BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

CONFERENCE DES CHEFS D'ETAT ET DE GOUVERNEMENT DE L'UEMOA

# RAPPORT DU PRESIDENT DE LA BOAD

Février 2010

# LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS

| | | |
|---|---|---|
| AFD | : | Agence Française de Développement |
| AGRA | | Alliance for Green Revolution in Africa |
| BAD | : | Banque Africaine de Développement |
| BCEAO | : | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| BEI | | Banque Européenne d'Investissement |
| BID | | Banque Islamique de Développement |
| BOAD | : | Banque Ouest Africaine de Développement |
| BRVM | : | Bourse Régionale des Valeurs Mobilières |
| CEDEAO | : | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CREPMF | : | Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers de l'UMOA |
| FAA | | Fonds Africain pour l'Agriculture |
| FAD | | Fonds Africain de Développement |
| FAO | | Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture |
| FCFA | : | Franc de la Communauté Financière Africaine |
| FDC | : | Fonds de Développement et de Cohésion |
| FDE | | Fonds de Développement Energie |
| FIDA | : | Fonds International pour le Développement Agricole |
| FMI | : | Fonds Monétaire International |
| IDA | : | Association Internationale pour le Développement |
| IFN | : | Institution Financière Nationale |
| IRED | | Initiative Régionale pour l'Energie Durable |
| MDP | : | Mécanisme pour un Développement Propre |
| M FCFA | | Million de Francs CFA |
| NEPAD | : | Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique |
| NTIC | : | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| OMD | : | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| PACITR | : | Programme d'Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier |
| PCA | | Plan de Continuité des Activités |
| PDMF | : | Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA |
| PER | : | Programme Economique Régional |
| PIB | : | Produit Intérieur Brut |
| PME | : | Petites et Moyennes Entreprises |
| PROPARCO | : | Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique |
| SFI | | Société Financière Internationale |
| UEMOA | : | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

| | | |
|---|---|---|
| UPDP | : | Unité de Préparation et de Développement de Projets |
| WAPP | : | Système d'échanges d'Energie Electrique Ouest Africain |

# TABLE DES MATIERES


| | | PAGES |
|---|---|---|
| | **SIGLES ET ACRONYMES** | |
| | **RESUME – RECOMMANDATIONS** | i - iv |
| | **INTRODUCTION** | 1 |
| **I.** | **CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL** | 2 |
| 1.1. | Environnement économique international | 2 |
| 1.2. | Impact de la crise et situation économique dans l'Union | 3 |
| 1.3. | Mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de la BOAD | 4 |
| **II.** | **REALISATIONS DE LA BOAD** | 5 |
| 2.1. | Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme un instrument stratégique des Etats | 6 |
| 2.2. | Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme partenaire des entreprises, leader dans les financements innovants | 8 |
| 2.3. | Actions de la Banque dans le cadre de la promotion des partenariats et de la vulgarisation des structures et instruments du marche financier | 11 |
| 2.4. | Actions pour une dynamisation de la mobilisation des ressources | 12 |
| 2.5. | Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance de la Banque sur la stratégie en vigueur | 13 |
| **III** | **PERSPECTIVES POUR 2010** | 18 |
| 3.1. | Perspectives pour l'UEMOA | 18 |
| 3.2. | Perspectives pour la BOAD | 19 |
| | **LISTE DES ANNEXES** | 26 |

# R E S U M E

## I. LE CONTEXTE

Dans un contexte de crise financière et économique internationale, la BOAD a démarré l'exécution de son Plan stratégique 2009-2013. Ce démarrage a été favorable, puisque les grands objectifs de l'année, quantitatifs ou qualitatifs, ont été atteints.

A travers son Plan stratégique, la BOAD nourrit notamment l'ambition, de se positionner comme un instrument stratégique des États, en matière d'infrastructures de base, d'agriculture et d'environnement. Elle ambitionne également de s'affirmer davantage comme un partenaire des entreprises, leader dans les financements innovants.

## II. LES REALISATIONS DE L'ANNEE

Avec 234 milliards FCFA de financement en 2009, contre 103,8 milliards FCFA en 2008, la Banque a enregistré son niveau de financement annuel le plus élevé. D'une année sur l'autre, la hausse des engagements a été de 125 %. Ce résultat a été facilité par la mobilisation des ressources du programme spécial d'emprunt autorisé en avril 2008 par le Conseil des Ministres, dans le cadre des politiques de relance de la production vivrière dans l'UEMOA.

A travers les concours de l'année, la Banque a accompagné les efforts des Etats membres dans le financement de 37 projets d'investissement, notamment dans les domaines de l'agriculture et des infrastructures économiques.

*Dans le cadre du renforcement de son positionnement en tant qu'instrument stratégique des Etats*, certaines réalisations se présentent comme suit.

En matière de **développement agricole**, huit (08) projets visant la sécurité alimentaire ont été financés, pour un montant global de 59,7 milliards FCFA. En vue d'un renforcement des **infrastructures économiques**, un peu plus de 91,5 milliards FCFA ont été engagés pour la construction de routes, la production, le transport et la distribution d'électricité. Ces infrastructures contribueront à l'amélioration de la compétitivité et au renforcement de la complémentarité des économies de l'espace UEMOA.

Aux cotés de la BCEAO et de la Commission de l'UEMOA, la Banque a poursuivi sa contribution aux travaux relatifs à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). Le Fonds de Développement Energie (FDE), qui financera des investissements publics prioritaires au titre de l'IRED, a été créé en septembre 2009 par décision du Conseil des Ministres de l'Union. La BOAD en assurera la gestion. Conformément à un autre mandat qui lui a été donné, la BOAD conduit par ailleurs les diligences liées à la création et la promotion du fonds d'investissement qui devrait prendre en charge le volet des financements privés de l'IRED.

En matière d'***environnement***, la Banque a notamment poursuivi ses actions visant à faire bénéficier la sous région des dispositions du Mécanisme pour un Développement Propre

(MDP) mis en place dans le cadre du Protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre. A ce titre, elle a pris part au Sommet de Copenhague de décembre 2009 et a saisi l'occasion pour conforter les bases d'un renforcement de sa coopération, en matière de climat et de crédit carbone, avec des institutions financières et des organismes internationaux de défense de l'environnement.

*Dans le cadre d'un renforcement de son positionnement comme partenaire des entreprises, leader dans les financements innovants*, certaines réalisations sont celles ci-après.

En matière de financement du secteur marchand, sous forme de prêts (privé + public marchand), la Banque a soutenu 13 projets, pour un montant global de 91,9 milliards FCFA. Ces financements ont principalement concerné l'énergie électrique, les télécommunications, l'agriculture industrielle promue par des intérêts privés régionaux. En dehors des prêts, la Banque a contribué, pour 16,5 milliards F CFA, à des ***prises de participation*** visant soit un renforcement des fonds propres et de l'actionnariat des structures bénéficiaires, soit la prise en compte d'intérêts régionaux. Les participations prises en 2009 ont concerné la compagnie aérienne ASKY, le Fonds Cauris Croissance II, CICA-RE, le Fonds Agricole pour l'Afrique, le Crédit Municipal Africain et GEOCOTON SA.

L'approbation de ces nouveaux financements porte le montant cumulé des concours financiers de la Banque aux économies des Etats membres de l'Union à 1 434,5 milliards FCFA pour 511 projets au 31 décembre 2009.

Au plan de la mobilisation de ressources, la Banque a mobilisé des ressources d'emprunt pour un montant global de 92,3 milliards FCFA, en 2009. Par ailleurs, la Banque a engagé deux grands chantiers. Le premier vise sa notation en 2011, en vue d'un accès au marché financier international dans des conditions sures et rentables. Le deuxième chantier porte sur une étude de la faisabilité d'un fonds concessionnel BOAD de type IDA ou FAD. L'étude en question est en cours de lancement.

Enfin, sur le plan de la gestion interne, les organes délibérants de la Banque ont procédé à une révision de la Déclaration de politique générale de l'institution (DPG). La DPG précise les objectifs définis dans les statuts de la Banque et énonce les principes directeurs des interventions en faveur des Etats membres. Sa précédente révision datait de juin 1992. Conformément aux orientations du Plan stratégique, le Conseil d'Administration a approuvé la création, en son sein, d'un Comite de Crédit. La mise en place de ce Comité permettra de créer les conditions requises pour une plus grande célérité en matière de prise de décision de financement, dans des cas jugés urgents. Par ailleurs, un Plan de Continuité des Activités (PCA) a été conçu, avec notamment le choix d'un site temporaire de "repli utilisateurs" et de secours informatique, en cas de sinistre.

S'agissant enfin de la situation financière de la Banque, elle demeure saine et est notamment marquée par (i) une structure financière équilibrée et (ii) un endettement conforme aux normes réglementaires, mais dont l'évolution nécessite un relèvement, à court terme, du capital de l'institution. Un dossier de proposition d'augmentation de capital sera soumis aux organes délibérants à l'occasion de leur prochaine session.

## III. PERSPECTIVES POUR 2010

En 2010, sept des huit pays de l'UEMOA célèbreront le cinquantième anniversaire de leur accession à la souveraineté nationale. De concert avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA, la BOAD prévoit, dans ce cadre, l'organisation d'un forum international sur le développement des pays de l'Union.

Sur le plan économique, et pour l'ensemble des pays de l'Union, les perspectives pour 2010 s'annoncent meilleures que la situation vécue en 2009, avec une prévision de reprise de l'activité.

En tout état de cause, la crise offre l'occasion d'accélérer le rythme de la réalisation d'une intégration plus poussée. C'est pourquoi il conviendrait d'accélérer la mise en œuvre des programmes communautaires d'investissement que sont notamment l'IRED, le Programme Economique Régional (PER), et le Programme d'Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR).

L'accès à l'énergie notamment est essentiel à la croissance économique. Il y a ainsi lieu de se féliciter de la vision des plus hautes autorités de l'Union, qui ont retenu au nombre des priorités la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). Il est souhaitable pour l'Union que les objectifs qui ont présidé à l'adoption de l'IRED et à la création du FDE soient poursuivis.

Par ailleurs, il serait souhaitable que des mesures immédiates soient engagées pour que les perspectives de développement ne soient pas compromises par les conséquences inhérentes au changement climatique. L'adaptation aux nouveaux risques induits par le changement climatique rendra le financement du développement plus coûteux. Le prix de cette adaptation pourrait représenter entre 5% et 10 % du PIB de l'Afrique. Plus de financements internationaux seront nécessaires pour créer des opportunités de développement économes en $CO_2$ et des investissements adaptés au changement climatique.

La BOAD vise, pour 2010, un niveau d'activité annuel au moins comparable à celui de 2009. Compte tenu du démarrage prévu pour les financements du Fonds de Développement Energie, le niveau d'activité visualisé pour l'année 2010 est de 276 milliards FCFA.

La Banque ayant commandité une étude sur la faisabilité de la mise en place d'assurances récoltes, elle veillera à une exploitation judicieuse des résultats de cette étude. L'objectif visé est d'assurer une meilleure prise en compte du risque climatique dans les activités agricoles.

Par ailleurs, la Banque poursuivra son programme de promotion des premiers projets de l'UEMOA admissibles aux facilités du Mécanisme pour un développement propre (MDP) du protocole de Kyoto. Il s'agira de parvenir à l'enregistrement de quelques projets MDP dès 2010.

Les textes réglementaires relatifs au projet de marché hypothécaire devant être prochainement disponibles, la BOAD envisage d'offrir des services de titrisation pour compte de tiers, afin de faciliter le démarrage du marché. Par ailleurs, des dispositions sont en cours en vue de la création, en 2010, d'une caisse de refinancement hypothécaire, sous la conduite de la BOAD.

Conformément aux dispositions prévues par le nouveau texte de la Déclaration de Politique Générale, la Banque élargit, dès cette année 2010, le champ de ses interventions au financement d'opérations à court terme, y compris les crédits de campagnes agricoles et les prêts pour la couverture des besoins en fonds de roulement des entreprises.

En dehors des contrôles annuels de la Banque Centrale et du Commissaire aux comptes, un audit de gestion sera réalisé cette année 2010, par un cabinet à sélectionner par appel d'offres international. Au plan de la gestion comptable, les diligences seront poursuivies avec le cabinet conseil recruté, en vue d'un prochain démarrage de l'application des normes IFRS. Par ailleurs, le système budgétaire de la Banque sera revu en vue de l'adoption de l'approche « budget programme », plus moderne et plus compatible avec les exigences tenant à la mise en œuvre du Plan stratégique. L'achèvement des travaux d'extension du siège est prévu pour le milieu du deuxième trimestre 2010. La Banque procèdera en conséquence à un redéploiement, vers les nouveaux locaux, d'une partie de son personnel et de ses services.

***Augmentation du capital de la BOAD.***

En matière de mobilisation de ressources, le dossier le plus stratégique qu'aura à gérer la BOAD, au cours de l'année 2010, sera celui relatif à l'augmentation de son capital. Cette augmentation de capital est notamment justifiée par les deux considérations ci-après : (i) les besoins tenant à la poursuite des objectifs du Plan stratégique 2009-2013, eu égard aux niveaux d'engagement et d'emprunts inhérents à la mise en œuvre de ce Plan, (ii) les niveaux déjà atteints par les ratios d'endettement de la Banque.

*

*  *

**Ainsi se présentent le bilan de l'activité de la BOAD au titre de l'année 2009 et les perspectives de l'institution pour 2010.**

**En vue d'une poursuite de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2009-2013, la BOAD sait compter sur le soutien de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA, qui ne lui a jamais fait défaut.**

## INTRODUCTION

A l'occasion de sa 13ème session ordinaire tenue le 17 mars 2009 à Ouagadougou, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA a été informée des principaux objectifs et orientations du Plan Stratégique 2009-2013 de la BOAD. Ce Plan traduit notamment la volonté de l'institution de renforcer son positionnement comme instrument stratégique des Etats dans la promotion d'un développement durable. A l'issue de sa session susvisée, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement a exhorté la BOAD à poursuivre ses réflexions dans divers domaines, notamment sur le changement climatique et le développement durable dans l'Union.

Conformément à ces orientations, les activités de la Banque, au cours de l'année 2009, ont été placées sous le signe du démarrage de la mise en œuvre du Plan Stratégique. Dans ce cadre, la Banque a poursuivi ses actions et réflexions relatives, entre autres, à la sécurité alimentaire, au changement climatique et à la finance carbone, à l'énergie, et plus globalement au développement durable dans l'Union.

L'année 2009 aura été marquée par une aggravation et une internationalisation de la crise financière et économique. Même si la BOAD n'a pas été directement affectée par cette crise, elle a dû évoluer dans un environnement économique négativement impacté. En effet, les pays de l'UEMOA n'ont pas été épargnés par les effets de la crise.

Par ailleurs, il est de plus en plus admis désormais qu'en raison des effets négatifs liés à l'instabilité du climat, l'Afrique subit une perte annuelle de l'ordre de 1% à 2% de son PIB. Or, l'Afrique de l'Ouest compterait parmi les régions du monde ayant enregistré les évolutions les plus défavorables en matière de précipitations, au cours de la période 1900-2000.

Le Sommet de Copenhague de décembre 2009, même s'il n'a pas répondu aux attentes qui étaient placées en lui, aura eu le mérite d'accroître la sensibilisation de l'opinion publique internationale sur le changement climatique et les risques qui en découlent. Il aurait également permis de placer la protection de la planète au rang des priorités politiques des dirigeants des Etats.

Dans ce contexte, et grâce à la mise en œuvre de son Plan Stratégique 2009-2013, la BOAD a pu relever le niveau annuel de ses interventions et mieux répondre aux besoins de financement de ses Etats membres.

Après un bref rappel du contexte économique et social dans lequel la BOAD a mené ses activités en 2009, ce rapport présente les réalisations de la Banque dans les pays de l'UEMOA au cours de l'exercice écoulé, puis annonce quelques grandes perspectives pour 2010.

# I. CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

## 1.1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE INTERNATIONAL

Après plus de douze mois de récession due à la crise financière et économique internationale, l'économie mondiale paraît se positionner de nouveau sur une pente ascendante. L'activité mondiale, après s'être contractée d'environ 1,1% en 2009, devrait progresser d'environ 3,1% en 2010, ce qui serait néanmoins en deçà des taux des années antérieures à la crise. La légère reprise qui s'observe est surtout soutenue par la bonne tenue des économies asiatiques, ainsi que par une stabilisation et un redressement dans d'autres pays émergents. Dans plusieurs pays industrialisés, la politique d'intervention des pouvoirs publics a permis de stabiliser l'activité et a même conduit à une modeste croissance dans plusieurs pays. Le redressement est généralement plus marqué dans les pays émergents d'Asie et les pays en développement.

Dans les pays avancés, l'activité économique s'est contractée de 3,4% en 2009 contre une progression de 0,6% en 2008. Toutefois, l'économie présente des signes de plus en plus manifestes de stabilisation liée à la mise en œuvre de politiques monétaires et budgétaires de relance. Dans ces conditions, la croissance annuelle en 2010 devrait avoisiner 1,3%.

Dans les pays émergents, la croissance du PIB réel, qui serait de 1,8% en 2009, devrait être d'un peu plus de 5% en 2010. Le rebond est porté principalement par la Chine et l'Inde (9,0% et 6,4% respectivement, en 2010, contre 8,5% et 5,4% en 2009).

En Afrique subsaharienne, la grande récession dans les économies développées, née de la crise internationale, a considérablement réduit les exportations d'un grand nombre de pays et perturbé l'entrée des capitaux extérieurs. Les pays exportateurs de pétrole et les pays à revenu intermédiaire ont été particulièrement touchés. Cependant, grâce aux politiques relativement prudentes qu'ils avaient menées durant la période d'expansion, ces pays ont pu limiter les effets de la crise.

La croissance des pays d'Afrique subsaharienne ressortirait, en 2009, à 1%. En 2010, grâce à la reprise de l'économie mondiale, cette croissance pourrait être d'environ 4%.

**Tableau 1 : Taux de croissance du PIB réel des principales régions du monde**

| | Pays avancés | Afrique | Asie en développement | Moyen orient | Amérique centrale et du sud | Chine | Inde | Russie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Taux de croissance PIB réel 2010 (%) | 1,3 | 4,0 | 7,3 | 4,2 | 2,9 | 9 | 6,4 | 1,5 |
| Taux de croissance PIB réel 2009 (%) | -3,4 | 1,7 | 6,2 | 2 | -2,5 | 8,5 | 5,4 | -7,5 |
| Taux de croissance PIB réel 2008 (%) | 0,6 | 5,2 | 7,6 | 5,4 | 4,2 | 9 | 7,3 | 5,6 |

**Source** : données FMI (WEO octobre 2009)

### 1.2. IMPACT DE LA CRISE ET SITUATION ECONOMIQUE DANS L'UNION

En 2009, l'activité économique dans l'UEMOA a été marquée par les effets de la crise financière et économique internationale. Ces effets se sont traduits (i) par un ralentissement de la demande étrangère, entraînant un repli de l'activité dans les secteurs tournés vers l'extérieur, (ii) par la baisse des cours des principaux produits d'exportation et (iii) par la baisse des flux d'entrée de ressources financières. La crise a de fait affecté les pays de l'UEMOA dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie.

D'une manière générale, on note au niveau de la sphère réelle un ralentissement de la croissance, lié à la baisse de l'activité dans les Bâtiments et Travaux Publics, l'industrie de transformation du bois, les textiles et le commerce. La croissance économique attendue pour l'année 2009 pourrait être amputée de 1,7 point de pourcentage par rapport aux prévisions initiales, qui étaient de 4,7 % ; elle ressortirait ainsi à 3 %, contre 3,7 % en 2008.

Pour l'année 2010, les perspectives indiquent un taux de croissance de 4%, sous l'hypothèse d'une atténuation des effets de la crise et d'un climat socio politique apaisé. Cependant, de persistantes incertitudes pèsent sur ces perspectives, notamment la faiblesse de l'effet que la reprise économique dans les pays industrialisés pourrait exercer sur la demande internationale adressée aux pays membres de l'Union, l'évolution des flux financiers en direction de la zone et les difficultés des filières de produits d'exportation (cacao, café et coton), dans la plupart des Etats membres.

Le taux d'inflation annuel moyen de l'Union ressortirait à 1,3% en 2009 contre 7,4% en 2008. Ce recul s'explique en grande partie par le ralentissement du rythme de progression des prix des céréales locales ainsi que des prix des produits alimentaires et pétroliers importés.

Les finances publiques en 2009 auraient été caractérisées par des difficultés de trésorerie persistantes et un déficit du solde global hors dons, qui s'établirait à 7,2% contre 5% en 2008. Ce résultat est le fait de la progression des dépenses (+14,6%), liée au maintien des efforts d'investissements publics, plus importante que celle des recettes budgétaires (+4,4%). En 2010, il est prévu une réduction du déficit budgétaire, qui ressortirait à 5,7% du PIB, en raison principalement d'une plus grande maîtrise des dépenses courantes.

A fin 2009, l'encours de la dette publique représenterait 41,2% du PIB contre 44,3% à fin décembre 2008. Cette baisse est liée principalement aux allègements obtenus par le Togo et la Côte d'Ivoire, qui ont atteint le point de décision de l'Initiative PPTE, respectivement en novembre 2008 et en mars 2009. En 2010, le ratio est prévu à 41,9%.

Au niveau des échanges extérieurs, le déficit du compte courant s'inscrirait en hausse, soit 7,4% du PIB contre 7,2% en 2008. Cette évolution résulterait de la nette baisse des importations, imputable au reflux des prix des produits pétroliers et de la progression des dons. Le solde global de la balance des paiements s'établirait à 257,0 milliards contre 91,4 milliards en 2008. Les perspectives pour l'année 2010 font état d'une diminution des transactions extérieures. Le déficit courant représenterait 6,3% du PIB.

**Tableau 2 : Croissance du PIB réel des pays de l'UEMOA**

| | Bénin | Burkina Faso | Côte d'Ivoire | Guinée-Bissau | Mali | Niger | Sénégal | Togo | UEMOA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Taux de croissance PIB réel 2009 (%) | 2,7 | 3,1 | 3,7 | 2,9 | 4,2 | 1,0 | 2,1 | 2,5 | 3,0 |
| Taux de croissance PIB réel 2008 (%) | 5,5 | 4,5 | 2,9 | 3,1 | 6,4 | 4,4 | 5,3 | 2,7 | 3,7 |
| Evolution par rapport à 2008 | ↘ | ↘ | ↗ | ↘ | ↘ | ↘ | ↘ | ↘ | ↘ |

**Sources :** Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, Commission de l'UEMOA (décembre 2009)

Au plan monétaire et financier, les effets indirects de la crise ont été ressentis par le système bancaire notamment à travers la baisse de l'activité dans les secteurs réel et extérieur, ainsi qu'à travers l'accentuation des risques de dégradation de la qualité du portefeuille. Ces effets se sont traduits par un durcissement des conditions de banque et un ralentissement du rythme de progression des crédits à l'économie. Les réserves de change de l'Union ont été sauvegardées. En outre, la Banque Centrale a décidé d'assouplir la politique monétaire et de renforcer la concertation avec le système bancaire. Elle a ainsi baissé les taux directeurs et réduit les coefficients de réserves obligatoires applicables aux banques dans certains pays. Dans la poursuite de ses actions, elle a accru le niveau des liquidités offertes aux banques de l'Union par un relèvement important des montants de ses refinancements.

Face à la crise financière et économique, les mesures de soutien à l'économie préconisées incluent la poursuite d'actions décidées au niveau communautaire, par le Conseil des Ministres, notamment pour relancer la production agricole, résorber le déficit énergétique et apurer les arriérés de paiement intérieurs des Etats membres. Ces mesures intègrent par ailleurs des actions spécifiques à mettre en œuvre en vue de soutenir les secteurs en difficulté.

Les mesures prises au plan communautaire sont globalement évaluées à 1 490 milliards FCFA, qui seront injectés dans l'économie régionale entre 2008 et 2013. Ce montant représente 4,8% du PIB nominal de l'Union en 2008.

### 1.3. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2009-2013 DE LA BOAD

L'année 2009 a vu le démarrage de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de la Banque. La vision qui a guidé l'élaboration de ce Plan est de faire de la BOAD, à l'horizon 2020, une banque de développement forte et de référence mondiale, dans le marché commun régional.

A partir de son Plan stratégique 2009-2013, la BOAD ambitionne de **(i)** se positionner comme un instrument stratégique des États, en matière d'infrastructures de base, d'agriculture et d'environnement, **(ii)** s'affirmer davantage comme un partenaire des entreprises, leader dans les financements innovants, **(iii)** promouvoir les partenariats et

vulgariser les structures et instruments du marché financier, **(iv)** redynamiser sa stratégie de mobilisation des ressources, **(v)** aligner son organisation, son fonctionnement et son mode de gouvernance sur les exigences stratégiques nouvelles.

Le démarrage de la mise en œuvre du Plan stratégique a donné lieu à une déclinaison des objectifs centraux susvisés en plans d'actions annuels, sur la période couverte.

Du point de vue des objectifs opérationnels, et en retenant l'année 2008 comme référence de base, la BOAD compte doubler le volume de ses activités (hors *programmes spéciaux*) d'ici l'an 2013. Elle compte également passer d'un volume annuel de l'ordre de 30 milliards F CFA d'engagement en faveur du secteur non marchand, tel qu'observé jusqu'à fin 2008, à un volume de 100 milliards F CFA d'engagement annuel sur ledit secteur, d'ici 2013.

## II. REALISATIONS DE LA BOAD

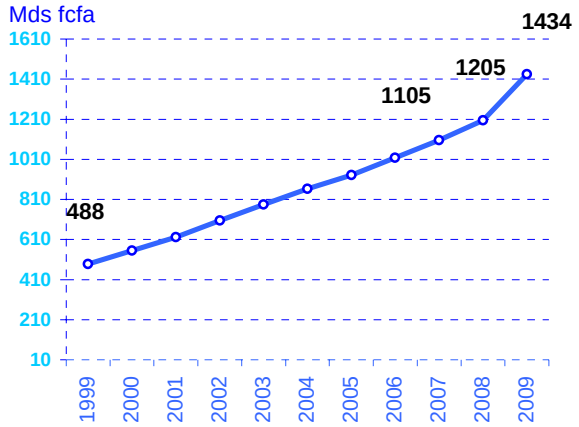
Avec la mise en route de son Plan stratégique et le bénéfice des ressources d'un programme spécial d'emprunt autorisé, en avril 2008, par le Conseil des Ministres de l'Union, dans le cadre des politiques de relance de la production vivrière, la BOAD a enregistré en 2009 son niveau de financement annuel le plus élevé à date. Ainsi, le montant global des concours octroyés est passé de 103,8 milliards FCFA en 2008 à 234 milliards FCFA en 2009, soit une augmentation de 125%. A travers ces concours, la Banque a accompagné les efforts des Etats membres dans le financement de 37 projets d'investissement, notamment dans les domaines de l'agriculture et des infrastructures économiques.

L'approbation des nouveaux financements porte le montant cumulé des concours financiers de la Banque aux économies des Etats membres de l'Union à 1 434,5 milliards FCFA pour 511 projets au 31 décembre 2009.

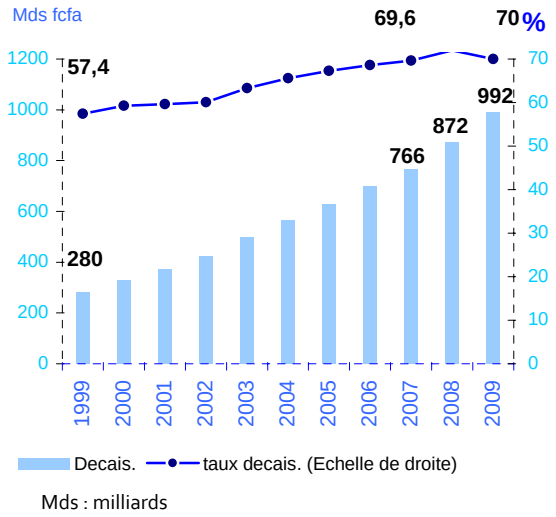
Sur ce volume global des financements consentis, la Banque a déjà décaissé près de 70%. En 2009, les décaissements ont atteint un niveau appréciable, soit environ 120 milliards FCFA, contre 100,5 milliards FCFA en 2008.

**Graphique 1 :**
Evolution des engagements nets cumulés de la BOAD de 1999 à 2009 (Mds : milliards)

**Graphique 2 :**
Evolution des décaissements cumulés et du taux de décaissement de 1999 à 2009




**Source :** BOAD




Mds : milliards

La part des engagements de la Banque en faveur des projets régionaux s'est maintenue à un niveau élevé, soit 46,3 %.

En 2009, la Banque a par ailleurs financé neuf (09) études de préparation de projets d'investissement, pour un montant global de 2,46 milliards FCFA.

En se référant aux objectifs centraux retenus dans le Plan stratégique 2009-2013, quelques grandes réalisations de la Banque au cours de l'année 2009 peuvent être présentées comme suit.

### 2.1. ACTIONS DE LA BOAD EN VUE DE SON POSITIONNEMENT COMME UN INSTRUMENT STRATEGIQUE DES ETATS.

En matière de **développement agricole**, la BOAD a contribué, par ses financements, à la réalisation de huit (08) projets visant l'exploitation des potentialités agricoles et a ainsi apporté son soutien aux pays de l'Union dans leurs efforts pour juguler les effets rémanents de la crise alimentaire apparue en 2008.

La Banque a ainsi financé au moins un projet agricole dans chaque pays membre, pour un montant global de 59,7 milliards FCFA. Les ressources mobilisées à fin 2008, dans le cadre du programme spécial d'émission de titres d'emprunt autorisé par le Conseil des Ministres, ont servi à cette fin.

Les projets financés devraient permettre une sensible augmentation de la production agricole, notamment par la création ou réhabilitation de près de 14 000 ha irrigués, le renforcement des capacités techniques et organisationnelles de producteurs, la mise en place de systèmes de crédit rural et la fourniture de semences de qualité, d'engrais et de petits matériels agricoles.

En outre, après avoir financé en 2008 deux études relatives à la promotion et au développement de la filière oléagineuse dans l'espace UEMOA (*cf.* sous filières "*graine de coton*" et "*palmier à huile*"), la BOAD a organisé du 07 au 09 octobre 2009, conjointement avec la Commission de l'UEMOA, un atelier régional de validation des rapports d'études. Cet atelier auquel ont notamment participé des représentants de producteurs agricoles, des représentants des administrations publiques compétentes, de même que des membres de l'Association des industriels de la filière oléagineuse de l'UEMOA, a constitué une rencontre importante de réflexion sur le devenir de la filière oléagineuse dans les économies de l'Union.

Par ailleurs, la BOAD a lancé à fin novembre 2009 une étude de faisabilité sur l'assurance récolte au sein de l'UEMOA. L'objectif visé est d'assurer une meilleure prise en compte du risque climatique dans les activités agricoles. Les conclusions de l'étude sont attendues pour la fin du premier semestre de l'année 2010.

En vue d'un renforcement des **infrastructures économiques**, la Banque a engagé un peu plus de 91,5 milliards FCFA pour la construction de routes, la production, le transport et la distribution d'électricité. Ces infrastructures contribueront à l'amélioration de la compétitivité et au renforcement de la complémentarité des économies de l'espace UEMOA.

Dans le domaine particulier des infrastructures routières, les financements sont allés en direction de onze (11) projets, pour un montant global de 78,5 milliards FCFA, soit 34% des approbations de l'année 2009. Les projets concernés permettront le bitumage et l'aménagement d'un réseau linéaire d'environ 222 km de route, la construction d'ouvrages d'assainissement en vue d'améliorer le cadre de vie des populations, de même que la circulation des personnes et des marchandises. Ils contribueront également au renforcement de l'intégration économique. Leur financement s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'Actions Communautaires des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR), adopté en 2001 par le Conseil des Ministres de l'Union.

L'amélioration de l'accès des populations à **l'électricité** demeure au cœur des préoccupations de la BOAD. Aux cotés de la BCEAO et de la Commission de l'UEMOA, la Banque a poursuivi sa contribution aux travaux relatifs à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). Il convient de rappeler que l'IRED est une déclinaison en axes stratégiques d'une vision communautaire qui veut qu'en 2030, l'ensemble des citoyens de l'UEMOA accèdent à une énergie à bas prix, au sein d'un vaste marché d'échanges d'énergie électrique intégré et harmonisé à l'échelon de l'Afrique de l'Ouest. Ce marché régional produirait une énergie propre et s'appuierait sur un partenariat public-privé dynamique.

Le Fonds de Développement Energie (FDE), qui financera des investissements publics prioritaires au titre de l'IRED, a été créé en septembre 2009 par décision du Conseil des Ministres. La BOAD en assurera la gestion. Conformément à un autre mandat qui lui a été donné, la BOAD conduit par ailleurs les diligences liées à la création et la promotion du fonds d'investissement qui devrait prendre en charge le volet des financements privés de l'IRED.

En matière d'**environnement**, la BOAD a poursuivi la mise en œuvre de sa politique environnementale et sociale. Elle s'est dotée d'une direction opérationnelle chargée du développement durable et de l'environnement, confirmant ainsi sa volonté de s'impliquer profondément dans le domaine. Par ailleurs, la Banque a poursuivi ses actions visant à faire bénéficier la sous région des dispositions du Mécanisme pour un Développement Propre (MDP) mis en place dans le cadre du Protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre.

Ce Mécanisme de flexibilité a en effet donné naissance à un marché du carbone florissant, dont la valeur des échanges était estimée à 64 Milliards de dollars US en 2007 et à 120 Milliards de dollars US en 2008. La Banque poursuit ainsi différentes actions en vue de permettre aux pays membres de l'Union d'être présents sur le marché du carbone. A ce titre, elle a pris part au Sommet de Copenhague de décembre 2009 et a saisi cette occasion pour jeter les bases d'un renforcement de sa coopération en matière de climat avec des institutions financières et des organismes internationaux de défense de l'environnement.

Dans le cadre de certaines actions citoyennes qu'elle a récemment engagées, la Banque a lancé le 1er juin 2009, à l'occasion de la journée de l'arbre, un programme dénommé ''*1000 arbres pour la ville de Lomé*''. Il s'agit, par ce geste symbolique, de contribuer au reboisement et à la promotion de nouveaux espaces verts dans la ville d'accueil du siège de la Banque.

S'agissant, enfin, **d'assistance technique en faveur des Etats membres et leurs institutions**, la Banque a apporté divers appuis, notamment en matière de prise en compte de la composante environnementale et sociale dans la structuration des projets, en matière d'appui à l'organisation de fora, et sous la forme d'aides ponctuelles pour la gestion de conséquences nées de catastrophes naturelles. Les engagements au titre de l'assistance se sont élevés à environ 151 millions FCFA en 2009.

### 2.2. ACTIONS DE LA BOAD EN VUE DE SON POSITIONNEMENT COMME PARTENAIRE DES ENTREPRISES, LEADER DANS LES FINANCEMENTS INNOVANTS

En matière de financement du secteur marchand, sous forme de prêts (privé + public marchand), la Banque a soutenu 13 projets, pour un montant global de 91,9 milliards FCFA. Cette activité représente environ 39% des approbations de l'exercice 2009.

Dans le domaine de **l'énergie électrique**, un concours d'un montant de 12,5 milliards FCFA a été consenti en vue de la réalisation d'un important projet de construction de centrale d'une puissance de 125 MW par la SENELEC, au Sénégal. Ledit projet, mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat public-privé, permettra d'augmenter la production d'électricité, d'assurer une meilleure couverture de la demande et de mieux sécuriser l'alimentation en énergie électrique pour une partie de la population sénégalaise.

En cette matière, les financements de la Banque s'inscrivent souvent dans la dynamique d'une mise en œuvre du Programme WAPP de la CEDEAO.

Concernant les **télécommunications**, environ 22 milliards FCFA ont été engagés pour accompagner le secteur privé dans la réalisation de projets d'investissement destinés à moderniser des équipements de télécommunication, élargir la gamme de services offerts et accroître la densité téléphonique.

Dans le **domaine agricole**, un prêt de 2.500 M F CFA a été accordé à la société AGRINA du Sénégal, dans le cadre du projet d'extension de la ferme agricole biologique de cette entreprise privée.

En dehors de ses activités de prêts, la Banque a contribué, pour 16,5 milliards F CFA, à des prises de participation visant soit le renforcement des fonds propres et de l'actionnariat des structures bénéficiaires, soit la prise en compte d'intérêts régionaux. Les participations prises en 2009 concernent ainsi la compagnie aérienne ASKY (2.733 M FCFA), le Fonds Cauris Croissance II (7.000 M FCFA), CICA-RE (1.000 M FCFA), le Fonds Agricole pour l'Afrique (2.500 M FCFA), le Crédit Municipal Africain (1.000 M FCFA) et GEOCOTON SA (2.242 M FCFA). Il convient de rappeler que depuis la création de CAURIS, spécialisée dans le capital risque, la BOAD limite ses interventions en matière de prises de participation aux opérations à caractère stratégique.

Pour quelques unes des opérations susvisées, certains aspects ayant motivé l'intervention de la BOAD peuvent être évoqués comme suit.

***Africa Sky (ASky)*** : le communiqué final issu de la 13ème session de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA (mars 2009) indiquait que la Conférence encourage les promoteurs pour les diligences effectuées en vue de la création de cette compagnie aérienne. Dans le cadre de la poursuite de son assistance financière au projet, la Banque a participé à la mise en place du capital social de la compagnie, par une prise de participation d'un montant de 2.733 M F CFA. L'objectif visé est d'offrir aux Etats de la sous région des liaisons aériennes régulières, sûres et fiables, à des prix compétitifs, en vue de promouvoir les échanges économiques, à l'intérieur de la région d'une part et entre la région UEMOA, l'Afrique et le reste du monde, d'autre part.

***Crédit Municipal Africain (CMA)*** : il s'agit d'un établissement financier en création, qui sera spécialisé dans le financement des villes de l'UEMOA de plus de 100 000 habitants. Cet établissement aura ainsi pour objet d'apporter des ressources financières sous forme de prêts aux collectivités locales, pour le financement d'investissements dans leurs domaines de compétence. Il est prévu d'installer le siège du CMA au Mali avec un rayonnement dans les autres pays visés par le projet.

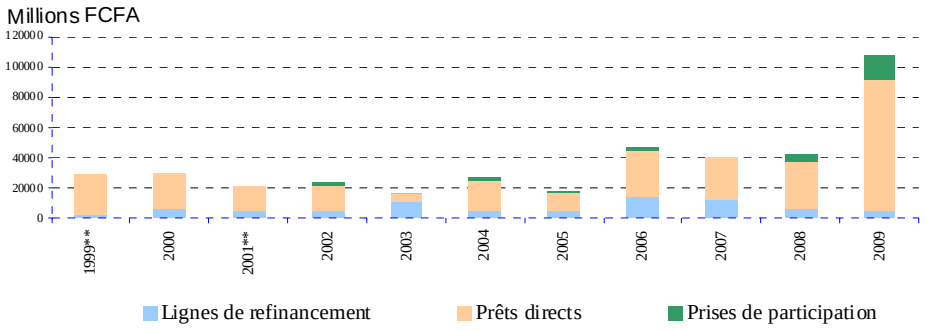
En outre, la BOAD a soutenu et abrité un atelier, organisé en juillet 2009, sur l'amélioration de l'accès à l'emprunt des collectivités de l'Afrique de l'Ouest et du centre. En prenant une participation de 20 % au capital de l'établissement financier (soit 01 milliard F CFA), la BOAD vise à la fois un soutien au secteur privé et un appui aux Etats membres de l'UEMOA dans leurs politiques de décentralisation, conformément aux orientations de son Plan stratégique.

***GEOCOTON SA* :** au regard de son expérience dans le secteur coton et de ses engagements financiers importants dans diverses sociétés cotonnières implantées dans l'espace UEMOA,

GEOCOTON SA (ex DAGRIS, et précédemment connu sous le nom de Compagnie Française de Développement du Textile - CFDT), se révèle comme un acteur important dans le développement de la filière coton dans la sous région ouest africaine. La participation de la Banque au capital de cette société (2.242 M F CFA) constitue une opportunité pour la BOAD de continuer à apporter sa contribution au développement de la filière coton dans la sous région.

***Fonds Agricole pour l'Afrique (FAA)*** : créé à l'initiative d'un groupe de partenaires fondateurs constitué par la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Agence Française de Développement (AFD), le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) et Alliance for Green Révolution in Africa (AGRA), le Fonds en objet est destiné à intervenir dans des entreprises (sociétés ou coopératives) du continent africain, opérant dans les domaines de la production céréalière, de l'industrie du bétail, de la production laitière, de celle de fruits, de semences, ou dans la micro finance. Les interventions du Fonds devraient favoriser une augmentation de la production agricole privée, en vue d'une amélioration de la sécurité alimentaire en Afrique et notamment dans notre sous région.

**Graphique 3 :** Evolution des approbations de financement en faveur du secteur privé de 1999 à 2009




**Source :** BOAD

L'activité de **garantie** d'emprunts obligataires a enregistré en 2009 une opération d'un montant de 10 milliards FCFA. Des réformes en cours, en matière de réglementation du marché financier régional, devraient entraîner une diminution de l'exigence de garantie entourant les émissions d'emprunts obligataires. Au système de garantie se substituera au moins partiellement celui de la notation des émetteurs, de sorte que l'activité de garantie d'émissions de titres d'emprunts sur le marché financier régional pourrait devenir accessoire au niveau de la BOAD.

S'agissant toutefois de l'activité de garantie des prêts, d'une manière générale, conscientes de la nécessité d'en assurer la promotion en vue d'améliorer le financement bancaire des entreprises de l'UEMOA, la BOAD et l'AFD ont commandité une étude en cours, dont l'objectif est de proposer une réflexion relative aux moyens d'amélioration de l'efficacité globale des institutions et outils de garantie opérant dans l'Union. A ce titre, l'étude devrait notamment analyser l'adéquation des outils en place, face aux besoins de sécurisation des risques encourus par les banques, y compris dans le cadre des opérations de financement des petites et moyennes entreprises.

Par ailleurs, les organes délibérants de la Banque ont adopté un ***mécanisme d'accord de partage de risques*** avec des institutions partenaires. Ce mécanisme consiste en un accord entre deux institutions, par lequel l'une peut prendre des engagements dont une partie pour le compte de l'autre, en lui transférant le risque. Pour la BOAD, il pourrait s'agir par exemple, sur une opération donnée, de prendre un engagement global pour un financement, une partie étant prise pour le compte d'une autre institution financière, qui supporterait le risque d'insolvabilité éventuel du client sur sa part. Les accords de partage de risque seront signés, selon le cas, avec des institutions de premier ordre (BEI, PROPARCO, DEG, AFD, SFI, etc.).

Le partage de risque constitue un mécanisme intéressant pour la Banque, en ce qu'il lui permettra de (i) renforcer sa position auprès du secteur privé sous régional, en relevant le niveau de ses interventions, (ii) dynamiser l'activité Arrangement de financement (*cf. infra*) et (iii) améliorer ses produits financiers sans accroître ses risques. II répond à la nécessité pour la Banque de moderniser et d'améliorer ses moyens d'intervention dans le respect des règles de partage de risques convenues avec les bailleurs de fonds extérieurs considérés comme des partenaires privilégiés.

Dans le cadre de la promotion des financements innovants, la Banque a mis un accent sur le développement des activités **d'arrangement de financements et de Conseil**. A fin 2009, elle a arrangé des financements pour un montant de 112 milliards F CFA.

Par ailleurs, de concert avec la BCEAO et le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers, la BOAD assure la promotion d'un marché hypothécaire et de la titrisation au sein de l'UEMOA. Dans ce cadre, en juillet 2009, la Banque a organisé et abrité un atelier de validation de deux études relatives au projet, qu'elle avait financées en 2008. Les textes réglementaires relatifs au projet de marché hypothécaire ont été transmis à la Commission de l'UEMOA en vue de leur examen à l'occasion de la prochaine session ordinaire des organes délibérants de l'Union. Il convient de signaler que la BOAD envisage d'offrir des services de titrisation pour compte de tiers, pour

faciliter le démarrage du marché. Enfin, des dispositions sont en cours en vue de la création, au cours de cette année 2010, d'une caisse de refinancement hypothécaire, sous la conduite de la BOAD.

### 2.3. ACTIONS DE LA BANQUE DANS LE CADRE DE LA PROMOTION DES PARTENARIATS ET DE LA VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHE FINANCIER.

Nombre de dossiers évoqués précédemment ont été conduits tout au long de l'année dans le cadre d'un renforcement du partenariat avec les institutions de l'Union ou des partenaires internationaux au développement. Il en est notamment ainsi de la conduite du projet de marché hypothécaire, de l'atelier organisé sur l'amélioration de l'accès à l'emprunt des collectivités de l'Afrique de l'Ouest et du centre, du Fonds Agricole pour l'Afrique, promu par l'AFD et d'autres partenaires, etc.

Avec l'Agence Française de Développement (AFD), la BOAD a établi les bases d'un partenariat stratégique dont l'une des manifestations est l'organisation d'une rencontre bilatérale annuelle afin d'échanger sur des sujets de développement d'intérêt commun. Ces rencontres annuelles de travail impliquent aussi bien les services techniques que les premiers responsables des deux institutions. Leur deuxième édition s'est tenue les 19 et 20 janvier 2009 au siège de la BOAD.

La Banque met l'accent sur le développement des cofinancements avec les partenaires, afin de drainer des ressources vers l'Union, partager les risques sur les projets et échanger les expériences. Elle recherche par ailleurs des partenariats pouvant lui permettre d'intervenir comme agence d'exécution pour des partenaires techniques et financiers (PTF) intervenant dans des secteurs aussi divers que l'agriculture (FIDA, BID), les infrastructures de base (BAD et BID) ou encore celui des projets privés (BAD par exemple). Dans le but de favoriser de tels effets de synergie, la Banque s'est attelée à réactiver ou à conclure des accords de coopération avec des partenaires externes tels que la BID, la FAO, la SFI ou le Centre de Développement (CDE) de l'Union Européenne.

Un nouveau cadre de partenariat avec les investisseurs institutionnels est également recherché, en vue notamment d'une mobilisation accrue de l'épargne dans la zone UEMOA.

La mise en œuvre du ***Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA)*** s'est poursuivie au cours de l'année 2009, en synergie avec les autres institutions et organes de l'Union (BCEAO, Commission de l'UEMOA et CREPMF) et le concours des bailleurs de fonds (Association Internationale de Développement, Agence Française de Développement et Agence Canadienne de Développement International). Après la restructuration du PDMF/UEMOA intervenue en 2008, les activités du Projet ont été recentrées autour des composantes assistance technique et ligne de crédit infrastructures.

Au plan de l'assistance technique et de l'appui institutionnel, les réformes engagées dans le cadre du Projet, pour une dynamisation des activités et un approfondissement du marché financier régional, se poursuivent et sont pour la plupart dans leur phase de finalisation, à

l'exception de celle relative à la revue de la tarification dont le contrat a été signé en novembre 2009. Des dispositions sont toutefois prises pour l'accélération de ces réformes en vue d'une meilleure contribution du marché au développement économique des pays de l'Union.

### 2.4. ACTIONS POUR UNE DYNAMISATION DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES

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

Ainsi, en 2009, la Banque a procédé avec le Groupe de l'AFD à la signature de deux (02) accords de crédit d'un montant global de 70 millions d'euros (environ 45,9 milliards FCFA), qui se répartit comme suit :

a) une ligne de crédit concessionnelle de 50 millions d'euros (32,8 milliards FCFA), destinée au financement de projets du secteur agricole concourant à améliorer durablement la sécurité alimentaire dans les huit (08) pays de l'UEMOA ;

b) une ligne de crédit de 20 millions d'euros (13,1 milliards FCFA), obtenue de PROPARCO, destinée au financement de projets du secteur privé d'investissement.

Des échanges sont en cours avec d'autres partenaires traditionnels pour obtenir un renouvellement de concours (Fonds de l'OPEP, DEG, BAD, BEI). Enfin, de nouveaux partenaires sont prospectés afin d'élargir le cercle des bailleurs de fonds et actionnaires de la Banque (Banque de Développement d'Autriche, pays arabes, etc.).

Au titre du Programme spécial d'emprunt interne, d'un montant de 100 milliards FCFA, autorisé par le Conseil des Ministres pour le financement de projets de relance de la production agricole, 46,35 milliards FCFA, soit le solde dudit programme, ont fait l'objet d'une émission de bons BOAD.

Au total, au cours de l'année 2009, la BOAD a mobilisé des ressources d'emprunt pour un montant global de 92,3 milliards FCFA.

En outre, dans le cadre des diligences nécessaires au renforcement des ressources du Fonds de Développement Energie, pour la mise en œuvre de l'IRED, la Banque a obtenu du Royaume de Belgique, son actionnaire, un concours non remboursable d'un montant de 05 millions d'euros, soit environ 3,28 milliards FCFA.

Dans le cadre du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA), la composante Ligne de crédit Infrastructures, d'un montant de 61,9 M de DTS, est entrée en phase de décaissement. A fin décembre 2009, les tirages sont d'environ 15 millions de dollars.

Par ailleurs, la BOAD a engagé au cours de l'année 2009 deux grands chantiers relatifs à la mobilisation de ressources d'emprunt. Le premier vise la notation de la Banque et son accès au marché financier international dans des conditions sures et rentables. Dans ce cadre, à la suite d'un appel d'offres international, un Cabinet Conseil a été sélectionné et assiste la Banque dans sa préparation pour une prochaine demande de notation par une agence internationale de rating. Il est prévu qu'une demande de notation soit transmise par la BOAD dans le courant de l'année 2011.

Concernant le deuxième chantier, il porte sur l'examen de la faisabilité d'un fonds concessionnel BOAD de type IDA ou FAD. Il s'agit d'étudier la possibilité ainsi que l'opportunité de mise en place d'un mécanisme ou dispositif institutionnel nouveau, susceptible de permettre de mobiliser davantage de ressources concessionnelles.

## 2.5. ALIGNEMENT DE L'ORGANISATION, DU FONCTIONNEMENT ET DU MODE DE GOUVERNANCE DE LA BANQUE SUR LA STRATEGIE EN VIGUEUR

### Modernisation des textes de la Banque

- ***Actualisation de la Déclaration de Politique Générale***

La Déclaration de Politique Générale (DPG) précise les objectifs définis dans les statuts de la BOAD et énonce les principes directeurs de ses interventions en faveur des Etats membres. Sa précédente révision datait de juin 1992.

Depuis cette date, des évolutions importantes sont intervenues dans l'environnement international, ainsi qu'au niveau de l'Union et de la BOAD elle-même. Au niveau de la Banque, par exemple, de nouvelles orientations ont été assignées à l'institution par ses Organes délibérants, en décembre 2008, avec l'adoption du Plan Stratégique 2009-2013. Ces différentes évolutions appelaient une nouvelle actualisation de la DPG, qui a eu lieu en décembre 2009, à la suite d'un examen par les Organes délibérants.

Les principales adaptations ont notamment trait aux aspects ci-après : i) les objectifs fondamentaux et statutaires de la BOAD dont la réalisation requiert une collaboration avec la BCEAO (visée dans l'ancien texte), mais également avec la Commission de l'UEMOA créée après 1992 ; ii) le champ et les principes d'action, qui ont été complétés pour tenir compte de l'importance et de la diversité des besoins de financement à long, moyen et court termes, ainsi que des problématiques nouvelles (environnement, approche genre, lutte contre le blanchiment des capitaux, le terrorisme, etc.) ; iii) le financement des activités, dans le cadre de la diversification de l'action de la Banque ; iv) les modalités d'intervention dont la révision a été proposée pour tenir compte des nouvelles politiques financières adoptées par la Banque.

- ***Mise en place d'un Comité de crédit***

Conformément aux orientations du Plan stratégique, le Conseil d'Administration a approuvé la création, en son sein, d'un Comite de Crédit. La mise en place de ce Comité permettra de créer les conditions requises pour une plus grande célérité en matière de prise de décision de financement, dans des cas jugés urgents.

**Gouvernance d'entreprise**

Dans le cadre du renforcement de la bonne gouvernance d'entreprise, le Comité d'Audit, créé au sein du Conseil d'Administration de la Banque a continué ses activités en 2009.

Le regroupement de l'ensemble des fonctions de contrôle (audit interne et évaluation des opérations, contrôle de gestion, contrôle financier) au sein d'une même structure a permis de créer une synergie d'action entre ces différentes fonctions et de consolider le système de contrôle interne de la Banque. Au cours de la période, les missions d'audit interne ont couvert tous les domaines d'activités de la Banque et ont contribué, à travers des recommandations spécifiques, au renforcement du contrôle interne. La fonction contrôle de gestion est entrée dans sa phase opérationnelle et a poursuivi ses activités avec la mise en place d'un tableau de bord et le démarrage de la mise en place de la comptabilité analytique de gestion.

En outre, la Banque a fait régulièrement l'objet de contrôle par la BCEAO et un Commissaire aux Comptes de renommée internationale, dont les recommandations sont suivies par les organes internes de contrôle et par le Comité d'Audit.

La Banque a également procédé à une diffusion continue des informations pertinentes la concernant, notamment les résultats financiers, les engagements pris, les résultats des évaluations rétrospectives des opérations financées et les nouvelles de gestion.

**Système d'information**

La Banque a poursuivi la mise à niveau de son système d'information en initiant des projets tels que la refonte de son site Internet dans un *design* novateur, la progression de l'automatisation des processus administratifs sur l'Intranet et l'officialisation en cours du mail.

Dans la perspective de la modernisation complète du système d'information, une étude relative à l'élaboration d'un schéma directeur informatique a été menée.

La mise en place du Plan de Continuité des Activités (PCA) s'est poursuivie, avec notamment le choix d'un site temporaire de repli utilisateurs et de secours informatique.

**Communication et gestion du savoir**

L'année 2009 a été marquée par des actions visant à renforcer la notoriété ainsi que la visibilité de la Banque en externe, de même qu'à systématiser la diffusion de l'information et le partage du savoir en interne.

En matière de gestion du savoir, la Banque a amorcé la modernisation de ses outils d'information documentaire, conformément aux conclusions des études sur la modernisation du centre de Documentation et des archives et aux orientations du Plan stratégique 2009-2013.

En matière de communication et marketing, l'institution a renforcé ses relations avec les médias nationaux, sous-régionaux et internationaux. Elle a continué ses actions traditionnelles de promotion de son image et de ses activités.

Pour donner davantage de visibilité à ses activités, un concept d'émission télévisuelle

dénommée « face à 8 » a été créé pour porter périodiquement vers les huit (8) pays de la zone UEMOA la voix de la Banque sur ses activités et sur diverses préoccupations de développement.

Au niveau de la communication interne, la Banque a œuvré à la promotion du Plan stratégique et à la fluidification de la diffusion de l'information entre les structures, par la mise en place d'un système de dépêches et d'alertes.

Sur le plan marketing, elle a engagé l'élaboration des termes de référence de l'étude de marché sur le financement du secteur marchand ; cette étude devrait permettre de disposer d'informations fiables pour concevoir un plan marketing et commercial, conformément aux recommandations du Plan stratégique.

**Ressources humaines**

Au cours de l'exercice 2009, la BOAD a poursuivi les actions entreprises dans le cadre de la modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines, notamment l'alignement des effectifs au nouvel organigramme, la promotion de nombreux agents, le démarrage de l'opérationnalisation du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, la mise en œuvre d'un plan d'activités sociales ainsi que le lancement d'une série d'études sur la rémunération et la volumétrie du travail.

Afin de soutenir tous les autres processus Ressources Humaines, des actions de formation individuelles et collectives ciblées ont été mises en œuvre en vue du renforcement des compétences du personnel. L'approche systémique adoptée par la Banque permettra de lui donner en temps opportun des moyens adéquats pour disposer des emplois et compétences utiles à son fonctionnement.

Au 31 décembre 2009, la Banque totalise un effectif global (effectif opérationnel, en détachement et en disponibilité) de 241 personnes dont 240 agents et 1 Assistant Technique.

**Tableau 3 : Effectif de la BOAD de 2007 à 2009**

| Catégorie | Effectif au 31.12.2007 | Effectif au 31.12.2008 | Effectif au 31.12.2009 |
|---|---|---|---|
| Personnel Professionnel | 111 | 104 | 107 |
| Personnel d'Appui | 137 | 134 | 133 |
| Assistant technique | 1 | 1 | 1 |
| TOTAL | 249 | 239 | 241 |

**Source :** BOAD

**Cadre de travail**

L'amélioration du cadre de travail a été marquée par le renforcement et la consolidation des installations techniques et du mobilier du siège en vue de garantir un environnement de travail de qualité. Par ailleurs, l'extension des locaux du siège de la Banque, démarrée il y a un peu plus d'un an, s'est poursuivie ; l'avancement des travaux de construction de 150 nouveaux bureaux laisse espérer un achèvement de la construction des nouveaux locaux d'ici le milieu du deuxième trimestre 2010.

**Gestion financière**

Le total du bilan de la Banque est passé de 1 195,08 milliards FCFA au 31 décembre 2008 à 1 259,27 milliards FCFA au 31 décembre 2009 avec notamment la souscription progressive de l'augmentation de capital décidée en juin 2004. La situation financière de la Banque demeure saine et reste marquée par :

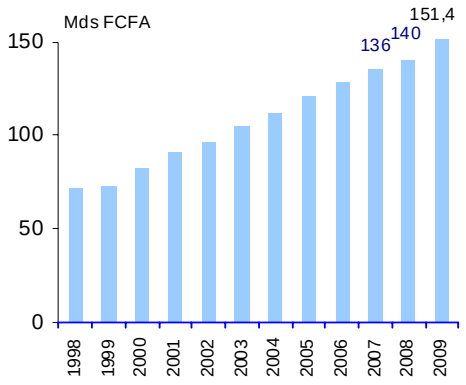
- une structure financière équilibrée : les fonds propres (environ 154 milliards FCFA) représentent 23 % du total bilan hors capital non libéré ;

- un endettement conforme aux normes réglementaires, mais dont l'évolution nécessite un relèvement du capital de la Banque : à la clôture de l'exercice 2009, l'encours des emprunts devrait représenter environ 78 % du capital sujet à appel, (à rapprocher d'une limite de 100 %), et 266 % des fonds propres, pour un ratio maximum convenu de 300 %.

Bien que les normes maximales réglementaires ne soient pas encore atteintes, il est généralement admis, s'agissant d'institutions internationales de financement du développement telles que la BOAD, qu'un processus d'augmentation de capital devrait être enclenché dès que le ratio « encours des emprunts / capital sujet à appel » atteint le niveau de 70 %.

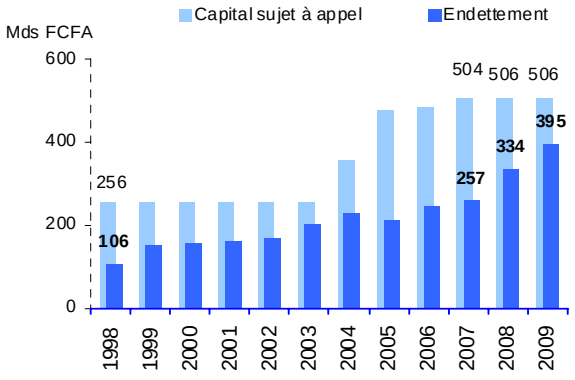
Un dossier de proposition d'augmentation de capital sera soumis aux organes délibérants à l'occasion d'une prochaine session.

**Graphique 4 : Evolution des fonds propres de 1998 à 2009**




Mds : milliards
**Source :** BOAD

**Graphique 5 : Evolution du capital sujet à appel et de l'endettement de 1998 à 2009**




Mds : milliards
**Source :** BOAD

L'exploitation de la Banque présente les caractéristiques ci-après (cf. Annexe 8):

- une prépondérance des produits des prêts (plus de 80 % des produits d'exploitation) qui constituent l'activité principale de la Banque;

- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (4,5 %), avec toutefois un effet induit par les ressources du Programme spécial agricole, dont les frais financiers sont pris en charge par les Etats ;

- la poursuite d'une politique prudente de provisions, liée à la situation de certains projets privés.

Le taux de dégradation net du portefeuille était de 4,4% au 30 septembre 2009, contre 6,63% au 31 décembre 2008. L'amélioration observée résulte 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 difficultés, un meilleur suivi sur le terrain en vue d'accélérer l'assainissement du portefeuille, de même que le recours à différents moyens légaux de recouvrement de créances. La Banque s'attellera à poursuivre ses actions relatives au suivi et à l'amélioration de la qualité du portefeuille.

Compte tenu de ces différentes évolutions, l'exploitation de la Banque continue d'enregistrer des résultats bénéficiaires et en hausse pour l'exercice 2009. Le bénéfice net visualisé à fin 2009 s'élève à 3,1 milliards F CFA contre 2,16 milliards FCFA à fin 2008 et 1,25 milliard FCFA à fin 2007. Ces résultats viennent en renforcement des fonds propres de l'institution. La Banque continuera de veiller à l'évolution de ses charges, afin de maintenir l'offre de taux attractifs, conformes aux exigences du financement du développement.

Les comptes de la Banque sont soumis, en fin d'exercice, à la vérification de la BCEAO et de PriceWaterhouse Coopers, Commissaire aux Comptes choisi à la suite d'un appel d'offres international.

# III. PERSPECTIVES POUR 2010

## 3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA

En 2010, sept des huit pays de l'UEMOA célèbreront le cinquantième anniversaire de leur accession à la souveraineté nationale.

Sur le plan économique surtout, et pour l'ensemble des pays de l'Union, les perspectives pour 2010 s'annoncent meilleures, avec une prévision de reprise de l'activité. Il est attendu en 2010 un taux de croissance économique moyen de 4%. Ce regain de l'activité proviendrait de la poursuite des réformes, de la dissipation des effets de la crise internationale et du retour à la croissance, au niveau mondial.

En liaison avec l'évolution de la situation dans les pays développés, une combinaison de la plupart des facteurs qui avaient favorisé la croissance économique africaine observée au cours de la décennie antérieures aux récentes crises, sera sans doute nécessaire pour une bonne sortie de crise. En effet, pour la période d'avant crises, la croissance économique aura sans doute été le résultat de la conjonction de différents facteurs, notamment l'assainissement du cadre macroéconomique, l'expansion du commerce, les allègements de dettes et l'accroissement de l'aide publique au développement.

Afin de créer les conditions de réalisation de ces perspectives, les Etats membres de l'Union auraient sans doute besoin de combiner des mesures d'ordre interne et d'autres à envergure régionale.

**Au plan interne**, en plus de mesures contra cycliques permettant de limiter à court terme les effets de la crise sur les couches sociales les plus vulnérables, il est notamment souhaitable de : i) renforcer la stabilité macroéconomique, ii) améliorer la gouvernance et assainir les finances publiques, iii) consolider les réformes visant à améliorer le climat des affaires, iv) maintenir les dépenses d'investissement aux niveaux programmés avant la crise, v) résorber les arriérés de paiement intérieurs, en vue notamment de soutenir le secteur privé, vi) abaisser les taux d'intérêt, afin de favoriser le recours au crédit et le financement des investissements, de même que pour assurer une bonne liquidité de l'économie, vii) mettre en place des structures ad hoc pour une identification rapide des impacts sectoriels de la crise.

Au **plan régional**, la crise offre l'occasion d'accélérer le rythme de la réalisation d'une intégration plus poussée. C'est pourquoi il conviendrait d'accélérer la mise en œuvre des programmes communautaires d'investissement que sont notamment l'IRED, le Programme Economique Régional (PER), et le Programme d'Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR).

L'accès à l'énergie notamment est essentiel à la croissance économique. Il y a ainsi lieu de se féliciter de la vision des plus hautes autorités de l'Union, qui ont retenu au nombre des priorités la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). Il est souhaitable pour l'Union que les objectifs qui ont présidé à l'adoption de l'IRED et à la création du FDE soient poursuivis.

Par ailleurs, il serait souhaitable que des mesures immédiates soient engagées pour que les perspectives de développement ne soient pas compromises par les conséquences inhérentes au changement climatique. L'adaptation aux nouveaux risques induits par le changement climatique rendra le financement du développement plus coûteux. Le prix de cette adaptation pourrait représenter entre 5% et 10 % du PIB de l'Afrique. Plus de financements internationaux seront nécessaires pour créer des opportunités de développement économes en $CO_2$ et des investissements adaptés au changement climatique.

### 3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD

Dans le cadre de la célébration en 2010 du cinquantenaire de l'indépendance de sept des huit pays membres de l'UEMOA, la BOAD, en collaboration avec la BCEAO et la Commission de l'UEMOA, organisera un forum international sur le développement des pays de l'Union. A cette occasion, des échanges seront organisés sur différents thèmes relatifs à la problématique du développement de nos pays.

### 3.2.1. Programme d'activité

Eu égard aux objectifs opérationnels du Plan stratégique 2009-2013, et conformément aux approbations reçues des Organes délibérants, la BOAD vise pour 2010 un niveau d'activité annuel au moins comparable à celui de 2009, qui a constitué un niveau appréciable pour l'institution (234 milliards F CFA). Sur le quinquennat, il s'agit d'ici l'an 2013 de doubler le volume des activités (hors *programmes spéciaux*) obtenu à la fin de l'année 2008 retenue comme année de référence. La Banque ambitionne également de passer, d'ici 2013, d'un volume annuel de 30 milliards F CFA d'engagement en faveur du secteur non marchand, tel qu'observé jusqu'à fin 2008, à un volume de 100 milliards F CFA d'engagement annuel sur ledit secteur.

Compte tenu du démarrage, au cours de cette année, des financements du Programme spécial Energie, au travers du Fonds de Développement Energie, le niveau d'activité visualisé pour 2010 est de 276 milliards F CFA.

### 3.2.2. La BOAD comme instrument stratégique des Etats, en matière d'infrastructures de base, d'agriculture et d'environnement.

La Banque contribuera à l'exploitation de l'espace régional pour promouvoir des projets ambitieux d'infrastructures, des projets pouvant permettre de réduire le coût des facteurs (électricité, télécom., transports, etc.), mais également des projets susceptibles d'améliorer l'attractivité de la sous région pour les investissements étrangers, permettant ainsi de mieux exploiter les possibilités liées au partenariat public-privé.

En matière de **développement agricole**, la réalisation du programme spécial agricole pour la promotion des cultures vivrières, qui a donné lieu à la mobilisation de 100 milliards F CFA d'emprunt par émission de titres sur le marché financier régional, sera poursuivie. Une attention soutenue sera simultanément accordée à l'évolution de certaines filières agricoles d'exportation, notamment le coton, l'arachide et le palmier à huile.

Par ailleurs, la Banque ayant commandité en 2009 une étude sur la faisabilité de la mise en place d'assurances récoltes, elle veillera à une exploitation judicieuse des résultats de cette étude et engagera un processus de mise en place de systèmes d'assurance récoltes au profit des producteurs de l'espace UEMOA ; l'objectif visé est d'assurer une meilleure prise en compte du risque climatique dans leurs activités.

Conformément au mandat qui lui a été donné, la Banque assurera la gestion du Fonds de Développement Energie destiné au financement de l'**Initiative Régionale pour l'Energie Durable** (IRED). Le FDE interviendra sur la base de conditions concessionnelles.

La Banque déploiera aussi des efforts en direction des secteurs concourant à l'atteinte des **Objectifs du millénaire pour le développement** (OMD), à travers des actions concourant à la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim. Ses actions seront mises en œuvre en cohérence avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) des Etats membres

de l'Union.

De même, la Banque poursuivra-t-elle son programme de promotion des premiers projets de l'UEMOA admissibles aux facilités du **Mécanisme pour un développement propre** (MDP) du protocole de Kyoto. Il s'agira plus concrètement de parvenir à l'enregistrement de quelques projets MDP dès 2010. La Banque assistera par ailleurs ses Etats membres en vue de l'atteinte de leurs objectifs de développement durable et afin de leur faire bénéficier des ressources mobilisables dans ce cadre auprès de la communauté internationale.

Concernant les **infrastructures**, outre la poursuite du financement de projets routiers ou maritimes, un intérêt plus grand sera porté à la réhabilitation ou l'extension de chemins de fer. Des études relatives à ce sujet sont en cours de préparation.

### 3.2.3. La Banque comme partenaire des entreprises, leader dans les financements innovants.

Dans ce cadre, les actions de la Banque viseront à soutenir le secteur privé en tant que principal vecteur de création de richesse et d'emplois. Ainsi, outre ses prêts classiques, qui du reste devraient enregistrer un accroissement, la BOAD renforcera ses interventions en matière d'arrangement de financement et de Conseil. La Banque se positionnera ainsi dans des activités de montages financiers susceptibles d'apporter des solutions durables à la problématique du financement à moyen et long termes des entreprises marchandes. Dans cette dynamique, les activités de syndication, déjà amorcées, se poursuivront.

En outre, conjointement avec ses activités en direction des grandes entreprises nationales ou régionales, la BOAD continuera de favoriser la mise en œuvre de véhicules spécifiques de financement des PME-PMI. Dans ce sens, elle s'efforcera de mettre en place des lignes de crédit spécifiques pour cette catégorie d'entreprises. De même, elle renforcera au besoin les fonds propres des structures affiliées qu'elle a contribué à promouvoir.

Dans le cadre de l'IRED, et de concert avec les autres institutions de l'Union, la BOAD contribuera à la création et la promotion du fonds d'investissement privé, pour les financements de projets d'infrastructures.

Les textes réglementaires relatifs au projet de marché hypothécaire pouvant être prochainement disponibles, il convient de souligner que la BOAD envisage d'offrir des services de titrisation pour compte de tiers, pour faciliter le démarrage du marché. Par ailleurs, des dispositions sont en cours en vue de la création, en 2010, d'une caisse de refinancement hypothécaire, sous la conduite de la BOAD.

Au cours de l'année 2010, et avec l'appui d'un cabinet spécialisé, la Banque se dotera d'une stratégie commerciale et marketing qui éclairera désormais son approche du secteur des activités marchandes. La Banque cherchera par ailleurs à renforcer son expertise dans le montage de projets relevant du partenariat public privé (PPP). Enfin, il sera recherché l'introduction, dans les modes d'interventions de l'institution, du financement sous forme de « programme ».

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme spécial pour l'agriculture, le but recherché étant de promouvoir l'autosuffisance alimentaire, la BOAD a retenu d'appliquer des conditions de financement plus favorables à des projets privés dont l'intérêt serait avéré en matière de sécurité alimentaire.

Conformément aux dispositions prévues par le nouveau texte de la Déclaration de Politique Générale, la Banque élargit, dès cette année 2010, le champ de ses interventions au financement d'opérations à court terme, y compris les crédits de campagnes agricoles et les prêts pour la couverture des besoins en fonds de roulement des entreprises.

Pour améliorer sa connaissance des marchés et accroître ses performances opérationnelles ainsi que l'efficacité de son action, la Banque a engagé différentes études sectorielles dont les résultats sont attendues au cours de 2010. Ces études portent notamment sur l'agro-industrie, le secteur hôtelier, la cimenterie et les télécommunications. En outre, des études à vocation plus générale mais stratégique seront conduites, pour éclairer des options opérationnelles à retenir.

### 3.2.4. Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier.

A la suite de sa participation au récent Sommet de Copenhague, la BOAD et certaines institutions financières ou organismes internationaux de défense de l'environnement ont retenu de conclure des accords de partenariat dans le domaine spécifique des changements climatiques pour, entre autres, favoriser i) un renforcement de l'expertise de la Banque en matière de finance carbone, de méthodologie MDP, de promotion et financement de projets MDP, ii) la prise en charge des populations vulnérables, à travers la mise en œuvre des plans nationaux d'adaptation, iii) la promotion et le financement de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), iv) la promotion de fonds Carbone, v) l'accréditation de la BOAD en qualité d'Observateur à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC). La BOAD veillera à la bonne concrétisation de ces engagements.

La Banque mettra également l'accent sur le développement des cofinancements classiques avec les partenaires, pour drainer des ressources dans l'Union, partager les risques sur les projets et échanger les expériences. Elle cherchera par ailleurs à concrétiser des projets d'accords d'agence d'exécution pour des partenaires techniques et financiers (PTF) intervenant dans des secteurs divers, avec la Banque Islamique de Développement notamment.

La Banque entreprendra les actions nécessaires pour une consolidation de sa position d'émetteur de référence de fait sur le marché régional des capitaux.

Concernant le Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA) promu avec des bailleurs de fonds (Association Internationale de Développement, Agence Française de Développement et Agence Canadienne de Développement International),

l'année 2010 devrait constituer la dernière année entière d'exécution, ce projet devant prendre fin au 30 septembre 2011. De nouvelles dispositions seront prises pour une accélération dans la mise en œuvre des actions et la consommation à bon escient des ressources, en vue d'une meilleure contribution du marché au développement économique des pays de l'Union.

### 3.2.5. Dynamisation du processus de mobilisation de ressources et coopération avec les partenaires.

***Coopération et mobilisation de ressources d'emprunt***

Des démarches engagées auprès de nouveaux partenaires (institutions et Gouvernements du Japon, du Brésil, d'Espagne, d'Italie, etc.) seront poursuivies. Il en sera de même pour les contacts engagés avec certaines institutions bancaires opérant en dehors de l'UEMOA (Nigéria et Ghana).

L'idée naissante de promotion d'un fonds pour l'environnement, dans le cadre d'un pool de bailleurs de fonds (incluant la BOAD), en vue de la gestion conjointe de ressources de l'Union Européenne, sera soutenue par la Banque.

Les résultats de l'étude visant l'examen de la faisabilité d'un fonds concessionnel BOAD de type IDA ou FAD seront disponibles dans le courant du premier semestre de l'année 2010. Ils permettront à la Banque de mieux juger de la pertinence de l'idée de création d'un tel fonds concessionnel dont il est attendu qu'il permette à la Banque de mobiliser davantage de ressources concessionnelles auprès des partenaires au développement et facilite un accroissement des financements en matière de lutte contre la pauvreté.

Le programme d'une préparation à la notation internationale, engagé avec l'aide d'un cabinet international sera poursuivi conformément à l'agenda arrêté. Cet agenda prévoit la notation de la Banque en 2011 et une première émission d'emprunt obligataire sur le marché international en 2012.

***Augmentation du capital de la BOAD.***

En matière de mobilisation de ressources, le dossier le plus stratégique qu'aura à gérer la BOAD au cours de l'année 2010 sera celui relatif à l'augmentation de son capital.

Cette augmentation de capital est notamment justifiée par les considérations ci-après :

- les besoins tenant à la poursuite des objectifs du Plan stratégique 2009-2013, eu égard aux niveaux d'engagement et d'emprunts inhérents à la mise en œuvre de ce Plan,

- les niveaux atteints par les ratios d'endettement de la Banque, bien que la situation financière de l'institution se soit constamment consolidée d'année en année, depuis le démarrage de ses activités. Ainsi,

- le ratio « *Encours des emprunts / Capital sujet à appel* », prévu par les statuts de l'institution ressort aujourd'hui à 78,2 % contre une norme statutaire de 100 % ;

- le ratio « *Encours des emprunts / Fonds propres*», prévu par le document portant Déclaration de politique générale de la BOAD est actuellement de 254 % contre une norme statutaire de 300 %.

Bien que les normes maximales réglementaires ne soient pas encore atteintes, il est généralement admis, s'agissant d'institutions internationales de financement du développement telles que la BOAD, qu'un processus d'augmentation de capital soit enclenché dès que le ratio « encours des emprunts / capital sujet à appel » atteint le niveau de 70 %.

Sur la base des hypothèses d'activités retenues dans le document de *Perspectives financières actualisées* (PFA) approuvé par les Organes délibérants de la Banque, en décembre 2009, et en supposant qu'aucune augmentation de capital ne serait obtenue, le ratio statutaire « *Encours des emprunts / Capital sujet à appel* » évoluerait comme suit sur le quinquennat couvert par le Plan stratégique :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | **Norme statutaire** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ratio « Encours des emprunts / Capital sujet à appel »** (%) | 78,2 | 90,3 | 104,7 | 118,3 | 134,1 | **100** |

Il apparaît ainsi que la limite statutaire de 100% serait dépassée après la fin de l'exercice 2010, si rien n'était fait dans le sens de l'augmentation de capital.

Dans une telle hypothèse, la mobilisation effective de nouvelles ressources d'emprunt, pour le financement de projets de développement dans les Etats membres, deviendrait quasiment impossible puisque l'une des informations financières clés, qui retiennent l'attention des partenaires bailleurs de fonds, est cette norme statutaire d'endettement.

De même, cette hypothèse compromettrait définitivement la possibilité pour la BOAD d'obtenir une notation compatible avec un accès au marché financier international dans des conditions sures et rentables.

### 3.2.6. <u>Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance sur la stratégie de la BOAD</u>

Un Comité de crédit étant désormais mis en place au sein du Conseil d'Administration de la

Banque, le démarrage de ses activités en 2010 permettra d'améliorer encore la réactivité de la Banque dans la prise en charge et le dénouement de dossiers de prêts jugés à la fois dignes d'intérêt et urgents.

En matière de contrôle et d'audit, le système de contrôle de la Banque continuera de faire l'objet d'une évaluation régulière en fonction des modifications des conditions internes et externes, aux fins de le renforcer pour en garantir l'efficacité.

L'audit interne sera renforcé par une automatisation du processus d'audit, la couverture plus accrue des zones à risques sur la base de la cartographie des risques en cours d'élaboration et l'élargissement de son champ d'action à l'audit des performances pour mieux accompagner la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de la Banque.
En matière de contrôle externe, un audit de gestion sera réalisé au cours de l'année 2010, par un cabinet à sélectionner par appel d'offres international, en dehors des contrôles annuels de la Banque Centrale et du Commissaire aux comptes.

Au plan de la gestion comptable, les diligences seront poursuivies avec le cabinet conseil recruté, en vue d'un prochain démarrage de l'application des normes IFRS. Par ailleurs, le système budgétaire de la Banque sera revu en vue de l'adoption de l'approche « budget programme », plus moderne et plus compatible avec les exigences tenant à la mise en œuvre d'un Plan stratégique.

En matière de gestion des risques, la Banque continuera de moderniser ses outils de suivi. S'agissant du risque de contrepartie en particulier, les mesures de recouvrement de créances seront renforcées, en synergie avec l'activité des Missions résidentes .

En tant qu'acteur important du système financier sous-régional et promoteur d'un espace économique intégré, régi par les principes de bonne gouvernance, la Banque continuera de s'inscrire dans la logique internationale du renforcement de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

En matière de modernisation du système d'information, la réalisation opérationnelle du schéma directeur informatique est prévue pour le courant de l'exercice 2010 et devrait s'étendre sur 36 mois. Il est à souligner que ce schéma directeur s'aligne sur la stratégie de développement de la Banque visualisée à l'horizon 2013. Les aspects « architectures et réseaux, applications intégrées, systèmes décisionnels, gouvernance du système d'information, populations et mobilité, politique de sécurité » constituent les axes prioritaires de ce plan.

Par ailleurs, le Plan de continuité des activités, nécessaire pour assurer une reprise diligente des activités de la Banque en cas de sinistre, entrera dans sa phase opérationnelle, à la suite des premiers tests prévus au cours de l'année 2010.

Concernant la dynamisation de la gestion des ressources humaines, la Banque mettra en application le système de management des performances pour renforcer la culture des résultats et instaurer une gestion des carrières transparente.

L'achèvement des travaux d'extension du siège et de construction de nouveaux bureaux étant prévu pour le milieu du deuxième trimestre 2010, la Banque procèdera au redéploiement d'une partie de son personnel et de ses services vers les nouveaux locaux.

**

** **

**Ainsi se présentent le bilan de l'activité de la BOAD au titre de l'année 2009 et les perspectives de l'institution pour 2010.**

**L'année écoulée a vu le démarrage de la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de l'institution. Les principaux objectifs, tant quantitatifs que qualitatifs, ont été atteints sur la première année. Par rapport à l'année 2008, qui sert de référence, le niveau des concours de la Banque, en faveur des économies de l'Union, s'est accru de 125 % en 2009.**

**Il est prévu que ce niveau d'engagement soit renforcé en 2010, avec le lancement des activités du Fonds de Développement Energie. Pour ce faire, entre autres, la BOAD devra procéder à une augmentation de son capital, afin de renforcer sa base d'endettement, constituée par le capital sujet à appel, et ses fonds propres.**

**Dans cette perspective, la BOAD sait compter sur le soutien de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA, qui ne lui a jamais fait défaut.**

## LISTE DES ANNEXES


| | |
|---|---|
| **ANNEXE 1 :** | Les organes délibérants de la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 2 :** | Organigramme de la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 3 :** | Principaux indicateurs macro-économiques des pays de l'UEMOA |
| **ANNEXE 4 :** | Etat de réalisation des critères de convergence dans les pays de l'UEMOA |
| **ANNEXE 5 :** | Répartition sectorielle et catégorielle des engagements nets cumulés de la BOAD par pays au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 6 :** | Evolution des flux nets de ressources par pays au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 7 :** | Répartition des études engagées par la BOAD au 31 décembre 2009 par catégorie et par nature |
| **ANNEXE 8 :** | Evolution des bilans et comptes d'exploitation de la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 9 :** | Caractéristiques et conditions des ressources d'emprunt mobilisées par la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 10 :** | Structure du capital de la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 11 :** | Liste des financements approuvés par la BOAD au 31 décembre 2009 |
| **ANNEXE 12 :** | Liste des projets régionaux financés par la Banque (1976-2009) au 31 décembre 2009 |