte d'Ivoire

L'Unité Régionale pour le Développement des PPP de la BOAD (URDPPP) a tenu des rencontres d'échanges avec les Unités PPP et Entités équivalentes du Burkina Faso (12 mars), du Niger (17 et 18 mars) et de la Côte d'Ivoire (20 et 21 mars).

Au cours de ces rencontres, les États membres concernés ont exprimé des besoins pour lesquels des réflexions sont en cours au sein de la Banque en vue d'y apporter des réponses adaptées. Il s'agit notamment : (i) de la mise en place, par la BOAD, d'un produit de garantie qui pourrait être souscrit par les États, au profit des investisseurs, dans le cadre de la réalisation de projet en PPP, (ii)

du renforcement des capacités des Unités PPP et Entités équivalentes, des ministères sectoriels et des collectivités, (iii) de la mise en place d'un mécanisme d'échange et de collaboration entre les unités PPP des pays de l'Union.

17 au 19 juin

Table ronde sur le financement de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté du Bénin

La Banque a participé, du 17 au 19 juin, à Paris, à la Table ronde des partenaires techniques et financiers (PTF) du Bénin. La manifestation a été organisée par le Gouvernement de la République du Bénin en collaboration avec les PTF.

L'objectif visé était de partager, avec les partenaires institutionnels et privés, la vision des autorités béninoises sur les enjeux de développement du pays, et de mobiliser des financements publics et privés nécessaires à la réalisation de programmes d'investissements structurants susceptibles de booster la croissance au Bénin.

28 juin

Renouvellement des mandats du Président Christian ADOVELANDE et du Vice-Président Bassary TOURE

Réuni à Dakar le 28 juin 2014, le Conseil des Ministres de l'UMOA a renouvelé le mandat du Président de la BOAD, Monsieur Christian ADOVELANDE, pour une durée de 6 ans.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

Pour sa part, le Vice-Président, Monsieur Bassary TOURE, a été reconduit dans ses fonctions pour 5 ans, par le Conseil d'Administration de la Banque réuni le 24 juin 2014 dans la capitale sénégalaise.

9 septembre

Tenue de la Conférence internationale des investisseurs à Dubaï

Aux côtés de la Commission de l'UEMOA et de la BCEAO, la BOAD a contribué à la tenue d'une conférence internationale des investisseurs à Dubaï. Il s'agissait d'une initiative régionale, qui s'est matérialisée le 9 septembre 2014, sous le thème : « investir dans l'UEMOA ».

La conférence a permis à l'Union de s'ouvrir davantage au reste du monde et de faire connaître à un réseau d'investisseurs privés internationaux, des Emirats Arabes Unis et de pays émergents, des opportunités d'investissement et d'affaires existant au sein de l'UEMOA.

23 septembre

Financement de projets pilotes dans le cadre du programme régional d'assurance récolte promu par la BOAD

Au cours de sa session de septembre 2014, le Conseil d'administration de la Banque a approuvé le financement de deux projets pilotes d'assurance récolte, pour un montant cumulé de 2,2 milliards FCFA.

Les sociétés bénéficiaires sont (i) la Compagnie nationale d'assurance agricole du Sénégal et (ii) l'Assurance mutuelle du Bénin. Les projets concernés visent notamment l'amélioration du bien-être des producteurs en sécurisant leurs revenus par la réduction de leur vulnérabilité aux aléas climatiques.

24 septembre

Adoption du Plan Stratégique 2015-2019 de la BOAD

Le Conseil des Ministres de l'UEMOA a approuvé le projet de Plan Stratégique 2015-2019 de la Banque.

Le processus de formulation de ce Plan a intégré une évaluation externe du Plan précédent (2009-2013) et s'est inscrit dans une démarche participative, en interne ; il a par ailleurs pris en compte les contributions d'experts de haut niveau qui se sont réunis à Lomé le 1^{er} juillet.

Une présentation du Plan 2015-2019 est proposée comme dossier complémentaire au présent rapport annuel.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

24 septembre

Intégration aux fonds propres de la BOAD de la dotation initiale du Fonds de Développement Energie

Afin de renforcer la synergie des moyens d'action dont disposent la BOAD d'une part et le Fonds de Développement Energie (FDE) d'autre part, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a décidé de l'intégration, aux fonds propres de la BOAD, de la dotation initiale du FDE, d'un montant de 250 milliards FCFA. Cette opération permet de renforcer la synergie des moyens financiers dont dispose la BOAD d'une part et le FDE, d'autre part. La vision qui a conduit à la mise en place du FDE reste de mise, de même que la mission assignée à ce Fonds.

Le montant susvisé, déjà libéré, a été réuni, dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable, par les États membres de l'Union, la BCEAO et la Commission de l'UEMOA.

12 octobre

Signature d'un accord cadre de coopération entre la BOAD et une agence de coopération au développement du Japon

Le 12 octobre 2014, à Washington, la Banque a signé un accord de coopération avec la JICA.

Par cet accord, les parties prenantes s'engagent à établir une relation de coopération dans des domaines stratégiques tels que (i) l'échange d'informations, (ii) l'identification de projets de développement, (iii) le partage de résultats de recherches ou d'expériences sur l'Afrique et (iv) le développement du secteur privé.

15 octobre

Rencontre d'échange de la BOAD avec le secteur privé sénégalais

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'action marketing, la Banque a initié une rencontre d'information et d'échange avec des organisations professionnelles ainsi que des acteurs du secteur privé du Sénégal, pour présenter ses activités et promouvoir ses produits et services.

Ladite rencontre s'est tenue le 15 octobre 2014, à Dakar, sous le thème : « La BOAD et le financement du secteur marchand : opportunités de financement du Plan Sénégal Emergent ». Elle a regroupé différents acteurs intervenant dans la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE) à savoir, des responsables du Bureau opérationnel de suivi (BOS), des banques commerciales et des acteurs du secteur privé.

La présentation de la BOAD au cours de la rencontre a permis de mettre en exergue des ponts pouvant exister entre des axes prioritaires d'intervention de l'institution et ceux du Plan Sénégal Emergent (PSE). L'engagement de la Banque à accompagner la mise en œuvre du PSE a été rappelé. Les échanges ont par ailleurs permis de recueillir les attentes du secteur privé sénégalais.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

3 novembre

Rencontre d'échange avec le secteur privé nigérien

Tout comme au Sénégal, la Banque a organisé à Niamey, le 3 novembre 2014, une rencontre d'information et d'échange sur ses activités. Il s'agissait de promouvoir, au Niger, les produits et services de l'institution.

La manifestation s'est déroulée sous le thème : « La BOAD et la promotion du secteur privé au Niger ».

Elle a regroupé différents acteurs du secteur privé, des organisations professionnelles, des cadres de ministères, le Président de la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, de même que plusieurs partenaires techniques et financiers.

16 Décembre

Participation de la BOAD à l'inauguration du pont Riviera-Marcory (pont Henri Konan BEDIE), en Côte d'Ivoire

Le projet a été réalisé en Partenariat Public-Privé, pour un coût de 168,04 milliards FCFA, y compris la construction de l'échangeur Valéry Giscard d'Estaing qui est connexe au pont Riviera – Marcory.

Avec un montant cumulé de financement de 34,30 milliards FCFA, soit 20,4% du coût du projet, la BOAD a été l'un des principaux co-financiers de cette infrastructure. À l'occasion de la cérémonie d'inauguration du pont, le Président de la BOAD a été décoré.

31 Décembre

Lancement d'une étude sur l'entretien routier dans l'UEMOA

La Banque a lancé au cours de l'année 2014 une étude sur l'entretien routier dans l'UEMOA.

Cette étude a pour objet de faire le bilan de l'entretien routier dans les pays de l'Union au cours des 50 dernières années, puis d'esquisser des perspectives.

L'objectif visé est l'amélioration des taux de couverture physique et financière des besoins d'entretien routier dans les États membres de l'Union.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES
FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

**ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
INTERNATIONAL**

**2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
DANS L'UEMOA**

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Liste des annexes



1

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

Selon le FMI, la reprise de l'activité économique mondiale se poursuit à un rythme faible et inégal, selon les régions et les pays. Le taux de croissance s'est établi à 3,3% en 2014, au même niveau qu'en 2013. Par groupe de pays, la situation se présente comme suit :

Dans les économies avancées, l'activité continue son redressement, mais de façon lente (1,8% en 2014 contre 1,3% en 2013). Les États-Unis (+2,4%) et le Royaume-Uni (2,6%) ont enregistré une croissance convenable en 2014, tandis qu'au sein de la zone euro, l'activité est restée très fragile (0,8% en 2014 contre -0,5% en 2013). Au niveau des pays émergents et en développement, le taux de croissance est ressorti à 4,4% sur l'année contre 4,7% en 2013, en liaison avec une légère décélération de l'activité en Chine (7,4% en 2014 contre 7,8% en 2013), laquelle est néanmoins compensée en partie par une bonne tenue de l'économie indienne (5,8% en 2014 contre 5,0% en 2013).

En Afrique subsaharienne, l'activité économique, bien qu'enregistrant un léger ralentissement (4,8% en 2014 contre 5,2% en 2013), est restée solide et continue de progresser, en relation avec une bonne orientation de la demande extérieure, une production agricole abondante et une forte hausse des investissements publics et privés.

La progression des prix à la consommation est restée modérée dans les pays avancés (1,4%), en 2014. Au niveau des pays émergents et en développement, l'inflation a légèrement fléchi entre 2013 (+5,9%) et 2014 (5,4%).

Sur le marché des changes, les monnaies des principaux pays émergents se sont dépréciées par rapport au dollar américain en 2014, à cause des turbulences sur les marchés financiers au début de l'année et des perspectives à moyen terme moins favorables que celles des pays avancés.

Sur le marché des matières premières, les cours des principaux produits d'exportation de l'Union ont connu des évolutions contrastées. Ils ont baissé de 3,3% pour le caoutchouc et 3,0% pour le café, contre des hausses de 2,4% pour l'or, 1,4% pour le coton et 0,8% pour le cacao.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

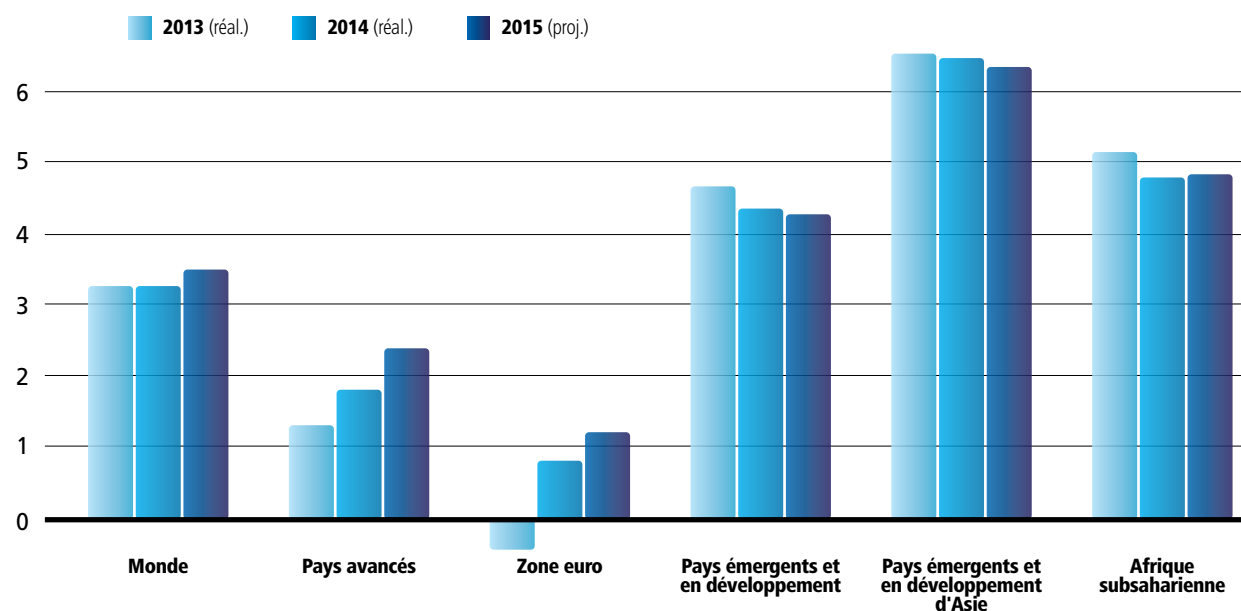
THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

En 2015, la croissance de l'économie mondiale devrait atteindre 3,5% contre 3,3% en 2014. L'activité serait principalement soutenue par une relance de la demande intérieure aux États-Unis, profitant de la baisse du cours du baril de pétrole, de même que par la poursuite d'une politique monétaire accommodante dans les pays avancés. Ce niveau de croissance reste en deçà du potentiel, eu égard à l'affaiblissement des perspectives d'investissement dans la zone euro.

Dans les pays émergents et en développement, la croissance devrait rester plus ou moins stable à 4,3% en 2015 en liaison avec (i) le fléchissement de l'investissement en Chine, (ii) l'impact négatif sur les pays exportateurs de la baisse des prix du pétrole et d'autres produits de base sur les termes de l'échange et les revenus réels, (iii) la détérioration sensible des perspectives en Russie. La baisse des prix du pétrole et des produits de base explique également les révisions à la baisse des perspectives de croissance pour l'Afrique au Sud du Sahara.

GRAPHIQUE 1
ÉVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DES ZONES ÉCONOMIQUES EN 2014 (%)



Sources : Données du FMI (PEM, janv. 2015)

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. SITUATION ÉCONOMIQUE

La situation économique s'est améliorée en 2014 dans la zone UEMOA, du fait de la poursuite du dynamisme de l'activité économique amorcé depuis 2012. Le taux de croissance de l'économie régionale a ainsi progressé de 6,8% contre 5,8% en 2013, sous l'effet conjugué de la reprise de l'économie mondiale, de l'accroissement des investissements en infrastructures et de bonnes conditions climatiques dans plusieurs États membres.

Par pays, les performances se présentent comme ci-après : Bénin (5,7% contre 5,6% en 2013), Burkina Faso (6,7% contre 6,6% en 2013), Côte d'Ivoire (9,0% contre 9,2% en 2013), Guinée-Bissau (2,9% contre 0,9% en 2013), Mali (5,8% contre 1,7% en 2013), Niger (7,1% contre 4,1% en 2013), Sénégal (4,5% contre 3,5% en 2013) et Togo (5,5% contre 5,4% en 2013).

TABLEAU 1
TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DE L'UEMOA DE 2007 À 2014 (%)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BÉNIN	4,6	5	2,7	2,6	3,3	5,4	5,6	5,7
BURKINA FASO	4,1	5,8	3	8,3	6,6	9	6,6	6,7
CÔTE D'IVOIRE	1,8	2,5	3,3	2	-4,4	10,7	9,2	9,0
GUINÉE-BISSAU	3,2	5,9	3,4	4,4	8,9	-2,2	0,9	2,9
MALI	4,3	5	4,5	5,8	2,7	0	1,7	5,8
NIGER	3,2	9,6	-0,7	8,4	2,3	11,1	4,1	7,1
SÉNÉGAL	4,9	3,7	2,4	4,2	1,7	3,4	3,5	4,5
TOGO	2,1	2,4	3,4	4	4,8	5,8	5,4	5,5
UEMOA	3,3	4,4	2,7	4,5	0,9	7,0	5,8	6,8

Sources : Rapports semestriels d'exécution de la surveillance multilatérale (Commission de l'UEMOA) ; décembre 2014 et éditions antérieures.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

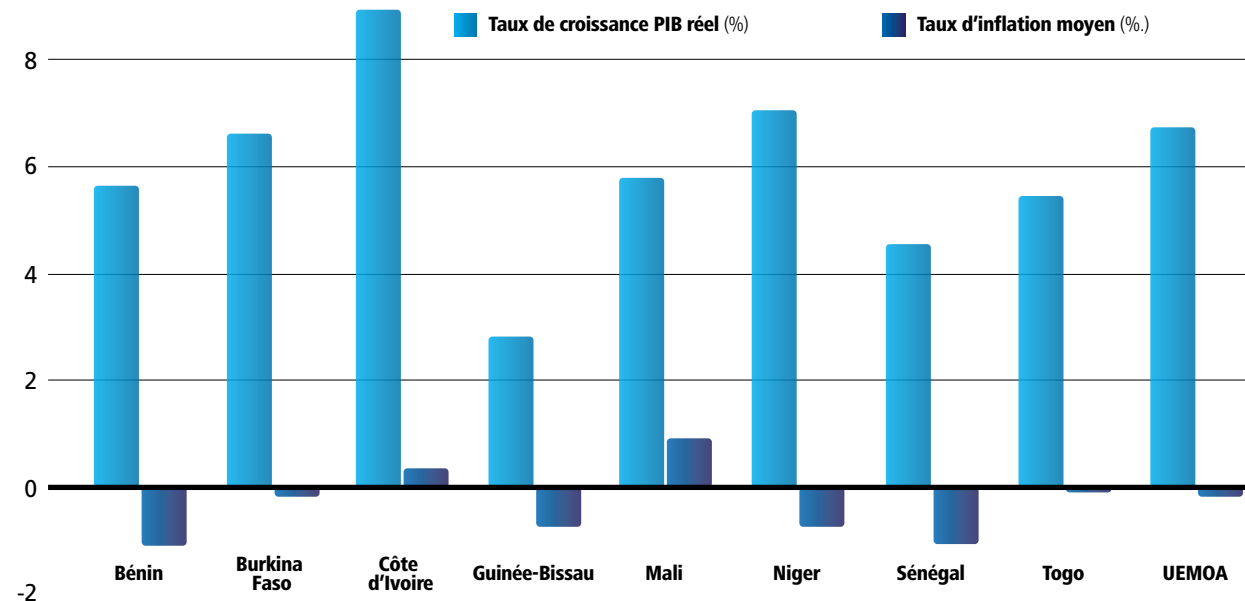
THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

L'activité économique, en 2014, s'est déroulée dans un contexte de repli du niveau général des prix à la consommation. Le taux d'inflation annuel moyen est ressorti à -0,2% au niveau de l'Union. Cette situation découle notamment de la poursuite de la baisse des prix des produits alimentaires importés et locaux, l'approvisionnement régulier des marchés en produits agricoles, ainsi que du recul des prix des produits pétroliers.

S'agissant des perspectives pour 2015, une croissance de 7,2% est attendue dans un contexte de maîtrise des prix, d'une gestion apaisée des prochaines échéances électorales et de maîtrise des risques sanitaire (lié à la maladie à virus Ebola) et sécuritaire (notamment dans la zone du Sahel).

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



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

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2.2. DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Selon le Rapport sur le développement humain 2014, intitulé : « *Pérenniser le progrès humain : réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience* », des progrès constants ont été réalisés en terme de développement humain, grâce aux retombées positives de la mondialisation et aux avancées en matière de technologie, d'éducation et de revenus.

Cependant une précarité généralisée persiste, notamment en ce qui concerne les moyens d'existence. Du fait de cette précarité, de grandes réalisations dans des domaines critiques du développement humain, notamment la santé et la nutrition, peuvent être rapidement anéanties par une catastrophe naturelle ou une crise économique. Le manque de moyens et la passivité des institutions publiques peuvent également laisser ceux qui sont dans le besoin sans aucun recours.

Par conséquent, il s'agit de s'assurer que les réalisations sus-évoquées sont pérennes et que les conditions réunies sont suffisantes pour soutenir le développement humain. C'est dans ce cadre que le rapport visé s'intéresse à deux concepts étroitement liés et fondamentaux pour assurer les progrès en matière de développement humain, à savoir : la vulnérabilité humaine et la résilience humaine.

La vulnérabilité humaine n'est pas un concept nouveau, mais elle est d'actualité puisqu'elle prend de l'ampleur en raison notamment de l'instabilité financière et des pressions environnementales croissantes. Elle se traduit depuis 2008 par un ralentissement de la croissance des trois composantes de l'indice de développement humain dans la plupart des régions du monde.

Globalement, l'Afrique subsaharienne a connu un net repli de son IDH, suggérant un recul en matière de développement humain. Les pays de l'Union, qui appartiennent à cette région du continent africain, n'ont pas significativement amélioré le niveau de leur IDH sur la période sous revue, comme l'indique le graphique ci-avant.

En terme de classement, il est observé que le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau et le Mali n'ont pas évolué en 2013, ces pays ayant gardé le même classement qu'en 2012. Le Togo a progressé d'un point tandis que le Niger et le Sénégal ont régressé respectivement d'un (1) point et de trois (3) points.

Bien que des progrès aient été enregistrés dans l'amélioration des conditions de vie, certaines populations de la région connaissent toujours des conditions d'existence difficiles (pauvreté, chômage, accès inégal aux services sociaux de base, etc.) et s'avèrent structurellement vulnérables.

Il est alors essentiel, comme le souligne le rapport, de s'attaquer à la vulnérabilité afin de préserver les avancées et d'empêcher les ruptures d'une progression constante. Le rapport indique également que toute approche visant à assurer et à pérenniser le développement humain doit être fondée sur la résilience, en veillant à ce que l'État, la communauté et les institutions œuvrent à autonomiser et à protéger les personnes vulnérables.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA

- 2.1. Situation économique
- 2.2. Développement humain

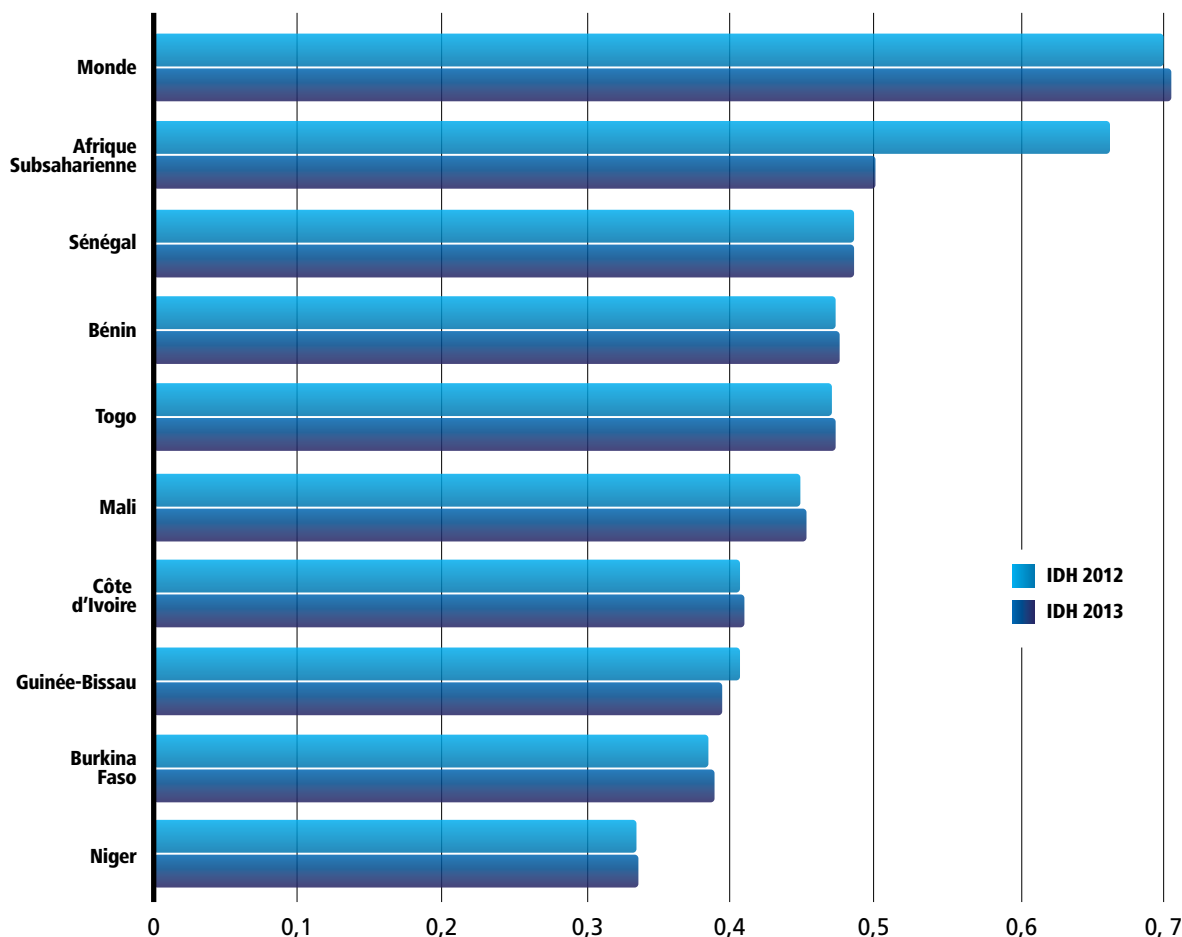
PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

GRAPHIQUE 3
ÉVOLUTION DE L'IDH DES PAYS DE L'UNION ENTRE 2012 ET 2013



Sources : Rapport sur le développement humain, 2014

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL****2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DANS L'UEMOA**

2.1. Situation économique

2.2. Développement humain

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

De ce fait, le rapport recommande :

- une prestation universelle des services sociaux de base, en assurant un accès universel des populations aux services sociaux de base (éducation, santé, approvisionnement en eau potable, assainissement et sécurité publique). La prestation universelle des services sociaux de base peut augmenter les compétences sociales et réduire la vulnérabilité structurelle. Elle peut constituer un moyen puissant de lisser les inégalités de chances et de revenus ;
- un renforcement de la protection sociale, comprenant l'assurance chômage, les programmes de retraite et la réglementation du marché du travail, afin d'offrir une couverture contre les risques et les difficultés tout au long de la vie des personnes ;
- la promotion du plein emploi, comme objectif politique de toute société, quel que soit son niveau de développement, qui permet de consolider les progrès et de faciliter leur pérennité, ainsi que les prestations de services sociaux ;
- des institutions réactives et des sociétés solidaires : primordiales pour la construction de la résilience humaine. Des politiques et des ressources adaptées sont nécessaires pour offrir des emplois adéquats, des possibilités d'accéder aux soins de santé et à l'éducation, en particulier pour les personnes pauvres et vulnérables ;
- le renforcement des capacités afin de se préparer à surmonter les crises ; car les pays et les communautés qui manquent de préparation, qui ne sont pas conscients des risques et qui disposent d'une capacité de prévention minimale souffrent davantage de l'impact des catastrophes. Des efforts plus importants devraient être déployés pour renforcer les systèmes d'alerte précoces, tant au niveau local, national que régional. Des vies peuvent ainsi être sauvées et les pertes matérielles et économiques atténuées.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES
FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

**ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014**1 TABLEAU D'ENSEMBLE****2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE**

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES



2

RÉALISATIONS
DE LA BOAD
EN 2014

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

1. TABLEAU D'ENSEMBLE

Au titre de l'exercice 2014, les concours octroyés par la Banque, sous forme de prêts à moyen et long termes (hors Fonds de Développement Energie) s'élèvent à 264,4 milliards FCFA, contre 502,4 milliards FCFA en 2013 (-47,4%). Ce repli s'explique par le souci d'assurer une plus grande adéquation entre les niveaux d'activité de l'institution et les ressources dont elle dispose. Il résulte de difficultés que la Banque éprouve à mobiliser des volumes de ressources en phase avec ses capacités opérationnelles.

En ce qui concerne les prises de participation, la Banque est entrée dans le capital de quatre sociétés, pour un montant total de 16,5 milliards FCFA. Les opérations ont notamment concerné le renforcement des fonds

propres de deux compagnies de transport aérien de la région, de même que ceux d'une banque nationale et d'une institution financière internationale partenaire.

En tenant compte de ces participations, les approbations annuelles (hors FDE) s'élèvent à 280,9 milliards FCFA. Le tableau 2 donne la répartition des financements par Guichet.

Les concours directs s'élèvent à 264,4 milliards FCFA, soit 94,1% des approbations de l'année. Ils ont permis de soutenir la réalisation de vingt-cinq nouveaux projets d'investissement dans des domaines tels que la construction de nouvelles infrastructures routières ou aéroportuaires, la promotion de l'intégration économique

TABLEAU 2 :

RÉPARTITION SECTORIELLE DES APPROBATIONS (Moy. et lg termes) EN 2014

	Approbations (Milliards FCFA)	Nombre d'opérations	% Approbations
GUICHET NON MARCHAND (a)	45	5	16
GUICHET MARCHAND (b = i + ii)	235,9	24	84
public marchand (i)	188	15	67
privé (ii)	47,9	9	17
TOTAL (a+b)	280,9	29	100

Source : BOAD.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

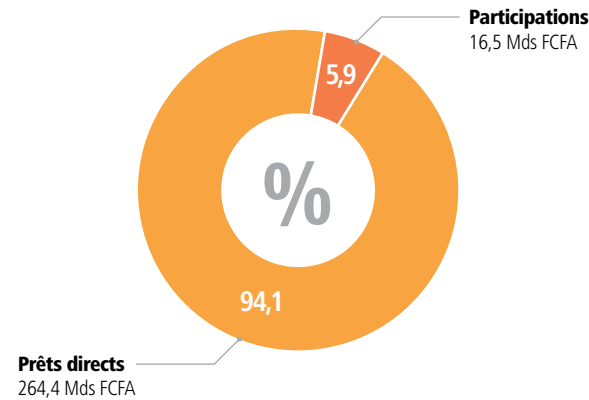
2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

GRAPHIQUE 4
RÉPARTITION DES APPROBATIONS PAR TYPE DE FINANCEMENT EN 2014

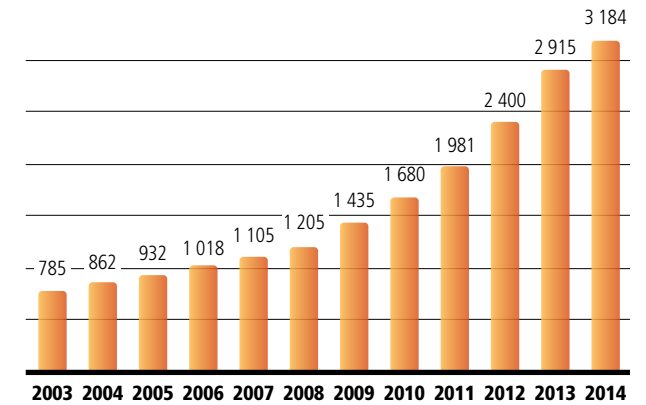


régionale, le renforcement de la fourniture d'énergie électrique, la résilience agricole et environnementale, la transformation locale des matières premières et le renforcement de l'accès des populations à l'eau potable, de même qu'à un assainissement adéquat.

Au total, les nouveaux financements à moyen et long termes accordés portent le cumul des engagements nets de la Banque à 3 184,3 milliards FCFA au 31 décembre 2014 (hors FDE), pour la réalisation de 728 projets de développement.

Au cours de l'exercice, l'institution a consenti des financements pour la réalisation d'infrastructures intégratrices, portant ainsi les concours globaux de cette catégorie de projets à 1 149,9 milliards FCFA, pour 223 opérations, soit 36,1% des engagements à fin décembre 2014. Ceci confirme l'attachement de la Banque à la

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



promotion de l'intégration régionale, conformément à ses missions statutaires.

Au titre du Fonds de Développement Energie (FDE), dont la gestion est assurée par la Banque, onze (11) projets d'énergie ont été financés sous forme de prêts, depuis le démarrage en 2010, pour un montant global de 199,6 milliards FCFA. Par ailleurs, une subvention de 5,7 milliards FCFA a été accordée à la Commission de l'UEMOA pour le financement d'actions relevant du Programme régional d'économie d'énergie.

En incluant les opérations du FDE, le cumul des engagements depuis l'origine ressort à 3 383,9 milliards FCFA, pour 739 projets.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

En ce qui concerne les opérations de court terme, quatre (4) opérations d'un montant de 41 milliards FCFA ont été approuvées.

L'arrangement de financement a porté sur deux opérations qui ont fait l'objet de closing financier constatant la mobilisation effective des fonds requis au profit de la Société Terminaux Vraquier du Sénégal (26 milliards FCFA) et pour l'Aménagement du tronçon DJEREGBE-DJA-OWODE au Bénin (12 milliards FCFA).

L'activité de conseil financier a donné lieu à la signature, en septembre, d'un mandat avec le Niger, pour la mise en concession de la gestion d'un complexe hôtelier de grand standing.

S'agissant de soutien à la préparation de projets, des financements d'un montant de 2,5 milliards FCFA ont été consacrés à sept (7) études au cours de la période. Cela porte à 34,8 milliards FCFA le cumul, à fin 2014, de cette catégorie de concours. L'activité visée permet d'améliorer la capacité de génération de projets publics.

Au 31 décembre 2014, les décaissements effectués par la Banque au titre de l'exercice ressortent à 319,5 milliards FCFA (hors FDE) contre 230 milliards FCFA en 2013 (+38,9%). Une accélération des décaissements est ainsi observée sur les prêts et s'explique par l'arrivée à maturité de projets financés dans le cadre du Plan stratégique 2009-2013, un taux de croissance annuel moyen de 39,5% ayant été observé, au cours du quinquennat visé au niveau des volumes de financement. Le relèvement des niveaux annuels de décaissement devrait être maintenu au cours des prochaines années, au vu de l'importance du stock des engagements pris durant le quinquennat 2009-2013.

À fin 2014, le cumul des décaissements est de 1 943,5 milliards FCFA (hors FDE), ce qui correspond à un taux de décaissement de 61,0% (Décaissements cumulés / Engagements cumulés). Ce taux est en hausse par rapport à celui de l'année 2013, qui était de 55,7%.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2. RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

L'année 2014 a constitué une année transitoire au cours de laquelle la Banque a procédé à un bilan de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013, puis élaboré un deuxième plan stratégique qui couvrira la période 2015-2019. En rapport avec les nouveaux axes stratégiques de l'institution, les principales réalisations de l'année 2014 se présentent comme suit.

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

En 2014, la Banque a renforcé son action d'approfondissement du processus d'intégration, grâce à sa participation à l'élaboration ou à la mise en œuvre de stratégies et programmes régionaux, de même qu'à travers le financement de projets intégrateurs.

A. DÉVELOPPEMENT ET INTERCONNEXION DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT

Dans le domaine des infrastructures de transport routier, la Banque a notamment soutenu la réalisation de huit (8) projets, pour un montant de 125 milliards FCFA, et 678,8 km de routes. Trois (3) de ces projets ont un caractère intégrateur, incluent 36% des financements accordés et portent sur 41% du linéaire total visé ci-avant. Il s'agit des opérations ci-après : i) réhabilitation, aménagement et bitumage de deux routes

inter-États (notamment le réseau communautaire UEMOA Cu19c correspondant au corridor Ghana-Atakpamé-Doumé-Tchetti-Savalou-Logozohe-Glazoué-Frontière du Nigeria) ; ii) réhabilitation du segment de l'axe communautaire Cu2b de l'UEMOA (corridor Bamako – Dakar, par le Sud).

Une fois réalisées, ces infrastructures devraient contribuer au renforcement de l'intégration économique des États membres en facilitant davantage les échanges intra-communautaires, notamment par l'amélioration de la mobilité sur des corridors routiers internationaux et le renforcement de la contribution des pays portuaires ou de transit.

Des travaux connexes permettront par ailleurs de réaliser 4 300 mètres linéaires de voies pavées, 150 km de pistes (y compris des ouvrages d'assainissement),

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

d'aménager 8 parkings gros porteurs, sur une superficie d'environ 5 000 m² par parking.

B. DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX MARITIMES

Dans le domaine du développement des réseaux maritimes, la Banque a contribué au renforcement des infrastructures portuaires d'un État membre, par l'octroi d'un financement de 16 milliards FCFA. L'opération concerne l'aménagement, l'équipement et l'exploitation du terminal vraquier du port. L'objectif visé est d'optimiser et de sécuriser les prestations de manutention de produits solides en vrac non alimentaires, en cherchant à porter le niveau du trafic à 13 millions de tonnes/an à l'horizon 2025.

C. DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES DE TÉLÉCOMMUNICATION

Dans le domaine des infrastructures de télécommunication, la Banque, de concert avec la Commission de l'UEMOA, met en œuvre les diligences nécessaires au financement d'investissements prévus dans le cadre du programme de transition numérique de l'UEMOA. Au plan international, il y a la nécessité de réaliser les investissements visés pour l'échéance du 17 juin 2015 au plus tard.

D. MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES ET PROGRAMMES RÉGIONAUX

Outre le financement de projets intégrateurs, la Banque a poursuivi sa contribution à la mise en œuvre de stratégies et programmes régionaux, à savoir le PER, l'IREC et le PCD.

Dans le cadre du PER 2012-2016, son action a porté sur les volets ci-après : i) suivi de l'étude portant création d'un fonds fiduciaire multi-donateur d'appui au financement du PER II, le rapport final correspondant étant disponible ; ii) contribution à l'organisation de la Conférence Internationale « Investir dans l'UEMOA » tenue à Dubaï le 9 septembre 2014.

À date, les financements octroyés dans le cadre du PER II se chiffrent à 52,3 milliards FCFA pour sept projets, à savoir :

- sécurité alimentaire par l'intensification agricole au Bénin et en Côte d'Ivoire, pour 4,8 milliards FCFA ;
- route Bouna-Doropo-frontière du Burkina (Côte d'Ivoire), pour 13 milliards FCFA ;
- route Mansoa-Farim (Guinée-Bissau), pour 2,5 milliards FCFA ;
- route Filingué-Abala-Sanam (Niger), pour 20 milliards FCFA et ;
- route Blitta-Aouda (Togo), pour 12 milliards FCFA.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

Au titre de l'IREC, la Banque a poursuivi son mandat de gestionnaire du FDE et de superviseur des projets financés par le Fonds. Dans ce cadre, la Banque a continué les démarches visant la mobilisation de ressources pour le FDE.

En outre, la BOAD a pris part aux travaux du Comité Technique de Suivi (CTS) ainsi qu'à ceux du Conseil des Donateurs du FDE. Les services de la Banque ont ainsi collaboré à l'élaboration des textes ci-après : (i) projets de Décision portant création du Fonds de Développement Energie (FDE), des Statuts et d'un Règlement financier pour ledit Fonds ; (ii) projets de Décision portant création du Fonds d'amorçage de l'UEMOA pour les infrastructures, et de Règlement intérieur pour les organes de gouvernance dudit fonds. D'autres projets de convention ont également été étudiés.

Par ailleurs, l'institution a poursuivi la finalisation de l'étude sur l'harmonisation du cadre institutionnel et réglementaire du financement privé des infrastructures dans les États membres de l'UEMOA.

S'agissant du Programme Communautaire de Développement (PCD), adopté le 11 juillet 2014 par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la CEDEAO, la Banque en tant que membre du Comité de mobilisation des ressources dudit Programme, participe à la préparation de la Conférence régionale sur le financement du PCD de même qu'à celle de la Table ronde ; ces deux manifestations sont prévues pour juin 2015. Par ailleurs, l'institution a contribué aux travaux de préparation et de programmation du PIR 11^e FED (cf. encadré n°1).

ENCADRÉ 1

Programme Indicatif Régional - 11^e Fonds Européen de Développement

La longue coopération entre l'Union Européenne et les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifiques) a mis l'accent sur une politique de développement dont l'instrument principal est le FED (Fonds Européen de Développement). Le cadre stratégique de cette politique qui sous-tend l'appui de l'UE à l'intégration régionale des pays ACP est défini dans l'Accord de Partenariat UE/ACP de Cotonou et a été formalisé dans la Communication de la Commission Européenne du 6 octobre 2008 sur « l'intégration régionale pour le développement des pays ACP ».

Pour les pays ACP appartenant à la région Afrique de l'Ouest, cette politique de développement se traduit à travers un programme régional dénommé « Programme Indicatif Régional – PIR » au niveau régional (cf PIR – 11^e FED) et des programmes

nationaux dénommés « Programme Indicatif National – PIN ».

Au cours de l'exercice 2014, la BOAD a activement contribué, aux côtés des Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA, de même que de concert avec

des partenaires au développement, à la préparation et à la programmation du PIR 11^e FED.

La Banque a ainsi pris part du 19 au 22 février 2014, à Lomé (Togo), à la concertation CEDEAO-UEMOA sur

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

la programmation du PIR 11^e FED. Ladite concertation a permis de décliner les orientations du PIR 11^e FED en programmes/projets, de définir les critères de sélection des projets et acteurs potentiels de mise en œuvre, puis d'examiner le projet de termes de référence du Comité d'Orientation Stratégique (COS). La Banque a également participé le 30 avril 2014 à Abidjan (Côte d'Ivoire) à la deuxième réunion de consultation régionale des acteurs sur la programmation du PIR 11^e FED. La rencontre a essentiellement porté sur l'identification des projets et programmes à mettre en œuvre dans le cadre du PIR 11^e FED.

Tirant leçons de la programmation et des difficultés de mise en œuvre du PIR 10^e FED, les Chefs d'Institution de la CEDEAO et de l'UEMOA, ainsi que leur Partenaire, l'Union Européenne, ont convenu d'une nouvelle approche de gouvernance pour le PIR 11^e FED. La nouvelle approche régionale est axée sur la responsabilité partagée (décentralisation de la gestion financière du PIR), l'appropriation nationale et régionale des programmes appuyés, la subsidiarité et la complémentarité.

Les Chefs d'Institution ont également adopté le blending comme nouveau

mécanisme de financement du PIR 11^e FED. Le blending est une approche de cofinancement qui consiste à mixer des ressources concessionnelles, pour avoir différentes caractéristiques, avec un ou plusieurs prêts à conditions de marché. L'objectif est de rendre le montage hybride ainsi obtenu, concessionnel. Il a été convenu de la nécessité d'impliquer les Banques régionales de développement (BOAD, BIDC, etc.) dans la mise en œuvre et notamment le financement des projets d'infrastructures du PIR 11^e FED.

Le Programme Indicatif Régional (PIR) 11^e FED, d'un montant de 1 150 millions d'euros pour la période 2014-2020, est articulé sur trois secteurs de concentration, à savoir :

1. **Paix et Stabilité** (approximativement 20%-25% de l'enveloppe, soit 230 millions d'euros) ;
2. **Intégration économique régionale et commerce** (approximativement 50% de l'enveloppe, soit 575 millions d'euros) ;
3. **Résilience et ressources naturelles** (approximativement 25%-30% de l'enveloppe, soit 345 millions d'euros).

Dans le domaine de la paix et de la sécurité, le PIR 11^e FED considérera désormais les priorités de la région qui portent entre autres sur le renforcement des mécanismes de prévention des conflits, la prise en compte de nouveaux défis sécuritaires dans le golfe de Guinée et au Sahel, ainsi que la reconstruction des pays en situation de post conflit.

Pour ce qui concerne l'intégration économique régionale et le commerce, la mise en œuvre du TEC-CEDEAO et de l'APE sera fortement soutenue tout comme la réalisation d'infrastructures, notamment de transport et d'énergie.

S'agissant de la résilience et des ressources naturelles, un effort sera fait dans le sens de l'amélioration des systèmes de production, du fonctionnement des marchés, ainsi que de la gestion durable de ressources naturelles, qui tiennent compte des enjeux d'adaptabilité aux changements climatiques.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

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

La Banque a, au cours de l'année, contribué à la mise en place et au financement de projets dans des domaines prioritaires tels que : (i) la résilience agricole et la sécurité alimentaire, (ii) le développement des infrastructures

de base, dans le domaine de l'assainissement, (iii) l'inclusion financière. Elle a également mené des actions de développement durable et d'assistance directe en faveur de certains États.

ENCADRÉ 2

Financement de deux projets pilotes d'assurance récolte

Les risques climatiques affectent de manière significative le développement de l'agriculture subsaharienne.

Conscient de cette situation, le Conseil d'Administration de la Banque a, au cours de sa session tenue en septembre 2014, approuvé le financement de deux projets pilotes dans le domaine de l'assurance récolte. Il s'agit du Projet d'appui à l'Assurance Mutuelle Agricole du Bénin (AMAB) et de celui visant un soutien à la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS). Ces projets s'inscrivent dans le cadre du Programme d'assurance récolte promu par la Banque dans les pays de l'Union, à la suite de la crise alimentaire de 2008.

Les projets ainsi financés visent à moyen et long termes à améliorer le bien-être des producteurs en renforçant leur sécurité à travers une réduction de leur vulnérabilité aux aléas climatiques. Ceci devrait leur permettre de prendre plus de risques et d'augmenter leur productivité. De façon spécifique, il s'agit, à partir de la mise en place d'un produit d'assurance récolte indicelle, de :

- contribuer à la réduction de la pauvreté au sein des communautés rurales, en assurant la couverture d'un groupe cible de 397.000 producteurs évoluant dans les filières coton, riz et maïs ;

- contribuer à l'accroissement de la productivité des exploitations agricoles ;
- sécuriser les revenus des producteurs, en garantissant au moins 50% de leurs revenus et en leur accordant des crédits pour l'achat d'intrants ;
- contribuer à la rentabilité de l'exploitation des compagnies, notamment par le renforcement de leurs capacités techniques et financières et ;
- promouvoir des filières agricoles prioritaires (coton, riz, maïs, etc.).

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

A. SOUTIEN À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET À LA RÉSILIENCE AGRICOLE

Deux projets de régénération d'écosystèmes et de développement de l'irrigation, d'un montant de 20 milliards FCFA, ont été financés en 2014. Dans leur sphère d'influence respective, ils devraient contribuer à la fois à une réduction de la pauvreté, à une amélioration de la sécurité alimentaire, à la protection de l'environnement, au renforcement ainsi qu'à la sécurisation de barrages, de même qu'à la couverture de besoins locaux en énergie. Faisant suite à une recommandation du Forum de son quarantenaire, organisé en novembre 2013, la Banque a procédé, dès février 2014, au lancement des travaux d'une commission ad hoc sur la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et plus particulièrement au Sahel. La mission de cette commission, que préside un ancien dirigeant de la FAO, est d'élaborer des propositions à soumettre à la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union.

Par ailleurs, le programme d'assurance récolte de la Banque a connu un début de mise en œuvre, avec notamment (i) le recrutement et le démarrage des prestations d'un Assistant technique en assurance récolte, de même que (ii) le financement de deux projets pilotes, à hauteur de 2,2 milliards FCFA, dans deux États membres. À travers les concours octroyés, la Banque a apporté un soutien à des compagnies d'assurance agricole pour un développement de leurs activités dans le domaine de l'assurance récolte. L'institution a également accordé deux concours de montants respectifs de 250 millions FCFA et 160 millions FCFA au Burkina Faso et au Mali pour les aider à la mise en place de l'assurance récolte.

B. DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES DE BASE DANS LE DOMAINE DE L'ASSAINISSEMENT

Dans le domaine de l'assainissement, la Banque a notamment financé deux projets d'un montant global de 15 milliards FCFA.

Le premier, soutenu à hauteur de 9 milliards FCFA, est relatif à l'assainissement des eaux usées et le drainage des eaux pluviales dans la ville de Fatick au Sénégal.

Le second, d'un montant de 6 milliards FCFA, porte sur l'implantation d'un centre d'enfouissement technique de déchets solides, d'une superficie d'environ 192 ha dans la ville de Lomé au Togo. Ce projet devrait notamment contribuer à l'amélioration de la gestion de déchets solides (traitement des déchets), de même qu'à la protection de l'environnement urbain et à l'assainissement du cadre de vie des populations bénéficiaires.

Il permettra :

- de réduire la production de gaz à effet de serre, à travers le captage et la valorisation du biogaz (torchage puis valorisation énergétique) et ;
- de valoriser une partie des déchets solides ménagers comme combustible alternatif pour les besoins énergétiques d'une usine de clinker.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

ENCADRÉ 3

Contribution de la BOAD au financement du Centre d'enfouissement technique de déchets solides de la ville de Lomé au Togo

Dans la plupart des grandes villes de l'UEMOA, la collecte, l'évacuation, la gestion ainsi que le traitement des déchets solides posent de grandes difficultés aux populations de même qu'aux autorités publiques.

La gestion des déchets solides constitue pourtant un impératif pour la protection de l'environnement, en raison des impacts défavorables de ces matières sur l'air, l'eau et le sol.

En effet, une insuffisance d'infrastructures de traitement entraîne, dans l'atmosphère, la libération d'importantes quantités de méthane, ce qui contribue à la dégradation de la couche d'ozone. Les décharges et dépotoirs sauvages sont par ailleurs des sources de pollution de la nappe phréatique et sont à l'origine de maladies hydriques. Du reste, certains sites utilisés comme décharges finales ne sont pas aux normes.

Face à ces préoccupations, qui sont également celles de l'agglomération de Lomé, la Mairie de la ville, sur

financement de l'Agence Française de Développement (AFD), a conduit des études qui ont abouti à confirmer la faisabilité d'un projet d'aménagement d'un Centre d'enfouissement technique (CET).

La mise en œuvre du projet permettra notamment de :

- séquestrer environ 3 636 tonnes de méthane, correspondant à 80 000 tonnes en équivalent CO₂, par l'exploitation d'une unité de récupération et de torchage du biogaz de la décharge ;
- produire 60 000 tonnes de combustibles alternatifs pouvant se substituer à environ 35 000 tonnes de charbon minéral au niveau des usines de clinker.

Le CET favorisera une meilleure gestion des filières de pré-collecte et de collecte de déchets solides ; il contribuera au renforcement de la propreté de la ville de Lomé.

L'initiative a retenu toute l'attention de la BOAD qui participe à son financement sous forme de prêt. L'AFD et l'Union Européenne mettent en place des dons. Il est également prévu qu'un Groupe cimentier opérant au Togo réalise des investissements en vue de la transformation des déchets en combustible alternatif.

Enfin, il est prévu de faire enregistrer le projet CET aux programmes du Mécanisme de développement propre des Nations Unies.

C. RENFORCEMENT DE L'INCLUSION FINANCIÈRE

En matière de finance inclusive, la Banque a octroyé un prêt de 5 milliards FCFA en faveur d'un Fonds de finance inclusive, dans le cadre de l'accompagnement des efforts d'un État membre au profit de couches

pauvres et vulnérables d'une part (agriculteurs, artisans, femmes et jeunes sans emplois), et de micro-entrepreneurs, d'autre part. L'intervention vise également à renforcer la synergie entre des banques et des institutions de microfinance.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

D. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable des États membres reste pour la Banque un objectif prioritaire. Au cours de l'exercice, l'institution a adopté un document de Stratégie Environnement & Climat couvrant la période 2015-2019 (cf. Encadré n°4).

Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation des projets financés, la Banque a poursuivi la prise en compte des dimensions environnementales et sociales. Plus d'une vingtaine de projets, toutes catégories confondues, ont été analysés sous cet angle.

Parallèlement, à travers le Centre Régional de Collaboration (CRC), fruit de la coopération qu'elle entretient avec la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, la Banque a contribué à la promotion de projets éligibles au Mécanisme de Développement Propre, lequel relève du Protocole de Kyoto et a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre, tout en favorisant l'accès à un développement durable. En vue

de drainer vers la région une partie des ressources de la Finance carbone, le CRC a entrepris des actions multi-formes en faveur des trente (30) pays d'Afrique couverts, dont ceux de l'UEMOA : développement de projets et renforcement de capacités des acteurs régionaux, notamment. Ce faisant, appuyé par la BOAD, ce centre a contribué à une diffusion sous régionale du savoir-faire requis en matière de Finance carbone.

Du reste, les activités dudit centre sont en droite ligne de la stratégie de la Banque visant à mobiliser, au plan international, des ressources auprès de fonds dédiés soit au climat (cf. Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques, pour lequel la Banque a obtenu le statut d'Entité d'Implémentation, Fonds Vert pour le climat), soit à l'environnement d'une manière générale (cf. Fonds pour l'Environnement Mondial, pour lequel le processus d'accréditation est en cours).

La Banque a également poursuivi son accréditation auprès du Secrétariat Exécutif des Principes de l'Equateur.

ENCADRÉ 4

Stratégie Environnement & Climat de la BOAD

Pour faire face à la vulnérabilité des populations et des écosystèmes, du fait notamment de la dégradation de l'environnement et des aléas climatiques qui diminuent le potentiel économique, la Banque a élaboré et adopté, au cours de l'année 2014, une stratégie environnement & climat assortie d'un Plan d'action. Cette stratégie vient en complément de ses stratégies opérationnelles en matière de financement de projets.

La stratégie se réfère tout d'abord aux grands enjeux environnementaux et climatiques auxquels font face les États membres de l'UEMOA, tels

que la dégradation des terres et des ressources en eaux, la déforestation et la perte de la diversité biologique, l'érosion des côtes, la dégradation de

paysages entiers, les pollutions diverses et les changements climatiques. Elle présente également les défis majeurs de développement qui y sont liés, à

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

savoir la lutte contre la dégradation des facteurs de production naturels (sols, eau, etc.) et l'insécurité alimentaire, de même que les contraintes et opportunités existantes.

Sur la base du diagnostic et des enseignements tirés, et considérant que le développement économique et le bien-être social durables de ses États membres reposent essentiellement sur une gestion durable des ressources naturelles de l'Union, dans un contexte de pénurie face aux pressions démographiques et climatiques, la BOAD s'est donné pour vision d'œuvrer, aux plans opérationnel, technique et financier, à l'horizon 2020 pour : « des ressources

naturelles gérées au profit d'un développement propre et résilient aux effets adverses des changements climatiques dans les États membres ».

La BOAD s'inscrit ainsi dans les orientations définies lors du Sommet de RIO de 2012 (RIO+ 20) sur le développement durable. La vision suscitée permet également à la Banque d'être en phase avec les politiques retenues en matière d'environnement et de climat au niveau de la sous-région.

Dans ce contexte, l'objectif stratégique défini par la Banque est de « faire de l'environnement un nouveau pôle de croissance » pour ses activités. L'action de l'institution sera organisée autour

de trois axes stratégiques à savoir :

- renforcer les capacités des unités opérationnelles, dans le domaine des évaluations environnementales ;
- développer des outils et des mécanismes efficaces de financement et de mobilisation de ressources, pour soutenir la gestion environnementale et la lutte contre les changements climatiques ;
- renforcer le leadership de la Banque dans la sous-région, sur les questions environnementales.

E. ASSISTANCE AUX ÉTATS

Dans le cadre de l'assistance financière aux États, 156,9 millions FCFA ont été consacrés au financement de projets sociaux, d'ateliers d'échanges, ainsi qu'à la réalisation d'études. Les appuis mis en œuvre ont plus spécifiquement porté sur les actions ci-après : (i) construction de six infirmeries et d'une Maison des Jeunes et de la culture, (ii) contribution à l'organisation d'un atelier d'échanges sur : « Le

financement de la transformation de l'anacarde », (iii) lancement d'un processus de consultation de parties prenantes et de planification relative à l'agenda post-2015 des Nations unies, (iv) contribution au financement d'une étude de faisabilité ainsi qu'à l'élaboration d'un manuel de procédures pour un Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques, (v) contribution à l'organisation d'un colloque international sur l'industrialisation en Afrique.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2.3. ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DES ÉTATS, DÉVELOPPEMENT DE L'INGÉNIÉRIE DU FINANCEMENT ET DES SERVICES

A. PROMOTION DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP)

En matière de promotion des PPP dans l'UEMOA, la Banque a, en janvier 2014, créé en son sein, sous la forme d'un organisme expert, une Unité Régionale de Développement des Projets en Partenariat Public-Privé (URDPPP). Cette Unité a tenu des rencontres avec les Cellules PPP ou entités équivalentes des États membres. Les échanges ont permis de recueillir les besoins et pré-occupations des Cellules nationales.

Afin d'accélérer l'opérationnalisation de l'Unité, une convention d'assistance technique a été signée avec l'ADETEF (Assistance Technique France) dans le cadre de l'initiative France-Banque mondiale pour la promotion des PPP dans la zone franc. L'assistance technique mise en place pour une année, à compter du 1^{er} septembre

2014, a donné lieu à la mise à disposition d'un expert en PPP. Cette assistance technique permettra également une mise à la disposition des États, d'outils et d'expertises, pour un renforcement de capacités, notamment à travers la réalisation de formations. Il s'agira ainsi d'actions qui aideront à une meilleure prise en compte des intérêts des États membres dans la mise en œuvre de projets en PPP. En outre, l'Unité PPP a contribué à la préparation ainsi qu'à la tenue de la Conférence internationale des investisseurs de Dubaï tenue le 9 septembre 2014, sur le thème « Investir dans l'UEMOA ». L'initiative régionale de la conférence a permis à l'Union de s'ouvrir davantage au reste du monde et de faire connaître à un réseau d'investisseurs privés internationaux, des Emirats Arabes Unis et de pays émergents, des opportunités d'investissement et d'affaires existant au sein de l'UEMOA.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

ENCADRÉ 5

Conférence des investisseurs à Dubaï

La Conférence de Dubaï, tenue le 9 septembre 2014, marque le lancement de l'initiative « Investir dans l'UEMOA ». Elle visait à faire connaître les opportunités d'investissement et d'affaires au sein de l'UEMOA, à travers des projets structurants, orientés spécifiquement vers les secteurs des infrastructures de transport, de l'énergie et de la sécurité alimentaire, en vue notamment d'attirer des investisseurs, de mobiliser des fonds nécessaires à la mise en œuvre de projets économiques régionaux et de créer un partenariat dynamique.

La cérémonie officielle d'ouverture s'est déroulée sous la présidence de Son Excellence, Docteur **Boni YAYI**, Président de la République du Bénin, Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA. Elle a également enregistré la haute participation de Son Altesse **Sheikh Mohammed Bin Rashid Al-Maktoum**, Vice-Président et Premier Ministre des Émirats Arabes Unis. Son Excellence Madame **Reem Ibrahim Al Hashimi**, Ministre d'État et Présidente-Directrice Générale pour EXPO 2020 a également pris part à la Conférence.

La Conférence a par ailleurs été rehaussée par la participation de :

- Son Excellence Monsieur **Blaise COMPAORÉ**, ex Président du Faso ;
- Son Excellence Monsieur **Alassane OUATTARA**, Président de la République de Côte d'Ivoire ;
- Son Excellence Monsieur **Issoufou MAHAMADOU**, Président de la République du Niger ;

- Son Excellence Monsieur **Macky SALL**, Président de la République du Sénégal ;
- Son Excellence Monsieur **Faure Essozimna GNASSINGBÉ**, Président de la République Togolaise ;
- Honorable **Cipriano CASSAMA**, Président de l'Assemblée nationale de Guinée-Bissau ;
- Monsieur **Abdel Karim KONATÉ**, Ministre du Commerce de la République du Mali.

La Conférence a enregistré la participation de plus de 850 délégués dont ceux des huit États membres de l'Union, des Organes et Institutions communautaires, de même que celle de représentants de hauts rangs des partenaires institutionnels bilatéraux et multilatéraux, ainsi que d'investisseurs privés : Standard Chartered Bank, Goldman Sachs, Standard Bank, Ecobank, RAK Sovereign Fund, Abu Dhabi Investment Company, Qatar Investment, India Eximbank,

Korea Development Bank, The Royal Group-Abu Dhabi, Etisalat-UAE, DP World-Dubaï, Emirates Airlines, Dubai Chamber of Commerce.

Les travaux de la Conférence se sont déroulés en séance plénière ponctuée par deux présentations sur l'initiative « Investir dans l'UEMOA ». Lesdites présentations ont porté sur les sous-thèmes « Pourquoi investir dans l'UEMOA ? », et « Investir dans l'UEMOA », respectivement développés par le Président de la Commission de l'UEMOA et le Président de la BOAD.

Dix-sept (17) projets « intégrateurs » issus du PER ont été présentés aux investisseurs, sélectionnés en fonction de : (i) leur caractère prioritaire et structurant pour la région, (ii) leur impact économique et social important, (iii) des retours sur investissements qu'ils peuvent générer et (iv) de leur maturité (études de faisabilité ou de pré-faisabilité disponibles). Le coût total des projets

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

s'élève à près de 11 000 milliards FCFA (21,5 milliards USD).

Les impacts attendus des dix-sept (17) projets sont notamment : une hausse additionnelle de deux points de croissance sur la période 2014-2018 et des investissements annuels additionnels estimés à 4,5% du PIB. Sont également visés, l'amélioration de la compétitivité des entreprises, la libre circulation des personnes, des biens et des services ainsi que le renforcement de la sécurité alimentaire à travers notamment : (i) 4 500 km de voies ferrées à interconnecter et à moderniser, (ii) 3000 km de routes à construire et à réhabiliter dont 1 000 km de nouvelles voies autoroutières, (iii) 2 000 km de réseaux électriques haute tension à construire et 700 méga watts de puissance à produire, de même que (iv) 16 000 hectares de terres à aménager.

Deux panels de discussions se sont tenus sur des sujets importants pour les décisions d'investissement. Le premier avait pour thème : « assurances, risques politiques, développement des infrastructures », et le deuxième a porté sur les « délais d'exécution des projets d'infrastructures ».

La manifestation a également offert l'occasion aux États membres de mieux faire connaître aux investisseurs leurs potentiels et facilités d'affaires, avec la possibilité de recourir à des sessions de B to B, en marge de la plénière. Dix-sept (17) investisseurs ont manifesté leur intérêt pour des rencontres d'affaires avec des entreprises, des Agences et Centres de Promotion des Investissements de l'espace UEMOA. Une quarantaine de rendez-vous ont été enregistrés.

La Conférence a noté avec satisfaction la sélection de 16 des 17 projets du PER II avec la signature de Protocoles d'Accord et de Protocoles de Collaboration, formalisant ainsi l'engagement des investisseurs. Environ 19 milliards USD (9 500 milliards FCFA) ont fait l'objet de protocoles d'accords signés, soit environ 88% du coût total des 17 projets soumis.

Les diligences post-conférence mettront l'accent sur les actions ci-après : (i) suivi de la mise en œuvre de tous les engagements pris au cours de la Conférence, (ii) formalisation des contrats PPP, (iii) renforcement du cadre de concertation, en l'élargissant aux investisseurs, (iv) mise en œuvre de l'Accord de partenariat stratégique (SPA) pour le financement et la réalisation des projets, (v) mise en place d'un dispositif de suivi conjoint de l'initiative.

B. SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES INDUSTRIES ET À L'ÉMERGENCE D'ENTREPRISES D'ENVERGURE RÉGIONALE

Dans le cadre de son soutien au développement d'industries et à l'émergence d'entreprises, la Banque a octroyé, au cours de l'exercice, des prêts directs d'un montant de 31,4 milliards FCFA. Les prêts consentis permettent le financement de deux unités industrielles, d'un hôtel, d'un projet d'énergie et l'équipement d'un terminal portuaire vraquier.

Les deux projets industriels soutenus sont :

- l'extension d'une unité industrielle, pour porter sa capacité de transformation de fèves de cacao de 24 000 à 48 600 tonnes par an, soit l'équivalent de 38 880 tonnes de produits finis par an ;
- l'implantation d'une unité de transformation de rouleaux de papier kraft en plaques de carton ondulé pour la confection de caisses à rabats (caisses américaines) et de plateaux à fruits et légumes, avec, en complément, une unité de production de sacs de conditionnement.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1. TABLEAU D'ENSEMBLE

2. RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

Le projet hôtelier concerne la construction et l'exploitation d'un hôtel quatre (4) étoiles d'une capacité d'accueil de 179 chambres, dénommé « NOOM Abidjan ».

S'agissant du projet énergétique, il porte sur la réhabilitation d'aménagements hydroélectriques de puissances respectives de 220 GWh/an et 35 GWh/an, y compris des postes et lignes d'évacuation d'énergie.

Quant au projet d'aménagement et d'équipement du terminal vraquier du Port autonome, il vise à améliorer la compétitivité dudit port, en optimisant et en sécurisant les prestations de manutention de produits solides en vrac non alimentaires et en portant le niveau du trafic à 13 millions de tonnes/an à l'horizon 2025.

C. OFFRE DE SERVICES ET DE PRODUITS NON TRADITIONNELS AUX SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

En matière de financements innovants, la Banque a notamment travaillé à la mise en place de produits liés à la finance islamique. Dans ce cadre, elle a lancé en mai 2014 une étude de faisabilité et d'opportunité sur la mise en place, en son sein, d'un guichet dédié à la finance islamique.

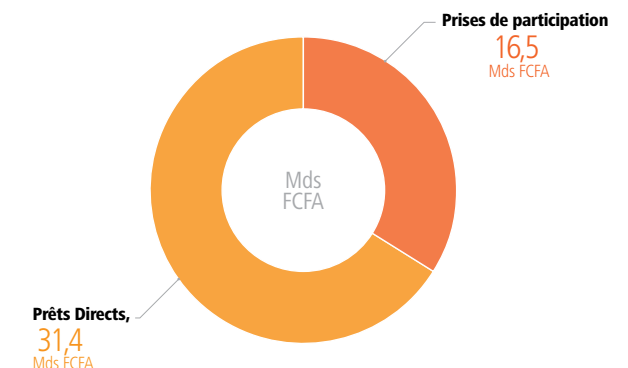
L'étude porte essentiellement sur deux aspects : (i) une analyse économique et stratégique de l'environnement, en vue d'évaluer le potentiel de la sous-région à porter des produits de la finance islamique (étude de marché) ; (ii) une analyse du cadre réglementaire et fiscal existant, celui-ci devant favoriser le développement des produits liés à la finance islamique (étude de faisabilité). Un consultant expert en finance islamique a été recruté à cet effet et son rapport est en cours d'examen.

1. Financements de court terme

Afin de couvrir une gamme plus large des besoins des entreprises et des États, et dans une logique de complémentarité des lignes de refinancement accordées aux banques primaires, la Banque réalise depuis quelques années des opérations de court terme. Au titre de ces opérations, quatre (4) concours d'un montant de 41,0 milliards FCFA ont été mis en place. Ils ont concerné :

- les besoins inhérents à la campagne cotonnière 2014-2015 au Bénin, à savoir : (i) le remboursement des crédits relais mis en place pour l'approvisionnement des producteurs de coton en intrants, (ii) l'achat du coton produit en vue de son égrenage et (iii) le stockage, l'évacuation et la commercialisation du coton fibre. L'objectif visé par l'opération était de contribuer à la production de 367 340 tonnes de coton graine correspondant à 157 956 tonnes de fibre de coton destinées à l'exportation ;

GRAPHIQUE 6
APPROBATIONS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ EN 2014



SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

- le soutien à la campagne cotonnière 2013-2014 au Mali, par le refinancement des crédits anticipés et intrants mis en place en début de campagne, ainsi que le financement des besoins relatifs à l'achat du coton graine, à l'égrenage, aux frais de transport terrestre et de distribution du coton fibre. L'objectif visé est de collecter 400.000 tonnes de coton graine à égrener en vue d'obtenir environ 168 000 tonnes de fibre de coton dont la quasi-totalité sera exportée ;
- le préfinancement partiel d'un programme d'urgence d'électrification rurale au Sénégal, dont l'objectif est de porter le taux d'électrification rurale à 60% à l'horizon 2016. De façon spécifique, l'opération prévoit l'électrification de 150 villages répartis dans 13 régions du Sénégal ;
- des opérations inscrites dans le Programme d'entretien routier 2013-2015 de la Côte d'Ivoire, afin de garantir le développement et la pérennité du réseau routier du pays.

Par ailleurs, des missions de prospection auprès de banques locales ont été conduites afin de (i) proposer des lignes de refinancement à court terme en faveur de PME-PMI et (ii) entrevoir les possibilités de cofinancement des besoins à court terme des entreprises du secteur privé.

2. Prises de participation

En matière de prises de participation, quatre opérations ont été enregistrées, pour un montant total de 16,5 milliards FCFA. Elles visent le renforcement des fonds propres d'institutions financières et de compagnies aériennes. Les entreprises concernées sont les suivantes :

- Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO) : le projet a pour objet l'augmentation de la prise de participation de la Banque au capital social de la PROPARCO, pour un montant de 1,2 milliard FCFA. Cette nouvelle opération de la Banque vient renforcer la prise de participation, d'un montant de 2,5 milliards FCFA (en nominal et prime d'émission), approuvée par le Conseil d'Administration de la BOAD en mars 2008. Le projet s'inscrit également dans le cadre du renforcement du partenariat de la BOAD avec le Groupe AFD dont PROPARCO est l'une des filiales.
- Compagnie aérienne régionale Asky : la Banque a contribué, pour un montant de 3 milliards FCFA, (i) à l'augmentation de capital de 25 milliards FCFA décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) du 31 août 2011 et (ii) au financement du plan de développement de la compagnie. Cette opération en faveur d'Asky s'inscrit dans le cadre de la politique de prise de participation de la Banque. Outre la rentabilité intrinsèque du projet, cette politique privilégie le caractère stratégique, notamment la contribution de la Compagnie à l'intégration régionale.
- Compagnie Air Côte d'Ivoire : la Banque a pris une participation au capital social d'Air Côte d'Ivoire, à hauteur de 2 milliards FCFA. Cette contribution permet de porter le capital de 25 milliards FCFA à 65 milliards FCFA. L'objectif visé est de renforcer les fonds

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

propres de la société, dans le cadre de son développement en vue de densifier le hub d'Abidjan.

- ORABANK Côte d'Ivoire (ORABANK CI) : l'augmentation de la prise de participation de la BOAD au capital social d'ORABANK Côte d'Ivoire s'inscrit dans le cadre de la recapitalisation d'ORABANK Côte d'Ivoire à la suite de la restructuration du Groupe de la Banque Régionale de Solidarité (BRS). Le montant de la recapitalisation est fixé à 22 500 M FCFA et la BOAD participe à hauteur de 10,4 milliards FCFA. L'objectif visé est de permettre à ORABANK CI de reconstituer ses fonds propres et de soutenir la croissance des activités prévues dans son plan de développement quinquennal 2015-2019.

3. Activités d'arrangement de financement et de conseil

Concernant l'arrangement de financement, deux opérations ont fait l'objet d'un closing financier constatant la mobilisation effective des fonds requis, au cours de l'année 2014. Il s'agit de l'arrangement des financements ci-après :

- 26 milliards FCFA, pour l'aménagement et l'équipement du terminal vraquier du Port Autonome de Dakar par la Société Terminaux Vraquier du Sénégal (TVS) ;
- 12 milliards FCFA, en faveur de l'État du Bénin pour la réhabilitation et l'aménagement du tronçon DJEREGBE-DJA-OWODE.

D'autres mandats ont connu une exécution technique et financière au cours de l'exercice 2014, mais leur closing ne devrait intervenir que courant 2015. Les opérations concernées permettront de mobiliser des ressources pour un montant total de 1 045,5 milliards FCFA en faveur de différents partenaires, pour la réalisation d'infrastructures de transport (réhabilitation et aménagement de routes), de télécommunication (projet de transition de l'analogique vers le numérique), d'énergie (équipements photovoltaïques, construction de centrales thermiques, Programme d'Urgence d'Electrification Rurale) et le soutien de campagnes cotonnières.

Dans le cadre de ses activités de Conseil, la Banque a signé, en septembre, un mandat avec l'État du Niger, pour la mise en concession de la gestion de l'hôtel GAWEYE, un complexe hôtelier de grand standing.

Consciente de l'importance de l'entretien et de la protection des infrastructures, la Banque a mis en place, au cours de l'exercice, un prêt d'un montant de 19 milliards FCFA pour appuyer le Programme d'entretien routier de la Côte d'Ivoire. L'objectif dudit programme est de garantir le développement et la pérennité du réseau routier, tout en soutenant la croissance économique du pays. Il porte sur l'entretien de 855 km de routes bitumées (dont 155 km de voirie urbaine) et de 4 200 km de routes en terre.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2.4. APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

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

A. CONVENTIONS SIGNÉES EN 2014

La Banque a procédé à la signature d'une (1) convention de ligne de crédit d'un montant de 40 millions d'euros (soit environ 26,238 milliards FCFA) avec la KFW, pour le refinancement des petites et moyennes entreprises (PME).

Des échanges sont en cours avec la Société Islamique pour la Promotion du Secteur Privé (SID) en vue de la signature d'une convention de crédit d'un montant de 30 millions d'euros.

B. RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ENDETTEMENT ET DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REFINANCEMENT DE LA BANQUE

Le Conseil des Ministres de l'Union a approuvé, lors de sa session des 24 et 25 septembre, les mesures ci-après proposées par la Banque en vue d'un renforcement de ses moyens de refinancement :

1. révision de la norme d'endettement, en ne retenant plus comme norme que celle ci-après : « Encours des emprunts \leq 300% des fonds propres ».

La révision effectuée rend désormais identiques ou très proches la norme en vigueur à la BOAD et celle d'autres institutions internationales de bon rating telles que la CABEI (Central American Bank for Economic Integration) et la CAF (Corporación Andina de Fomento). Désormais, le montant du « capital sujet à appel » de la BOAD ne constitue plus un plafond pour l'endettement mais uniquement un plafond de la garantie explicite offerte aux bailleurs, par les actionnaires de la Banque en dehors de l'actif net de l'institution ;

2. intégration, aux fonds propres de la BOAD, sous la forme d'une « dotation spéciale » des États, de la BCEAO et de la Commission de l'UEMOA, du montant de 250 milliards FCFA qui avait servi de dotation initiale du Fonds de Développement Energie (FDE).

Cette opération permet de renforcer la synergie des moyens financiers dont dispose la BOAD d'une part et le FDE, d'autre part. La vision qui a conduit à la mise en place du FDE reste de mise, de même que la mission assignée à ce Fonds.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

C. PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ RÉGIONAL DES CAPITAUX ET PRÉPARATION À L'ACCÈS AU MARCHÉ FINANCIER INTERNATIONAL

Sur le marché régional des capitaux, la Banque a effectué trois émissions de bons et d'obligations qui ont permis de mobiliser 269,2 milliards FCFA en 2014. Les ressources ainsi collectées permettent de financer différents projets marchands.

Par ailleurs, diverses diligences engagées au cours de l'exercice permettent à la BOAD de finaliser son dossier de demande de notation à adresser à des agences internationales de rating. Le chronogramme d'actions en vigueur à fin décembre 2014 prévoit la saisine des agences dans les premiers mois de l'année 2015, en vue de l'obtention d'une notation et d'une première émission de titres d'emprunt sur le marché financier international.

Il convient de souligner que sur le marché financier international comme sur le marché régional des capitaux, la BOAD ne peut mobiliser que des ressources à conditions de marché, lesquelles ne sont normalement pas compatibles, en l'état, avec le financement de projets publics non marchands et des actions visant directement la lutte contre la pauvreté.

D. COOPÉRATION ET PROMOTION DE PARTENARIATS

Dans le cadre du renforcement de ses partenariats, la Banque a, au cours de l'exercice, mené des démarches visant à s'allier de nouveaux partenaires et à consolider les partenariats existants.

Ainsi, à la suite de diligences conduites par la BOAD, le Conseil d'Administration d'Exim Bank des États-Unis a approuvé, en juillet 2014, la mise en place, en faveur de la Banque, d'une ligne de crédit à moyen terme (10 ans), pour le refinancement partiel du prêt précédemment accordé à AZITO SA par la Banque. C'est la première fois que la BOAD obtient le concours d'une institution américaine. Les démarches se poursuivent avec d'autres agences américaines, notamment United States Agency for International Development (USAID), Overseas Private Investment Corporation (OPIC) et United States Department of Agriculture (USDA), en vue de l'établissement de relations de coopération en soutien à l'action de la Banque dans l'Union.

De même, la Banque a procédé, le 12 octobre 2014, à la signature d'un accord-cadre de coopération avec la Japan International Cooperation Agency (JICA). Cette signature est la première action majeure de coopération entre la BOAD et les Agences de coopération japonaises depuis l'octroi d'une ligne de crédit en 1988, par la Japan Bank for International Cooperation (JBIC).

Par ailleurs, la Banque, en collaboration avec les Commissions de la CEDEAO et de l'UEMOA, a poursuivi en 2014 les démarches entreprises auprès de la Commission Européenne en vue d'être prise en compte dans la mise en œuvre du Programme Indicatif Régional (PIR) du 11^e FED.

La Banque a également poursuivi les échanges avec la Corée du Sud, le Royaume-Uni, la Malaisie, la Turquie, la Russie et l'Afrique du Sud, notamment, en vue d'un renforcement de la coopération. Les discussions en cours avec Eximbank de Corée du Sud s'annoncent prometteuses.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

Les négociations avec la Société internationale pour le développement du secteur privé (ICD), filiale du Groupe de la Banque Islamique de Développement (BID), sont également très avancées, pour l'octroi d'une ligne de crédit d'un montant de 30 millions d'euros, destinée au financement de projets privés dans l'UEMOA. Outre ce concours, l'institution assiste la Banque pour le renforcement des capacités de ses cadres en matière de finance islamique. Un accord-cadre de coopération entre les deux institutions a été signé en décembre 2014.

De nouvelles requêtes de financement ont été introduites en 2014 auprès de pays et institutions tels que l'Inde, le Fonds de l'OPEP, la BAD, la Banque mondiale, la BADEA, l'AFD et le Département de l'agriculture des États-Unis d'Amérique.

E. ÉTUDES ET PROSPECTIONS EN COURS

La Banque a lancé, au cours du dernier trimestre de l'exercice, une étude visant une revue globale de son système de refinancement. Un volet de cette étude portera sur la recherche de moyens de mobilisation de ressources compatibles avec le financement de projets publics non marchands.

Par ailleurs, dans le cadre des démarches visant l'accréditation de la BOAD aux fonds dédiés à l'environnement, et dans le souci de faire de l'environnement « un nouveau pôle de croissance pour l'institution », le processus d'accréditation auprès du Fonds pour l'Environnement Mondial et du Fonds vert pour le climat a été poursuivi. Pour le Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques, le statut d'Entité d'Implémentation obtenu par la BOAD lui a permis, en 2014, de conduire des actions d'assistance aux États (Mali et Niger), pour le développement de projets éligibles.

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

A. SECURITÉ JURIDIQUE DES OPÉRATIONS

Dans le cadre de la modernisation de ses textes, la Banque a adopté i) une charte d'éthique et de déontologie applicable à ses Administrateurs, de même ii) qu'une note méthodologique d'évaluation et de notation du risque pays. Elle a en outre procédé à la modification des dispositions de ses Statuts, pour l'actualisation des normes d'endettement.

Par ailleurs, différents manuels ont été élaborés et adoptés au cours de l'exercice. Il s'agit de ceux-ci après :

- Manuel de procédures du contrôle financier interne de la BOAD ;
- Manuel de procédures d'enquêtes et de sanction dans le cadre de la lutte contre la fraude et la corruption ;

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

- Manuel de politique de protection des dénonciateurs ;
- Manuel de politique et procédures de vérification de la conformité de la BOAD ;
- Manuel de politique de diffusion et d'accès à l'information ;
- Manuel de politique et procédures pour la prévention et la lutte contre la corruption et la fraude dans les opérations de la BOAD ;
- Manuel de politique et procédures de règlement des griefs.

B. ACTION MARKETING ET COMMUNICATION

La Banque s'est attachée à mettre en œuvre le Plan marketing et commercial, ainsi que la Stratégie de communication et de Relations publiques, tous adoptés en 2013, dans le but de renforcer sa visibilité et de mieux organiser son approche du secteur marchand. De nombreuses initiatives ont ainsi permis de communiquer davantage, sur le terrain, sur l'impact des actions de l'institution. Il s'agit notamment de reportages mensuels sur les projets financés, diffusés sur une chaîne de télévision internationale.

ENCADRÉ 6

Participation à des événements internationaux d'intérêt pour l'Union

Au cours de l'année 2014, la Banque a participé à plusieurs rencontres internationales ; l'objectif visé était notamment d'accroître sa visibilité et de mieux promouvoir ses produits et services.

1. Forum « Investir en Côte d'Ivoire » 2014

Du 29 janvier au 1^{er} février 2014, la Banque a participé à Abidjan, en tant que sponsor, au forum « Investir en Côte d'Ivoire ». Cette manifestation du Gouvernement ivoirien avait pour objectif de rechercher des financements pour faire face aux besoins d'investissements considérables du pays auprès de partenaires financiers

et industriels. Selon les organisateurs, elle a enregistré près de 2 000 participants venus du monde entier.

Le Forum s'est déroulé autour du thème central « Secteur privé, levier d'une intégration régionale réussie », décliné en sous-thèmes, notamment : Agri-business, Infrastructures économiques et Partenariat Public-Privé, Promotion des PME, Energies renouvelables et développement durable.

Les travaux ont été organisés en plénières et en ateliers thématiques. La BOAD est particulièrement intervenue sur le thème: « Air, Terre, Mer : Côte d'Ivoire, hub d'échanges commerciaux en Afrique de l'Ouest ». La communication a été axée sur le financement des infrastructures de transport en Côte d'Ivoire et en Afrique de l'Ouest par la BOAD.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2. Forum « AFRICALLIA 2014 »

La Banque a participé à la 3^e Edition du Forum ouest-africain de développement des entreprises « AFRICALLIA 2014 », du 26 au 28 février 2014 à Ouagadougou au Burkina Faso. Ce Forum avait pour objet de développer des courants d'affaires entre les entreprises de l'Afrique de l'Ouest et celles du reste du monde.

La manifestation était organisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF) et a eu, entre autres comme principaux partenaires, la Maison de l'Entreprise du Burkina, la Commission de l'UEMOA, la Commission de la CEDEAO, le Centre pour le Développement de l'Entreprise (CDE) de l'Union européenne, UBIFRANCE. Elle a connu la participation de 448 entreprises (dont 220 du Burkina), notamment des PME/PMI évoluant dans divers secteurs d'activités, 608 participants issus de 23 pays du monde, ainsi que celle d'institutions financières et d'organisations internationales.

3. Étape à Paris du Road-show européen de la BRVM

La Banque a participé à Paris, du 30 septembre au 1^{er} octobre 2014, en tant que sponsor, au Road-show européen initié par la Bourse Régionale des

Valeurs Mobilières (BRVM). Il s'agissait de journées promotionnelles du Marché Financier Régional (MFR), dénommées « BRVM Investment Days » et destinées aux investisseurs internationaux. L'objectif était de présenter les opportunités offertes par le MFR, afin d'attirer les banques internationales, les fonds d'investissements régionaux et internationaux.

L'occasion a été saisie par le Président de la BOAD pour rappeler le rôle joué par la Banque dans la promotion du Marché financier régional. Pionnière sur le marché régional des capitaux, elle a effectué depuis sa première émission obligataire en 1993, vingt-deux opérations et mobilisé un montant total de 751,427 milliards FCFA, ce qui fait d'elle le premier émetteur non souverain de la zone, en particulier pour les emprunts de longue durée.

Le Road-show a également été un cadre d'échanges et de débats autour de différents thèmes. Il ressort de ces travaux que les principaux facteurs clés de l'émergence de l'Afrique pourraient être l'élargissement de la classe moyenne, l'amélioration du climat des affaires ainsi que de la gouvernance politique et économique, l'approfondissement du système financier, la hausse des investissements privés.

4. Salon international « ROUTEXPO »

Du 26 au 28 novembre 2014, la BOAD a participé, à la 1^{ère} édition du Salon international des infrastructures et de la mobilité (ROUTEXPO) à Abidjan en Côte d'Ivoire. Ce salon se voulait être un cadre pour accélérer le développement dans le domaine de l'industrie routière, une plateforme de rencontres et d'échanges réunissant l'ensemble des acteurs de la communauté routière, dans les domaines de l'industrie, des équipements, des infrastructures, des infrastructures intelligentes, de la conception à l'exploitation, et du financement du secteur.

Le salon avait pour objectifs : i) réunir dans un Forum doublé d'un espace d'exposition plusieurs pays d'Afrique, d'Europe et du reste du monde, soucieux d'échanger et de partager leur savoir et savoir-faire dans les domaines variés des infrastructures routières ; ii) informer les participants sur le potentiel économique du secteur, à travers un guichet unique présentant les opportunités d'investissement en Côte d'Ivoire et dans la sous-région ; attirer de nouveaux investisseurs à travers l'organisation de contacts d'affaires et l'animation de forums d'échanges entre professionnels opérant dans des

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

La disponibilité de l'information sur la BOAD a été renforcée par des actions de communication dans des numéros spéciaux édités par de grands journaux internationaux et principalement destinés à un public de spécialistes de l'économie et de la finance internationales. Afin de mieux faire connaître ses produits, la Banque a pris part à d'importantes manifestations, comme le Forum « Investir en Côte d'Ivoire » et le Salon international des infrastructures routières à Abidjan, le Forum « AFRICALIA » à Ouagadougou, et « BRVM Investment Days » à Paris. Des rencontres d'échanges avec le secteur privé local ont également été organisées à Dakar et à Niamey.

C. PERFORMANCE DU PERSONNEL

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), des outils y afférents et leur vulgarisation au sein du personnel, 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.

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 devrait continuer de donner, en temps opportun, des compétences nécessaires au fonctionnement de l'institution.

Par ailleurs, les effectifs ont été renforcés, avec le recrutement de dix-neuf (19) nouveaux agents. Ainsi, au 31 décembre 2014, la Banque compte un effectif global de 305 agents (291 agents au titre de l'effectif opérationnel, 9 agents en détachement, 3 agents en disponibilité et 2 Assistants Techniques). L'effectif opérationnel est détaillé dans le tableau ci-après.

TABLEAU 3
EFFECTIF DE LA BOAD DE 2012 À 2014

	Effectif au 31.12.2012	Effectif au 31.12.2013	Effectif au 31.12.2014
PERSONNEL PROFESSIONNEL	150	158	161
PERSONNEL D'APPUI	114	120	130
TOTAL	264	278	291

Source: BOAD.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

D. GESTION DU PATRIMOINE ET SÉCURITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS

Au niveau de l'amélioration du cadre de travail, la Banque a poursuivi les travaux de rénovation de l'ancien immeuble. Elle s'est également dotée d'installations techniques modernes visant à mieux maîtriser les charges de fonctionnement du siège et à renforcer sa sécurité.

Dans le cadre de la maîtrise des charges en particulier, l'institution a réalisé au cours de l'exercice la première phase de son programme d'Efficacité Énergétique, en collaboration avec l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). Cette phase a comporté deux audits énergétiques du bâtiment de la Banque. Elle a été sanctionnée par un atelier de restitution tenu les 2 et 3 décembre 2014 au siège de la BOAD. Il ressort de la rencontre que le potentiel énergétique de la Banque représente une économie de 95 millions FCFA par an, soit 30% de la dépense énergétique annuelle. La Banque s'engage à mettre en place ledit programme, afin de bénéficier de cette économie.

Il est à relever que certaines mesures d'économie ne nécessitant pas d'investissement sont déjà en cours d'application. Il s'agit notamment de la réduction de la puissance électrique souscrite par la Banque. D'autres mesures, par contre, demandent des investissements importants, en l'occurrence : (i) le remplacement des climatiseurs split des locaux annexes par un système VRV (Volume de Réfrigérant Variable), (ii) le remplacement des rooftop des toitures par des équipements de nouvelles générations et (iii) la prise en charge de l'alimentation de l'éclairage de jour par un système de panneau photovoltaïque. Le plan de

mise en œuvre de ces actions sera décliné dans la seconde phase du programme.

D'autres actions ont été réalisées en faveur de l'amélioration du cadre de travail. Il s'agit notamment : (i) de la mise en place d'un système de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur, (ii) du renforcement de la maintenance et du contrôle des équipements ainsi que du bâtiment du Siège, des annexes et des résidences de fonction, (iii) de la réfection du bâtiment du siège, des annexes et des résidences de fonction, de même que (iv) du renforcement de la sécurité du siège, des annexes et des résidences.

Au titre de son programme immobilier au profit du personnel, l'exercice 2014 a connu la poursuite de la construction des 134 logements sociaux et du centre de loisirs de la Cité BOAD. Les logements sont au stade « finition du gros œuvre » et de début des travaux de seconde œuvre. La fin des travaux est visualisée pour le 30 juin 2015.

Au titre de son action citoyenne, et à l'instar de ce qui a été fait à Lomé, la Banque a, au cours de l'année 2014, finalisé la réalisation d'un parc de loisirs dans la ville de Porto-Novo au Bénin. L'inauguration de ce parc devrait intervenir au cours du premier trimestre 2015.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

ENCADRÉ 7

Système de suivi-évaluation des résultats de développement des projets à la BOAD : vers un renforcement de la redevabilité et de la capitalisation

Objectif et intérêt

Le développement des États membres étant au cœur de sa mission, il est apparu important pour la BOAD de mettre en place un dispositif visant à renforcer son devoir de redevabilité, d'une part, et l'obligation d'apprentissage occasionnée par les succès et les échecs vécus dans la mise en œuvre ainsi que dans l'exploitation des projets financés, d'autre part.

Pour ce faire, la Banque a, au cours de l'exercice 2014, finalisé la mise en place de son système de suivi - évaluation des résultats de développement des projets.

Ledit système est bâti sur trois piliers étroitement liés au cycle de projet, à savoir : (i) la planification des extrants et des effets devant être générés par les projets à financer, (ii) l'analyse annuelle de l'état d'exécution et de la vraisemblance d'apparition, dans les délais prévus, des résultats escomptés des projets financés et (iii) les évaluations de projets / programmes (évaluations d'impacts socio-économiques sur un échantillon de projets /

programmes, évaluations thématiques et évaluations de performances).

L'intérêt de cette démarche est triple. D'abord, elle permet une analyse systématique des performances des projets, avant leur financement, pendant leur exécution et lors de leur exploitation. Ensuite, elle facilite l'analyse du portefeuille sous l'angle de la performance de la Banque à atteindre ses engagements en matière de résultats de développement. Enfin, elle fournit des données complémentaires de communication en faveur de la reddition des comptes et de l'apprentissage.

Sept outils

La mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets / programmes financés est opérationnalisée grâce à sept (7) outils, à savoir : (i) le Référentiel d'indicateurs clés, (ii) le Cadre logique axé sur les résultats de développement, (iii) la Matrice de suivi-évaluation, (iv) l'Analyse de la qualité à l'entrée, (v) l'Analyse de l'adDITIONNALITÉ, (vi) l'Analyse des résultats de développement en ex ante et (vii)

l'Analyse de l'état d'exécution et des résultats de développement.

Base de données de suivi-évaluation

Une base de données associée permet de saisir, d'analyser et d'archiver les données clés provenant de ces outils de suivi-évaluation. Elle a pour vocation de rendre rapidement disponibles les données de suivi-évaluation des résultats de développement dans un format adéquat pour des analyses, de réduire le temps d'élaboration des reportings, et d'afficher les résultats des projets / programmes sur des cartes des États membres de l'UEMOA.

Spécifiquement, elle met en relief la qualité des projets / programmes par secteur (agriculture, routes, lignes de crédit, etc.), par pays, par année d'approbation, par risque (projets / programmes à problèmes, projets / programmes potentiellement problématiques, projets / programmes non potentiellement problématiques) en vue de permettre une vue synthétique de leurs performances en termes

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

de résultats de développement. Egalement, elle met en exergue, pour les indicateurs clés, les taux de réalisation des cibles fixées, les évolutions en fonction du temps, les classements par type et par catégorie de projets. Enfin, elle permet de conduire des

analyses « pivot » sur plusieurs caractéristiques des projets / programmes.

Au final, les sept outils et la base de données sus-évoqués permettront d'élaborer des tableaux de bord qui peuvent aider (i) à l'orientation des

financements de la Banque, (ii) à la bonne exécution des projets / programmes et (iii) à la reddition des comptes sur l'efficacité de la Banque en matière de financement du développement.

E. SUIVI-ÉVALUATION DES OPÉRATIONS ET GESTION DU SAVOIR

En matière d'évaluation rétrospective des projets, différentes activités ont été réalisées au titre de l'exercice. En effet, la Banque a conduit l'évaluation de performances rétrospective de deux lignes de refinancement et de deux projets routiers, puis démarré une évaluation thématique sur la « durabilité des infrastructures financées par la BOAD dans le sous-secteur du transport routier, de 2000 à 2012 : constats et enseignements tirés ».

Dans le domaine des évaluations d'impacts, deux notes méthodologiques ont été rédigées pour réaliser l'évaluation d'impacts socio-économiques de deux programmes phares de l'Union, à savoir i) le Programme d'urgence de l'Initiative Régionale d'Énergie Durable (IRED) financé par le Fonds de Développement Énergie (FDE) et ii) le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire (PSSA).

Au niveau du suivi-évaluation, les activités réalisées ont porté sur les points ci-après :

- élaboration des outils de suivi-évaluation de huit (8) projets soumis aux sessions du Conseil d'Administration en 2014 ;
- collecte des indicateurs clés de suivi-évaluation des résultats de développement des projets et élaboration de deux (2) notes annuelles sur les indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement. Ces notes ont porté sur le Programme Spécial de Sécurité Alimentaire (PSSA) d'une part et d'autre part sur le Programme d'urgence de l'Initiative Régionale d'Énergie Durable (IRED), mis en œuvre à partir du Fonds de Développement Énergie (FDE) ;
- extension de la base de données des indicateurs de suivi-évaluation des résultats de développement des projets : dans le cadre de la mise en place des outils d'aide à la décision issus du système de suivi-évaluation des résultats de développement, la Banque a poursuivi ses actions pour la mise en place de la solution « AidPortfolio ». Celle-ci permet notamment de suivre et évaluer des projets depuis leur instruction jusqu'à leurs phases d'exploitation en passant par leurs phases de réalisation ;

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

- formation en suivi-évaluation et additionnalité des projets : la Banque a démarré le renforcement des capacités de ses agents en matière de mesure et d'évaluation des résultats de développement des projets financés. Une formation type a regroupé vingt-quatre (24) cadres de la Banque, composés d'Analystes Financiers, d'Ingénieurs, d'Economistes, de Juristes, d'Informaticiens, d'environnementalistes et de Directeurs d'unités opérationnelles. Elle a notamment contribué à familiariser les participants à la notion de mesure des résultats de développement à travers la chaîne des résultats de développement et le cadre logique axé sur les résultats de développement. Par ailleurs, les participants ont été sensibilisés aux nouvelles normes admises par l'Evaluation Cooperation Group (ECG) pour l'évaluation des projets.

En termes de capitalisation d'expériences, la Banque a organisé en interne une séance de capitalisation, qui a porté sur les recommandations de deux catégories d'études : i) l'évaluation d'impacts socio-économiques de sept (7) projets d'aménagements hydro-agricoles dans quatre (4) pays de l'UEMOA (Burkina, Mali, Niger, Sénégal), ii) les évaluations rétrospectives de performances des projets routiers. Une note de synthèse relative à ce dernier sujet a par ailleurs été soumise à l'attention du Conseil d'administration.

Sur un autre plan, il convient de souligner que plusieurs réunions techniques et de partage d'expériences ont été tenues au cours de l'exercice. Les plus importantes auxquelles la Banque a pris part ont concerné :

- la réunion de printemps de l'Evaluation Cooperation Group (ECG) et celle de mise en place de la Plateforme d'Evaluation pour les Institutions Africaines de Développement Régional, tenue du 27 au 30 avril 2014 à Pretoria en Afrique du Sud ;

- la septième Conférence de l'Association Africaine d'Évaluation (AFrEA), tenue du 3 au 7 mars 2014 à Yaoundé (Cameroun) ;
- la réunion des membres de l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie) tenue le 10 avril 2014 à Washington (États-Unis), en vue d'échanger sur le rôle que la Banque et l'International Initiative for Impact Evaluation pourraient jouer dans la promotion de l'évaluation au niveau des huit États membres de l'UEMOA ;
- la réunion des Institutions de Financement du Développement sur l'harmonisation des indicateurs qualitatifs de suivi-évaluation de résultats de développement et des méthodologies de conversion, organisée du 14 au 15 mai 2014 à Cologne en Allemagne.

En matière de gestion du savoir, la Banque a poursuivi l'opérationnalisation de sa stratégie de gestion des connaissances. À ce titre, l'accès en ligne au progiciel de gestion documentaire, hors de l'institution, a été finalisé en vue de permettre aux agents en mission d'effectuer des recherches d'informations via l'application visée.

Par ailleurs, un outil de veille a été acquis et paramétré, afin d'assurer une surveillance des sources d'informations répertoriées dans la cartographie des connaissances utiles à la Banque. Le processus de dématérialisation du fonds d'archives a également été poursuivi, avec notamment la numérisation d'un stock de dossiers d'études opérationnelles financées par la Banque.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

ENCADRÉ 8

Cartographie des connaissances utiles à la Banque

En application des recommandations de son Plan stratégique 2009-2013, la Banque s'est dotée en 2012 d'une stratégie de gestion des connaissances, avec pour objectifs une modernisation de ses services d'information documentaire, une contribution plus marquée de ceux-ci à l'efficacité des structures opérationnelles, dans leurs quêtes d'informations professionnelles, de même qu'un rayonnement de l'institution, par la qualité de son fonds documentaire sur le financement du développement.

En termes opérationnels, il s'est agi de faire en sorte que le dispositif de gestion des connaissances de la Banque (outils technologiques, procédures, organisation, etc) permette de donner le savoir utile et pertinent dans les domaines de compétence des agents, à celui qui en a le plus besoin (personnel et partenaires externes), au moment le plus opportun, sur le support le plus approprié et à l'endroit souhaité.

Dans cet objectif et conformément à son plan d'activité, la Banque a lancé un processus d'élaboration d'une cartographie des connaissances utiles à ses activités. L'idée était de cerner l'ensemble des besoins en connaissances explicites, tacites et potentielles, sans distinction de support, dignes d'intérêt pour l'institution et ses agents, en vue d'organiser la collecte et la diffusion.

La mission a conduit aux diligences ci-après : (i) procéder à l'identification des connaissances tacites et explicites

susceptibles d'intéresser l'institution ou ses agents ; (ii) hiérarchiser les connaissances utiles à la Banque, en fonction des degrés de criticité fondés sur des critères factuels et stratégiques des systèmes d'audit des connaissances ; (iii) hiérarchiser les familles d'emplois de la Banque, bénéficiaires finales des connaissances ; (iv) proposer des modes de diffusion, de capitalisation et de valorisation des connaissances utiles à l'institution ; (v) proposer un dispositif de veille informationnelle pour une collecte automatisée des informations souhaitées.

Pour y parvenir, l'analyse s'est basée sur différents travaux réalisés en interne, à savoir le répertoire général des emplois et métiers de la Banque, la cartographie des familles et métiers de l'institution, la cartographie et le pilotage des risques opérationnels conformes à BALE 2, le rapport de description des processus couverts par l'ERP, un questionnaire sur les besoins en matière d'information et

l'interview de certaines structures.

Au terme des travaux, la mission d'élaboration de la cartographie des connaissances a abouti à la production de deux documents : (i) un rapport sur la cartographie des connaissances utiles à la Banque et (ii) une stratégie de collecte et de circulation de l'information au sein de l'institution.

Le rapport sur la cartographie se décompose en plusieurs composantes : une cartographie des connaissances utiles regroupées par pôles d'activités, un inventaire des documents produits par structure de la Banque, un répertoire des ressources documentaires sur le développement produites au sein des États de l'UEMOA, une liste de productions documentaires des institutions partenaires au développement et une proposition de portails et bases de données d'informations utiles.

La cartographie des connaissances utiles regroupées par pôles d'activités,

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

qui représente le document de base de la mission, inventorie les types de connaissances utiles à chacun des onze (11) pôles d'activités majeurs de la Banque : (1) financement-conseil, (2) finance, (3) comptabilité, (4) pilotage de l'activité - gouvernance, (5) informatique, (6) marketing-communication, (7) management-stratégie, (8) gestion du savoir (9) ressources humaines (10) administration, (11) aspect juridique.

Les connaissances définies sont également classifiées suivant leur caractère critique, stratégique, capital ou important.

La stratégie de collecte et de circulation de l'information au sein de la Banque se décline dans ses grandes lignes comme suit :

- la collecte de l'information interne, par application des principes du dépôt institutionnel à toutes les directions de la Banque et la création de communautés de pratique entre directions opérationnelles ;
- la collecte de l'information externe, par la mise en place de protocoles de partage et de mutualisation du savoir et par l'exploitation de réseaux documentaires et d'associations ;
- le transfert du savoir par la définition d'un cadre uniforme de classement des dossiers pour l'ensemble de

la Banque, la systématisation des séances de restitution à l'issue des séminaires et autres formations, une diffusion sélective de l'information efficace, la mise en place d'une « Knowledge base » sur les études et publications de la BOAD, de même qu'un dispositif de veille informationnelle.

Au total, il s'agit d'un outil important qui structure l'activité de gestion des connaissances par une collecte et une diffusion optimales de connaissances utiles, aussi bien internes qu'externes à la Banque. Par ailleurs, cet outil permet une meilleure affectation des ressources budgétaires liées à l'acquisition de ressources informationnelles prioritaires, nécessaires à l'activité de l'institution.

F. GOUVERNANCE ET SYSTÈME DE CONTRÔLE

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi ses efforts pour le renforcement de sa gouvernance et la modernisation continue de ses outils de gestion.

Audit interne et contrôle financier : tous les domaines d'activité de l'institution ont été couverts : opérations bancaires, gestion des ressources humaines, finance et comptabilité, système d'information, administration et patrimoine, acquisition des biens et services, missions résidentes, etc. Ces audits ont fait ressortir des points forts dans les différents domaines couverts et

ont formulé des recommandations relatives aux points d'amélioration visant à renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques.

Comité d'Audit de la Banque : il a tenu ses deux réunions statutaires au cours desquelles ont été examinés les dossiers ci-après : i) les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ; à ce sujet, le Comité a donné son avis au Conseil d'Administration sur les états financiers ; ii) le bilan des activités 2014 et le projet de programme d'activités de l'Audit Interne pour l'exercice 2015 ; iii) la situation du portefeuille de la Banque au 30 septembre 2014 et les états financiers intérimaires à la même date.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

Le Comité a formulé des recommandations concernant, entre autres, la tenue de revues périodiques du portefeuille au niveau des pays membres, en vue de lever les difficultés sur l'exécution des projets et la présentation à sa session de mars 2015, d'un plan d'actions relatif à la mise en œuvre des recommandations du rapport de revue du passage de la Banque aux normes IAS/IFRS, et tenant compte de leur criticité.

Contrôle externe : le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes, a examiné et certifié sans réserve, les comptes 2013 de la Banque, du FDC et du FDE. Il a également conduit une mission d'intérim portant sur l'examen du contrôle interne, du management des risques et du système d'information. Cette dernière mission a fait l'objet de recommandations visant à renforcer le système de contrôle interne.

Sur recommandation du Comité d'Audit, il a été confié au cabinet Mazars, la revue de la mise en œuvre des normes comptables IAS/IFRS par la BOAD, afin de s'assurer de la maîtrise de leurs exigences et d'identifier les éventuels points d'amélioration. Le rapport définitif de la mission de revue du passage de la BOAD aux normes a été approuvé par la Banque et présenté au Comité d'Audit.

Dans le cadre de la promotion de l'éthique ainsi que de la prévention et de la lutte contre la fraude et la corruption, la Banque a poursuivi la mise en œuvre du dispositif y relatif, à travers le renforcement des capacités, la communication et la recherche de partenariat avec les organes dédiés dans les États membres. Le Comité d'Éthique est devenu opérationnel et a mené ses travaux dans le cadre du Code d'éthique du Personnel.

Par ailleurs, dans l'esprit de l'Acte additionnel n° 02/2012/CCEG/UEMOA en date du 6 juin 2012, le Conseil d'Administration a adopté, au cours de sa session de mars 2014, la charte des Administrateurs de la Banque fixant les règles d'éthique professionnelle et déontologique qui leur sont applicables.

Gestion axée sur les résultats : la Banque a renforcé son système de pilotage fondé sur les principes de la gestion axée sur les résultats et les performances. Les contrats de performance, assignés aux différents centres de responsabilité en début d'année, ont fait l'objet d'une évaluation trimestrielle au cours de l'exercice. Chaque centre de responsabilité a assuré la tenue de son tableau de bord, pour un meilleur suivi des objectifs assignés.

Par ailleurs, la production régulière de tableaux de bords mensuels, de notes d'analyses trimestrielles et de notes d'analyse dynamiques d'indicateurs clés de performance a été assurée à l'attention de la Direction de la Banque. Il en est de même de l'animation, par le Contrôle de Gestion, du réseau de tableaux de bord et du système d'évaluation des performances des centres de responsabilité.

De même, la Banque a poursuivi l'opérationnalisation de son système de comptabilité analytique, par la mise en œuvre de travaux d'automatisation sur une application interne, en attendant l'achèvement du projet de mise en place de l'ERP. Le système est dans sa phase d'expérimentation.

Gestion des risques : la gestion des risques de crédit s'est renforcée à travers la notation des contreparties. L'émission d'un « avis de seconde opinion », dans le cadre de l'évaluation ex-ante des projets, actée en 2011, a contribué à une meilleure sélectivité des projets marchands admis au financement de la Banque.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

La mesure et l'évaluation des risques opérationnels se sont poursuivies conformément à la cartographie globale mise en place dans le cadre du système intégré de gestion des risques inspiré des règles de Bâle.

G. MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

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

sous revue, les activités réalisées dans ce cadre se sont inscrites dans le sens des principaux axes ci-après : (i) mise en œuvre du Schéma directeur informatique, (ii) modernisation des infrastructures du Système Informatique (SI) et de la sécurité informatique, (iii) politique de sécurité du système d'information.

Au titre du Schéma directeur informatique, l'ERP (Enterprise Resource Planning), en l'occurrence le SAP, est en cours de mise en production, avec une

ENCADRÉ 9

Mise en exploitation de la première phase de l'implémentation d'un ERP bancaire, dans le cadre du nouveau Schéma Directeur Informatique

Dans la dynamique de modernisation et de sécurisation de son système d'information, la Banque a élaboré en 2009-2010 un nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI) dont le principal objectif est d'optimiser le système informatique.

Il comprend quatre grandes composantes : (i) progiciel de gestion intégré (ERP) (ii) technologies de renforcement de la sécurité du système d'information de la Banque (iii) outils de gouvernance du Système d'information, (iv) application support. Sa mise en œuvre, initialement programmée sur la période 2011-2013, a été prolongée sur les exercices 2014 et 2015, compte tenu du retard accusé dans le démarrage du projet ainsi que d'autres contraintes subies.

Les trois premières composantes susvisées ont connu des réalisations notables en 2014.

Au titre de la composante « ERP », les principales actions réalisées au cours de l'exercice ont été essentiellement centrées sur la poursuite de l'implémentation de l'ERP bancaire en son volet SAP ALL IN ONE. Différents tests ont été réalisés avec succès. Le Go Live ou mise en production de l'ERP est effectif. Les modules concernés dans le Go live sont MM/SD (Achats-ventes), FI-CO (Comptabilité-Contrôle de gestion et Gestion budgétaire) et HR (Ressources Humaines).

Au titre de la composante « Technologie et Sécurité », les actions réalisées en

2014 ont porté essentiellement sur l'acquisition des équipements techniques, la mise en œuvre de l'architecture technique de production SAP et la poursuite de la correction des failles de sécurité du système d'information.

Au titre de la composante « Gouvernance », l'année 2014 a été marquée par l'investissement des organes de gouvernance dans la résolution des difficultés rencontrées afin de relancer le projet.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

architecture technique de haute disponibilité. Des interfaces sont en développement au niveau de l'ERP, pour prendre en compte de nouvelles applications et fonctionnalités. De même, une refonte et une harmonisation du système de gestion de base de données développées sous FoxPro en SQL SERVER ont été engagées, ainsi que la reprise des applications spécifiques dans le même environnement.

Au titre de la modernisation des infrastructures du système informatique de la Banque, les activités suivantes ont été menées :

- tests pour la mise en production de deux nouvelles salles informatiques, avec des interconnexions plus robustes et plus fiables entre les différents paliers de l'immeuble de la Banque (fibre optique) ;
- démarrage du projet VSAT, dont l'objectif est à terme la mise en place d'un réseau de communication d'entreprise entre le siège et les Missions Résidentes ;
- amélioration de la gestion des équipements informatiques et renouvellement du parc informatique, avec un accent sur la mobilité et la prise en compte des avancées technologiques ainsi que de l'état de l'art, notamment la problématique du « BYOD », Bring your Own Device.

Au titre de la sécurité informatique, le Plan de Continuité d'Activités (PCA) a connu un maintien en condition opérationnelle, par des tests réguliers de son plan de reprise informatique et des tests utilisateurs. Des diligences sont en cours pour démarrer les travaux de réfection et d'équipement du site de secours PCA en zone UEMOA.

Au titre de la politique de sécurité du système d'information, la Banque a poursuivi le processus de certification à la norme ISO 27001 (Management de la sécurité des systèmes d'information) par le recrutement du cabinet devant évaluer l'institution et procéder à la certification.

Par ailleurs, les actions de correction des failles de sécurité du système d'information ont connu une première phase d'exécution.

H. GESTION FINANCIÈRE

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

Sur le plan stratégique, l'enjeu du projet tarification est double : (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).

Au cours de l'exercice 2014, les principales activités du projet ont porté sur la revue de la méthodologie et la proposition d'axes d'amélioration en vue de la conception du nouveau modèle de tarification. L'implémentation de ce nouveau modèle interviendra en 2015.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

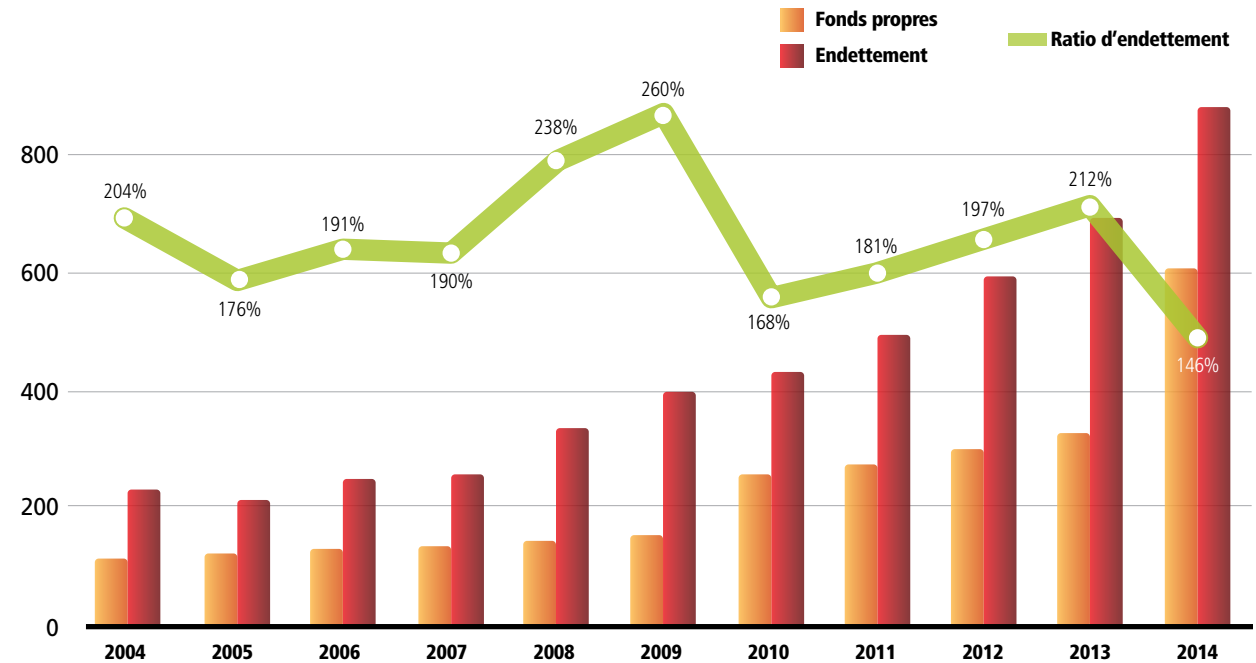
- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

GRAPHIQUE 7

ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES, DE L'ENDETTEMENT (Mds FCFA) ET DU RATIO D'ENDETTEMENT



États financiers : le total bilan de la Banque est passé de 1 253 milliards FCFA au 31 décembre 2012 à 1 411 milliards FCFA (+12,6%) au 31 décembre 2013. Il se situe à 1 658 milliards FCFA au 31 décembre 2014 (+17,5%).

La situation financière de la Banque reste saine. À la fin de l'exercice 2014, elle est notamment marquée par une structure financière équilibrée, les fonds propres représentant environ 39,4% du total du bilan et le rapport encours des emprunts / fonds propres (ratio d'endettement) ressortant à 142,2%, pour une norme statutaire de 300%.

Toutefois, il existe un besoin réel de renforcement de l'institution en ressources en particulier concessionnelles, afin de sécuriser une bonne continuité de ses activités.

Les éléments caractéristiques ci-après marquent notamment l'exploitation de la Banque (cf. Annexe 7) :

- une prépondérance des produits des prêts (87% des produits budgétaires réalisés), qui constituent l'activité principale de l'institution ;

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

1 TABLEAU D'ENSEMBLE

2 RÉALISATIONS PAR AXE STRATÉGIQUE

- 2.1. Accélération de l'intégration régionale par un financement soutenu des infrastructures
- 2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable
- 2.3. Accompagnement des entreprises et des États, développement de l'ingénierie du financement et des services
- 2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources
- 2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

- 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 ;
- un niveau de produit net bancaire qui passe de 33,07 milliards FCFA en 2013 à 29,76 milliards FCFA en 2014 ;
- une gestion prudente de la trésorerie, conformément à la politique de liquidité ;
- la poursuite d'une politique prudente de provisionnement, liée à la situation de certains projets marchands.

Le taux de dégradation brut du portefeuille est de l'ordre de 3,18% à fin décembre 2014, contre 4,17% au 31 décembre 2013. L'amélioration observée résulterait de la combinaison de diverses mesures engagées par la Direction de la Banque, notamment la mise en place d'un comité de suivi rapproché des prêts en difficulté, un meilleur suivi sur le terrain, en vue d'accélérer l'assainissement du portefeuille, une meilleure sélectivité des projets, de même que le recours à différents moyens légaux de recouvrement de créances. La Banque entend poursuivre ces actions relatives au suivi et à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

L'exploitation de l'institution continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net à fin 2014 ressort à 8,4 milliards FCFA (hors dotation initiale du FDE), contre 10,87 milliards à fin 2013. La baisse enregistrée est essentiellement due à une perte de change subie sur l'exercice. Le résultat ainsi dégagé vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

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

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

- 1 **CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD**
- 2 **VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019**
 - 2.1. Vision
 - 2.2. Axes stratégiques
 - 2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance
- 3 **CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**
 - 3.1. Cadrage financier
 - 3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs
 - 3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique
- 4 **DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION**

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES



Thème de réflexion de l'année

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD**2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019**

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

Le Plan stratégique 2015-2019 de la BOAD, tout comme le précédent plan, se situe en droite ligne de la mission originelle assignée par les pères fondateurs à l'institution dont l'objet est « de promouvoir le développement équilibré des États membres et de contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest ».

La mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 a permis un accroissement important des niveaux de financement sur ce quinquennat au cours duquel l'Union a accompli des progrès notables mais insuffisants. Les avancées relevées devront être consolidées à l'aune de l'ambition d'émergence des économies des pays membres, dans un contexte de mutation de l'environnement international et régional.

Au regard des moyens de l'institution, le nouveau Plan stratégique vise à orienter les actions de la Banque sur des axes clés d'intervention qui lui permettraient de mieux contribuer à la résolution des défis de développement économique des pays de l'Union, étant entendu que la Banque, institution spécialisée de financement des pays de l'UEMOA, est appelée à soutenir ses États membres pour la réalisation de leurs ambitions d'émergence.

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD**2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019**

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

Le document est structuré en trois parties :

- I. La première porte sur le contexte de mise en œuvre du précédent Plan 2009-2013 ainsi que sur celui susceptible d'influer sur la mise en œuvre du nouveau Plan. Elle procède ensuite à une brève présentation de quelques résultats issus de la mise en œuvre du Plan 2009-2013, puis met en exergue des défis cruciaux que la Banque doit aider à relever au niveau des économies de l'Union. Enfin, quelques considérations relatives à un diagnostic stratégique de l'institution y sont traitées.
- II. La deuxième partie du document précise la vision à long terme dans laquelle s'inscrit le Plan actuel et en développe les axes et orientations stratégiques.
- III. La troisième partie présente un cadrage financier fortement marqué par les difficultés de mobilisation de ressources concessionnelles, puis traite des modalités de mise en œuvre ainsi que du dispositif de suivi-évaluation du Plan.

Le processus de formulation du Plan stratégique en objet est intervenu après une évaluation du premier Plan réalisée par un cabinet externe. Il s'est inscrit dans une démarche participative, qui a impliqué les différentes structures de la Banque et pris en compte les contributions issues d'une réunion d'experts de haut niveau tenue le 1^{er} juillet 2014.

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

1. CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

Malgré un environnement difficile, ces dernières années, marqué notamment par la persistance de crises alimentaires, énergétiques ou socio-politiques dans certains pays, les États de l'UEMOA font preuve de résilience en maintenant leur croissance économique à des taux relativement conséquents.

La mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 a permis, entre autres, un accroissement important des niveaux de financement, avec des prêts à moyen et long termes qui sont passés de 209 milliards FCFA en 2009 à 502 milliards en 2013, soit un accroissement annuel moyen de 39,5%. Parallèlement, la Banque a développé de nouveaux types de financements et services durant le quinquennat, en l'occurrence des financements de court terme, le conseil financier et l'arrangement de financements, de même qu'une nouvelle catégorie de prêts à long ou moyen termes dénommés « prêts souverains à conditions de marché », lesquels sont octroyés aux États en complément des prêts concessionnels.

Le développement de ces nouveaux produits permet à la BOAD, à la fois de couvrir une gamme plus large des besoins des entreprises et des États, et d'exploiter des niches d'activités susceptibles de conforter la rentabilité globale de ses activités. Ainsi, la Banque a pu maintenir une croissance soutenue de son résultat sur la période. Cependant, la forte croissance des financements de la Banque s'est opérée dans un contexte marqué par des difficultés de mobilisation de ressources, en particulier dans le domaine concessionnel. Par ailleurs, il est

apparu un risque de saturation de la capacité d'endettement de la Banque au regard des normes internes. Plus fondamentalement, il s'est avéré que le modèle de financement de la Banque, au plan de ses concours concessionnels, a atteint ses limites et doit évoluer.

Au niveau des États, les avancées relevées devront être consolidées à l'aune de leur ambition d'émergence. Celle-ci suppose, en amont, une transformation des économies par l'adoption de politiques qui favorisent le développement des infrastructures et l'investissement, encouragent l'esprit d'entreprise et l'essor du secteur privé. La transformation doit également être portée par une diversification des sources de croissance et de création de valeurs ajoutées, dans un contexte de croissance forte, inclusive et durable.

Dans ce cadre, les États doivent renforcer leur action pour relever de nombreux défis qui persistent, notamment la sécurité alimentaire, la résilience face aux changements climatiques, la sécurité énergétique, le développement des infrastructures de transports, la transformation et diversification économiques, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, la création d'emplois, notamment pour les jeunes, l'amélioration du climat des affaires, le développement du capital humain.

Ces principaux constats sont pris en compte dans le nouveau Plan 2015-2019, qui devrait guider les actions de la Banque au cours des cinq prochaines années.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2. VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. VISION

La BOAD, bras financier de l'UEMOA, se fait écho des ambitions de ses États membres. Aussi, sa vision est-elle formulée comme suit :

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

Cette vision fonde l'ambition de la Banque, qui est de soutenir la réalisation des plans d'actions prioritaires des États, de même que les programmes régionaux de développement, avec l'objectif de contribuer plus qualitativement à la transformation structurelle des économies.

En considération des perspectives limitées de mobilisation de ressources, et après le changement d'échelle intervenu entre 2009 et 2013, l'institution entend, cependant, stabiliser l'évolution de ses financements au cours des prochaines années.

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

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

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

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

2.2. AXES STRATÉGIQUES

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

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

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

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

Axe 4 : Approfondissement du processus de mobilisation de ressources.

Une mise en phase de la gestion et de la gouvernance avec la Stratégie est par ailleurs prévue.

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

La Banque renforcera sa contribution à l'intégration régionale qui constitue un levier essentiel pour stimuler durablement la croissance et positionner la zone UEMOA sur la voie de l'émergence économique. À cet effet, elle concentrera ses efforts sur le financement de projets et programmes régionaux d'infrastructures de transport, d'énergie, et de télécommunications.

Outre la priorité accordée aux projets et programmes régionaux, la Banque se donne comme objectif de soutenir les pôles régionaux de croissance, en l'occurrence les pôles industriels ou agricoles intégrés, qui permettent de structurer l'appareil de production, dans une démarche de valorisation des potentialités et ressources naturelles.

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

En conformité avec les stratégies et programmes tant nationaux que régionaux, notamment le rapport intitulé « Situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », adopté en juin 2012, par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, les orientations stratégiques seront de (i) soutenir la sécurité alimentaire et la résilience agricole, (ii) renforcer l'inclusion financière, (iii) renforcer les financements d'infrastructures de base, (iv) appuyer le développement de l'agrobusiness, (v) approfondir la gouvernance environnementale et développer le financement de projets de croissance verte.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

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

La Banque renforcera et diversifiera son offre de financements et de services, avec l'ambition de : (i) promouvoir le Partenariat Public-Privé (PPP) au travers de l'Unité de développement des PPP récemment créée en son sein, et devant concourir à la protection des intérêts des États membres, en qualité d'organisme expert ; (ii) soutenir la transformation des économies de l'Union, par une valorisation accrue des ressources agricoles et minières, au travers du développement des industries et l'émergence d'entreprises d'envergure régionale ; (iii) renforcer l'offre de services et de produits non traditionnels en direction des entreprises aussi bien que des États et des collectivités locales ; (iv) amplifier le soutien aux PME/PMI et appuyer le développement du secteur financier.

Axe 4 : Approfondissement du processus de mobilisation de ressources

La mobilisation de ressources adaptées et en volumes suffisants a toujours été la principale contrainte à l'action de la Banque ; elle représente un défi essentiel que l'institution devra relever.

Au cours du prochain quinquennat, la Banque devra mobiliser des ressources, aussi bien pour faire face aux besoins de financement des objectifs du nouveau Plan stratégique que pour la couverture des engagements antérieurs non encore décaissés.

À cet effet, la Banque se doit de : (i) renforcer sa capacité d'endettement ; (ii) renforcer sa présence sur le marché régional des capitaux ; (iii) accéder au marché

financier international après une notation; (iv) exploiter des modes de refinancement alternatifs ; (v) développer une approche de mobilisation de ressources concessionnelles ciblées, notamment communautaires.

Quelques objectifs stratégiques visés, en relation avec les orientations ci-avant, se présentent comme suit :

- Améliorer le coefficient multiplicateur des financements, en le relevant de 2,35 à fin 2013 à 3, son niveau traditionnel ;
- Porter la part de financement des projets intégrateurs d'infrastructures à 50% des engagements à moyen et long termes sur le quinquennat, contre une moyenne de 31% au cours des cinq dernières années et de 37,4% en cumul depuis le début des activités ;
- Consacrer environ 60% des financements de la période sous forme de concours aux États ;
- Consacrer au moins 50% des ressources concessionnelles non dédiées au développement rural et à la sécurité alimentaire, après la baisse de la part relative de l'agriculture relevée au cours des dernières années (46 % des prêts non marchands entre 2009 et 2013) ;
- Susciter des actions et projets structurants, surtout de dimension régionale, au plan de la gouvernance environnementale et climatique ;
- Maintenir la qualité du portefeuille, en limitant son taux de dégradation global à 4% et celui du secteur marchand à 10% (contre respectivement 4,2% et 10,3% à fin 2013) ;
- Renforcer la capacité d'endettement et accroître les ressources de la Banque ;

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

- Relever de moitié la part des produits de services dans les produits d'exploitation ;
- Consolider la rentabilité, nonobstant la stabilisation attendue des concours à moyen et long termes ;

l'objectif de rentabilité des fonds propres visé (Résultat net/ fonds propres) est de 4% en 2019, contre 3,3% en fin 2013.

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

Une mise en phase de la gestion et de la gouvernance avec la Stratégie est requise. Pour ce faire, la Banque retient de renforcer sa gestion et sa gouvernance afin d'améliorer davantage son efficacité et de les mettre en phase avec ses nouvelles orientations stratégiques. Les objectifs en la matière sont :

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

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

3. CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1 CADRAGE FINANCIER

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

Le changement d'échelle notable du niveau des interventions intervenu sur le quinquennat 2009-2013, a engendré un financement annuel moyen de 333 Mds FCFA pour les prêts à moyen et long termes contre 90 Mds FCFA sur la période 2004-2008.

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

Au regard du besoin de couverture des engagements antérieurs non décaissés, et en considération des perspectives limitées de mobilisation de ressources ainsi que du respect des normes d'endettement, les niveaux d'activité prévus sur le quinquennat seront contenus afin de préserver l'intégrité financière de la Banque.

En effet, les programmes d'activités en faveur des États et du secteur marchand prennent en compte les besoins de financement qui concernent aussi bien la couverture des engagements antérieurs non décaissés que le financement de nouveaux projets.

Dans le contexte actuel de raréfaction de ressources concessionnelles, la mise en œuvre des axes d'orientation du Plan stratégique 2015-2019 s'inscrit sous le signe du souci d'une consolidation des acquis consécutifs à la mise en œuvre du Plan 2009-2013.

Il est à noter que bien qu'en décrochage par rapport au programme d'activité du Plan 2009-2013, la réalisation du programme 2015-2019 nécessiterait la mobilisation de ressources importantes, soit plus de 1 256 milliards FCFA, dont environ 1 048 milliards FCFA de ressources d'emprunt.

La Banque est déterminée à poursuivre l'accompagnement des États dans leur volonté d'émergence, tout en tenant étroitement compte des ressources de couverture disponibles.

En particulier, le programme d'activité du guichet FDC, destiné au financement concessionnel du secteur non marchand, sera tributaire du niveau de ressources

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD**2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019**

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

communautaires devant provenir de différentes contributions des institutions et États de l'Union, ainsi que des ressources concessionnelles externes qui pourraient être mobilisées auprès de certains partenaires. En l'absence

de telles ressources, les financements au profit des États seraient essentiellement pris en compte au niveau des « prêts souverains à conditions de marché ».

3.2. RISQUES MAJEURS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Les principaux risques résident dans (i) un renforcement insuffisant de la base d'endettement, (ii) la non obtention des ressources concessionnelles escomptées, et (iii) une note insuffisante pour l'accès aux ressources du marché financier international à des taux compétitifs.

Un autre aspect à considérer tient, d'une part, au risque de liquidité en cas d'insuffisance de ressources et, d'autre part, au risque de perte de marges de rentabilité qui découlerait d'un défaut de ressources concessionnelles adéquates pour couvrir les décaissements sur les encours de prêts concessionnels.

3.3. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

La mise en œuvre comporte trois phases : (i) une phase de lancement consistant principalement en la déclinaison opérationnelle de la Stratégie et requérant une implication collective et individuelle du personnel, (ii) une phase d'approfondissement durant laquelle les

dispositions préparatoires essentielles à l'atteinte des objectifs visés seront prises et (iii) une phase de croisière correspondant à la période de pleine mise en œuvre du Plan.

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

INTRODUCTION

1 CONTEXTE D'ACTIVITÉ ET ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA BOAD

2 VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2015-2019

2.1. Vision

2.2. Axes stratégiques

2.3. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance

3 CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.1. Cadrage financier

3.2. Risques majeurs pour la réalisation des objectifs

3.3. Mise en œuvre du Plan Stratégique

4 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

4. DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE SUIVI – ÉVALUATION

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

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

Des rapports de suivi, assortis de recommandations, seraient établis semestriellement pour examen par le management de la Banque. Les principaux résultats de suivi seront diffusés à l'endroit du personnel.

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

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

LISTE DES ANNEXES

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

TABLEAU SYNOPTIQUE SUR LA BOAD ET LES FINANCEMENTS MIS EN PLACE EN 2014

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2014

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

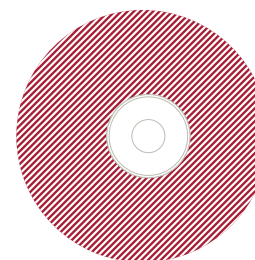
PREMIÈRE PARTIE

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2014

THÈME DE RÉFLEXION DE L'ANNÉE

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

- ANNEXE 01 :** Présentation de la BOAD et de son organigramme au 31.12.2014
- ANNEXE 02 :** Organes délibérants de la BOAD au 31.12.2014
- ANNEXE 03 :** Principaux actes des Organes délibérants de la BOAD au cours de l'exercice 2014
- ANNEXE 04 :** Liste des financements approuvés par la BOAD au cours de l'année 2014
- ANNEXE 05 :** Profil des projets financés au cours de l'année 2014
- ANNEXE 06 :** Liste des accords/contrats de prêts, garantie d'emprunts obligataires, prises de participation, arrangement et emprunts signés en 2014
- ANNEXE 07 :** Liste des projets régionaux financés par la Banque au 31.12.2014
- ANNEXE 08 :** Évolution des flux nets de ressources par pays au 31.12.2014
- ANNEXE 09 :** Répartition sectorielle et catégorielle des engagements nets cumulés de la BOAD par pays au 31.12.2014
- ANNEXE 10 :** Répartition sectorielle et catégorielle des décaissements nets cumulés de la BOAD par pays au 31.12.2014
- ANNEXE 11 :** Répartition des engagements nets cumulés de la BOAD par pays et par exercice au 31.12.2014
- ANNEXE 12 :** Répartition des engagements nets cumulés de la BOAD par domaine et par exercice au 31.12.2014
- ANNEXE 13 :** Situation financière de la Banque au 31.12.2014
- ANNEXE 14 :** Gouvernance de la BOAD
- ANNEXE 15 :** Personnel de la BOAD par collège, genre, processus et activité au 31.12.2014
- ANNEXE 16 :** Principaux indicateurs macro-économiques des pays de l'UEMOA



BOAD

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

www.boad.org



BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT