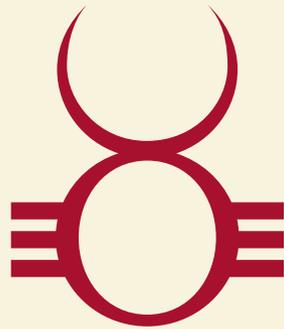


BOAD

BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Rapport du président 2011



BOAD

BANQUE OUEST AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT DU PRÉSIDENT

CONFÉRENCE DES CHEFS D'ÉTAT
ET DE GOUVERNEMENT DE L'UEMOA

RÉSUMÉ	7
INTRODUCTION	15
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	17
1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL	18
1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION	19
2. RÉALISATIONS DE LA BOAD	23
2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE	24
2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE	25
2.2.1 Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme un instrument stratégique des États	25
2.2.2 Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme partenaire des entreprises, leader régional dans les financements innovants	27
2.2.3 Actions de la Banque dans le cadre de la vulgarisation des structures et instruments du marché financier et de la promotion des partenariats	29
2.2.4 Actions pour une dynamisation de la mobilisation de ressources	30
2.2.5 Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance de la Banque sur la stratégie en vigueur	32
3. PERSPECTIVES POUR 2012	39
3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA	40
3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD	41
3.2.1 Programme d'activité	41
3.2.2 La BOAD comme instrument stratégique des États, en matière d'infrastructures de base, d'agriculture et d'environnement	41
3.2.3 La Banque comme partenaire des entreprises, leader régional dans les financements innovants	42
3.2.4 Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier	43
3.2.5 Dynamisation du processus de mobilisation de ressources et coopération avec les partenaires	44
3.2.6 Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance sur la nouvelle stratégie	45
CONCLUSION	49
LISTE DES ANNEXES	50

- AFD** : Agence Française de Développement
- BAD** : Banque Africaine de Développement
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BDA** : Banque de Développement d'Autriche
- BDC** : Banque de Développement de Chine
- BDEAC** : Banque de Développement de l'Afrique Centrale
- BEI** : Banque Européenne d'Investissement
- BID** : Banque Islamique de Développement
- BNDS** : Banque Nationale de Développement Economique et Social du Brésil
- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- BTP** : Bâtiments et travaux publics
- CDE** : Centre pour le Développement des Entreprises
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CILSS** : Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
- CREPMF** : Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers de l'UMOA
- CRRH** : Caisse Régional de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA
- DTS** : Droits de Tirages Spéciaux
- ERP** : Enterprise Resource Planning
- 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
- FMI** : Fonds Monétaire International
- IAS/IFRS** : International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards
- IDA** : Association Internationale pour le Développement
- IFN** : Institution Financière Nationale
- IRED** : Initiative Régionale pour l'Energie Durable
- KFW** : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence Allemande de la Coopération Financière)
- MDP** : Mécanisme pour un Développement Propre
- M FCFA** : Million de Francs CFA
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
- PACITR** : Programme d'Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier
- PCA** : Plan de Continuité d'Activité
- 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
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- WAPP** : Système d'échanges d'Energie Electrique Ouest Africain

I. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

L'année 2011 aura été marquée par la crise de la dette souveraine apparue dans plusieurs pays développés. Elle aura également été celle du « Printemps Arabe ». Les économies de l'UEMOA ont par ailleurs été affectées par les effets de la crise post-électorale en Côte d'Ivoire, en particulier au cours des premiers mois de l'année. De plus, depuis quelques mois, certains Etats membres font face à des difficultés liées au retour de ressortissants précédemment émigrés en Libye, ou encore à une insécurité accrue dans le Sahel, des suites de la crise libyenne.

Le taux de croissance de l'activité économique dans l'Union ressort à environ 1,4% en 2011, contre 4,5% en 2010.

II. RÉALISATIONS DE LA BOAD

Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan Stratégique 2009-2013, la Banque a, en 2011, maintenu un bon niveau d'activité. En dehors des concours du guichet « Fonds de Développement Energie » (FDE), dont elle assure la gestion, la Banque a octroyé des financements pour un montant de 286,7 milliards FCFA, contre 260,8 milliards FCFA en 2010 (+9,9%). Ce faisant, elle a soutenu la réalisation de quarante quatre (44) nouveaux projets d'investissement.

Au titre du FDE, les financements de l'exercice s'élèvent à 68,6 milliards FCFA. En incluant ces engagements, le volume global des concours mis en place par la BOAD, en 2011, aura été de 355,3 milliards FCFA, contre 365,8 milliards FCFA en 2010.

Les nouveaux financements portent le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union à 1 980,9 milliards FCFA (hors FDE), pour la réalisation de 593 projets de développement. Avec les concours du FDE (173,6 milliards FCFA), le cumul des engagements ressort à 2 154,5 milliards FCFA.

Pour l'exercice 2011 en particulier, la classification des activités conduites par axe d'orientation du Plan stratégique, peut être résumée comme suit.

Dans le cadre de son ambition visant à se positionner comme un instrument stratégique des Etats, la Banque est notamment intervenue dans les domaines du développement agricole, de l'environnement et des infrastructures.

En matière de développement agricole, des concours d'un montant global de 43,4 milliards FCFA ont été mis en place pour soutenir six (6) projets principalement destinés à l'augmentation de la production vivrière, à la réhabilitation ou la construction de barrages, et à la promotion de la riziculture.

Dans le domaine de l'environnement, la Banque promeut une Initiative Carbone, pour accompagner les porteurs de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (Protocole de Kyoto), ou au Fonds d'adaptation au changement climatique. Forte de la confiance des Etats membres, la Banque a été accréditée en mai 2011 comme Entité Régionale d'implémentation du Fonds d'Adaptation.

Par ailleurs, la Banque a commandité une étude de faisabilité d'un système d'assurances récoltes au sein de l'UEMOA. Les conclusions y relatives viennent d'être transmises ; elles permettront de monter des projets pilotes d'assurance récolte dans chacun des pays de l'Union.

En matière d'infrastructures, les interventions ont surtout été orientées en direction des routes et de l'énergie. Pour les routes, treize (13) projets totalisant 394,2 kilomètres de routes bitumées et 24 564 mètres linéaires de voies pavées, ont été financés, pour un montant global de 94,9 milliards FCFA. Dans le domaine de l'énergie, la Banque a consenti des concours d'un montant global de 47,6 milliards FCFA, pour le financement de quatre (4) projets destinés à accroître les capacités de production et de distribution d'électricité. Ces concours ont été renforcés par ceux mis en place à partir du guichet du FDE, promu dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IREN). Au total, 211,1 milliards FCFA de financements ont été alloués aux infrastructures économiques.

S'agissant du positionnement de la Banque comme partenaire des entreprises, leader régional dans les financements innovants, des prêts directs d'un montant global de 88,2 milliards FCFA ont été octroyés, pour la réalisation de treize (13) projets relevant du secteur des télécommunications (10 milliards FCFA), de l'industrie (54,9 milliards FCFA), des infrastructures aéroportuaires (18,3 milliards FCFA), ou des services (5,0 milliards FCFA dans l'hôtellerie). Cette catégorie de financements a représenté 30,8% des approbations de l'exercice (hors FDE).

En outre, des prises de participations, d'un montant global de 7,8 milliards FCFA, ont été réalisées.

Dans le cadre de l'arrangement de financements, la Banque a facilité, au bénéfice de ses mandants, la mobilisation de 44,1 milliards FCFA de ressources, qui ont servi à la réalisation de divers projets d'investissement. La Banque a par ailleurs garanti des opérations de levée de fonds (emprunts obligataires) pour un montant de 8 milliards FCFA. La Banque intervient aussi, désormais, sur des opérations de court terme. Pour l'exercice 2011, le montant des financements à court terme a été de 43 milliards FCFA. Enfin, en matière de conseil financier, la Banque est intervenue en faveur d'entreprises privées, de même qu'au profit de certains Etats, pour des opérations telles que la restructuration/privatisation de sociétés, l'attribution de licence GSM, ou la réalisation d'infrastructures.

La Banque poursuit sa contribution à la mise en œuvre de l'Initiative régionale pour l'énergie durable (IREN). En complément à l'instruction des pro-

jets relevant du guichet FDE, elle s'emploie à promouvoir le fonds d'investissement qui, dans la logique de l'IRED, sera dédié au financement privé d'infrastructures d'énergie dans l'Union. Un cabinet a été recruté pour la réalisation de l'étude de faisabilité de ce fonds d'investissement privé.

La Banque poursuit également son concours pour la mise en place d'un marché hypothécaire régional, et l'introduction de la titrisation dans les pays de l'Union. En cooptant trente huit (38) banques de la sous-région ou du continent, la BOAD a mis en place la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH) ; elle s'attelle par ailleurs à la création de « BOAD Titrisation » dont l'agrément comme société de gestion de fonds de titrisation a été obtenu le 28 décembre 2011.

L'exécution du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA), s'est poursuivie en 2011. A la suite d'une requête adressée aux partenaires techniques et financiers du Projet, la date de clôture a été reportée du 30 septembre 2011 au 30 juin 2012.

Par ailleurs, afin de renforcer sa capacité de financement, la Banque a poursuivi diverses actions de coopération et de mobilisation de ressources auprès de ses partenaires, ainsi que ses interventions sur le marché régional des capitaux. Au cours de l'exercice, elle a procédé à la signature de trois (3) conventions de financement d'un montant total de 150 millions d'euros (environ 98,4 milliards FCFA). En outre, deux conventions de financement sont en cours de finalisation, pour des montants respectifs de 64 millions et 25 millions d'euros.

Sur le marché régional de capitaux, la Banque a réalisé une émission de bons, qui a permis de mobiliser 50,5 milliards FCFA. En rapport avec l'augmentation de capital décidée en juin 2010, la souscription de l'ensemble des Etats membres de l'UEMOA, de même que celle de la BCEAO, de la République Populaire de Chine et de la France ont été enregistrées. Une décision favorable a été déjà prise par la BAD, qui devrait incessamment transmettre son bulletin de souscription. La BEI a décidé du principe d'une souscription mais certaines modalités de libération annoncées par cet actionnaire font encore l'objet de négociations.

Deux projets portés par la Banque enregistrent un certain délai de mise en œuvre, du fait de l'instabilité apparue sur le marché financier international, en relation notamment avec la crise de la dette souveraine dans certains pays développés. Il s'agit du projet de demande de notation de la Banque d'une part, et d'autre part d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un fonds concessionnel régional du type IDA ou FAD.

Dans le cadre de l'alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance de la Banque sur la stratégie en vigueur, les règles relatives aux limites d'interventions ont été actualisées. La Banque a par ailleurs produit et publié ses premiers états financiers élaborés suivant les normes comptables internationales IAS/IFRS. La conformité des comptes aux cadres internationaux contribuera à un meilleur accès aux ressources extérieures, notamment celles du marché financier international. En vue d'un renforcement de l'évaluation initiale des risques liés aux projets et aux contreparties sur lesquelles l'institution s'expose, il a été élaboré et mis en application une procédure d'émission d'un avis de seconde opinion. Cet avis est émis par la Direction en charge de la gestion

des risques sur engagements, et complète désormais celui des Directions opérationnelles.

En matière de politiques financières, le dispositif existant reste pertinent, mais certaines actualisations sont apparues souhaitables, notamment dans la perspective d'une notation à terme de la Banque, par une agence internationale. Le but visé est de renforcer les symboles de solidité financière de l'institution et d'améliorer son image auprès des partenaires externes. Ainsi, la politique de liquidité, la politique de couverture du risque de taux, de même que la politique d'allocation des fonds propres, ont respectivement fait l'objet de légers réaménagements, à la suite de l'approbation des propositions y relatives, par les organes délibérants de la Banque.

Le Comité d'Audit, créé en 2005 au sein du Conseil d'Administration, a tenu ses deux réunions statutaires. En matière de contrôle externe, le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes, a examiné et certifié sans réserve les comptes 2010. Il a également conduit une mission d'intérim portant sur l'examen du contrôle interne, du management des risques et du système d'information. S'agissant enfin des activités d'audit interne et de contrôle financier, elles ont couvert durant l'exercice tous les domaines d'activités de la Banque.

La Banque a poursuivi la mise en œuvre des actions préalables à l'exécution de son Schéma Directeur Informatique (SDI). En matière de communication, un partenariat a été formalisé avec un réseau de journalistes économiques répartis dans la zone UEMOA, pour faire relayer l'information au niveau régional. Des Journées Portes Ouvertes dans les pays membres, pour échanger avec les autorités nationales et aller à la rencontre du secteur privé en quête de financements, ont été instaurées. Une telle manifestation a notamment été organisée en Côte d'Ivoire et au Niger. La Banque a par ailleurs poursuivi des actions dans le domaine de la responsabilité sociale, de l'action citoyenne et de l'assistance directe à des populations.

Des actions relevant de la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines ont également été poursuivies. Les effectifs ont été renforcés avec le recrutement de treize (13) Jeunes Gradués. Au 31 décembre 2011, la Banque compte un effectif global de 262 agents.

La situation financière de la BOAD reste saine et marquée notamment par une structure financière équilibrée, de même que par un endettement maîtrisé et conforme aux normes réglementaires. S'agissant de l'exploitation, elle continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net visualisé à fin 2011 ressort à 6,8 milliards FCFA. Quant au taux de dégradation net du portefeuille, il est de l'ordre de 3,4% à fin décembre 2011, contre 5,3% au 31 décembre 2010.

III. PERSPECTIVES POUR 2012

3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA

Du fait d'une campagne agricole 2011/2012 annoncée comme peu performante, des tensions pourraient apparaître sur les prix en 2012. Néanmoins, les perspectives économiques pour l'année 2012 sont globalement jugées favorables. Le taux de croissance réel projeté est d'environ 6,7%, contre une réalisation de 1,4% en 2011.

Les perspectives positives reposent principalement sur des hypothèses telles que celles d'une reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire, un dynamisme de l'activité minière dans l'Union, lié notamment à la consolidation de l'extraction d'uranium et au démarrage de l'exploitation du pétrole au Niger. Ces prévisions tablent par ailleurs sur un accroissement de la production d'or en Côte d'Ivoire, au Mali et au Burkina Faso.

L'évolution économique dans l'Union sera vraisemblablement aussi influencée par les conséquences qui résulteront de la crise de la dette en cours en Europe et dans d'autres régions du monde. Les canaux de transmission des effets de cette crise à la région UEMOA pourraient être le commerce extérieur, les investissements directs étrangers, les transferts des migrants et les termes de l'échange. Selon certaines projections du FMI, une perte de un (1) point de pourcentage de croissance, dans les pays de l'Union Européenne, pourrait entraîner une réduction moyenne de 0,5 point de pourcentage de croissance dans les pays de l'UEMOA.

3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD

Les Perspectives Financières Actualisées 2011-2015, adoptées par les organes délibérants de la Banque en décembre 2011, prévoient pour le quinquennat des financements à moyen ou long terme de l'ordre de 1500 milliards FCFA (hors concours du FDE). Pour 2012 en particulier, les prévisions de financement ressortent à 288,8 milliards FCFA, hors FDE. Au titre du Fonds de Développement Energie, 80 milliards FCFA de financements seront mis en œuvre. Ainsi, le montant global des concours qui résulteront de l'activité de la BOAD sera de 368,8 milliards FCFA.

La réalisation des niveaux d'activités programmés pour le quinquennat sera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources suffisantes et adaptées pour ce faire. Le principal défi à relever par la Banque, pour le développement de ses activités, reste ainsi la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel. La question de ressources concessionnelles pérennes demeure ainsi posée.

L'activité de la Banque dans le secteur non marchand visera en particulier i) un renforcement de l'offre et de la distribution énergétiques, ii) la promotion de projets agricoles en vue d'une amélioration de la sécurité alimentaire, iii) la promotion de projets environnementaux, iv) un appui

aux programmes d'infrastructures, en matière de routes, de télécommunication, d'équipements et autres.

En exécution de la décision du Conseil des Ministres de l'Union lui demandant de s'engager dans le redressement du réseau des Banques Régionales de Solidarité (BRS), la BOAD prévoit de poursuivre l'instruction du dossier concerné, de concert avec la BCEAO, en vue d'un éventuel renforcement de sa prise de participation.

En rapport avec la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED), les conclusions attendues de l'étude de faisabilité d'un fonds d'investissement privé permettront à la Banque d'avancer dans la réalisation du projet relatif audit Fonds. Une prise de participation de la Banque est également envisagée dans ce cadre.

Par ailleurs, la Banque renforcera et diversifiera son soutien traditionnel aux promoteurs privés. Les priorités opérationnelles s'articuleront principalement autour des points ci-après : i) le financement de projets dans les secteurs d'intervention classiques de la BOAD ; ii) le renforcement des actions relatives à l'arrangement de financements, ainsi qu'au conseil financier ; iii) la promotion du partenariat public privé, en favorisant une association plus large des banques au financement des investissements dans l'Union.

En dehors des cofinancements, la Banque poursuivra les actions visant l'accompagnement au développement du marché hypothécaire de l'Union, notamment à travers un soutien aux activités de la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH) ainsi qu'à celles de BOAD-TITRISATION, la société de gestion de fonds communs de titrisation de créances.

Le principal défi que devra relever la Banque, pour la poursuite de ses objectifs de développement, reste la mobilisation effective de ressources concessionnelles pour le financement des projets du secteur non marchand. Les volumes de financements concessionnels que la BOAD met en place depuis plusieurs années sont beaucoup plus importants que ceux des ressources concessionnelles que l'institution parvient à mobiliser effectivement. Cela signifie que des ressources levées à des conditions de marché sont parfois affectées à des décaissements sur des prêts concessionnels, ce qui a des conséquences négatives sur la rentabilité de l'exploitation, et sur la perception de la Banque par certains partenaires.

La crise de la dette souveraine, dans les pays développés, devrait accentuer la raréfaction des ressources concessionnelles externes mobilisables par la BOAD. C'est pour cela qu'un appui supplémentaire est hautement souhaitable des Etats pour créer les conditions d'un accès de la Banque à des ressources concessionnelles internes. Par ailleurs, l'augmentation de 50% du capital décidée en juin 2010 apporte à la Banque un renforcement appréciable de ses ressources propres, ainsi que de sa base d'endettement. Le niveau de cette augmentation pourrait néanmoins montrer des limites dans les prochaines années. Au demeurant, en décidant de l'augmentation de capital de 50%, le Conseil d'Administration de la Banque avait retenu qu'un point lui serait fait, au début de l'exercice 2013, sur l'adéquation du niveau du capital, au regard de l'évolution effective des activités de l'institution.

Quant au projet de demande de notation et au projet de mise en place d'un fonds concessionnel régional du type IDA ou FAD, le rythme de leur

instruction pourrait être ralenti en 2012, en dépit de leur caractère stratégique pour la Banque. En effet, eu égard au contexte international actuel, le Conseil d'Administration a demandé un report de la période de saisine des agences de notation. De même, la raréfaction de l'aide au développement, consécutive à la crise de la dette, ne paraît pas constituer un contexte favorable au lancement d'un projet de création d'un fonds concessionnel de type FAD ou IDA.

CONCLUSION

Ainsi se présentent le bilan de l'activité de la BOAD au titre de l'année 2011 et les perspectives de l'institution pour l'année 2012.

Avec un volume global de financement de 355,3 milliards FCFA, l'année 2011 aura été marquée par un renforcement de l'assistance financière de la Banque aux économies de l'Union. Il reste cependant que le principal défi à relever, pour la poursuite d'un développement des activités en faveur des Etats membres, est la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel.

Face à la rareté croissante des ressources concessionnelles externes, pour le financement du secteur public non marchand dans les pays de l'Union, la Banque voudrait solliciter le soutien de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, afin que des réflexions soient engagées au sein de l'Union, aux fins de doter la BOAD de ressources concessionnelles internes appropriées.

Dans cette perspective, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA lui a toujours apporté.

Au cours de l'année 2011, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union a tenu deux sessions. Les décisions issues de ces rencontres au sommet ont dégagé des orientations pour l'ensemble de notre communauté régionale, en particulier pour chacun des organes et institutions de l'Union.

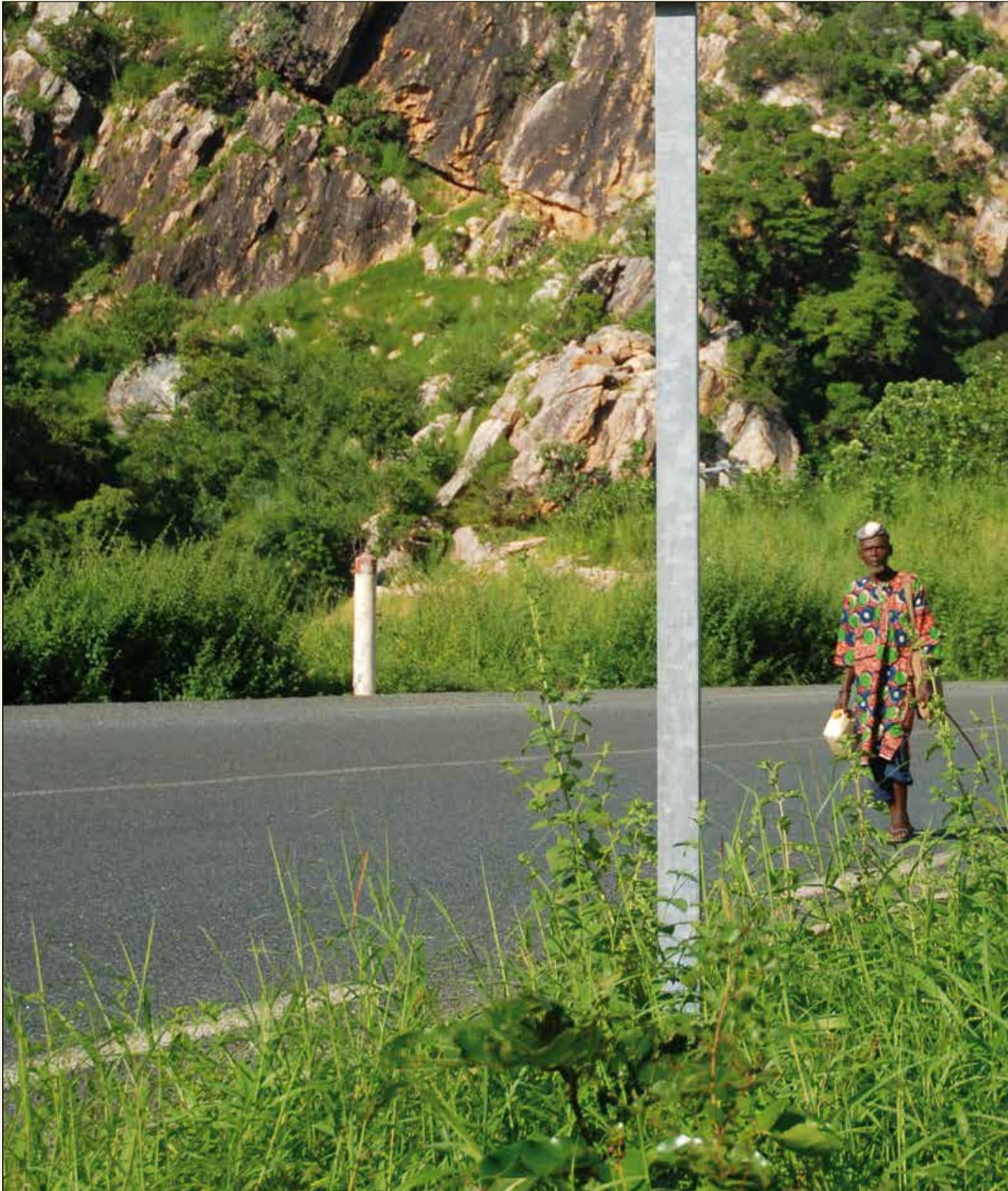
A l'issue de la session en date du 22 janvier 2011, tenue à Bamako, les Chefs d'Etat et de Gouvernement m'ont accordé leur confiance en me nommant à la présidence de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), l'institution communautaire de financement du développement. A la suite de cette nomination, j'ai pris service le 10 février 2011.

Les hautes instances de l'Union ayant eu à approuver la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013, proposé pour la BOAD, je me suis engagé à poursuivre la réalisation des objectifs de ce Plan stratégique, dont la pertinence reste d'actualité.

Tout au long de l'année 2011, les activités de la Banque ont par ailleurs été conduites en s'inspirant des orientations issues des rencontres au sommet susvisées. A ce titre, la Banque a notamment pris une part active dans les différents travaux qui ont abouti aux rapports soumis par les organes et institutions de l'Union au Conseil des Ministres, dans le cadre de la gestion de la crise post-électorale en Côte d'Ivoire.

En ce qui concerne la gestion de la Banque elle-même, les options retenues, conformément aux différentes orientations des instances de l'Union et organes délibérants, ont permis de limiter l'impact de la crise ivoirienne sur l'exécution du plan d'activité annuel. Enfin, après le dénouement de la crise, la Banque s'est impliquée dans les programmes élaborés par les Autorités ivoiriennes en vue de la relance de l'économie du pays. Cette implication se réalise sans affecter la contribution de la Banque aux efforts de financement du développement déployés dans les autres pays de l'Union.

Le présent rapport d'activité 2011 du Président de la BOAD à la 16^{ème} session ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement rappelle tout d'abord quelques éléments caractéristiques du contexte économique et social de l'activité de la Banque en 2011. Il présente ensuite les principales réalisations de la Banque au cours de l'exercice, puis met en relief quelques unes des perspectives de l'UEMOA et de la BOAD pour 2012.





CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- 1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
INTERNATIONAL
- 1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE
DANS L'UNION

1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

L'année 2011 aura été marquée par la crise de la dette souveraine apparue dans plusieurs pays développés. Cette année aura également été celle du « Printemps Arabe ».

À la suite de la récession de 2009 (- 0,7%) et du redressement rapide de l'activité économique en 2010 (+5,2%), la croissance économique mondiale a fléchi à environ 3,8% en 2011. Selon les Perspectives de l'économie mondiale révisées, publiées par le FMI en janvier 2012, la croissance mondiale sera de l'ordre de 3,3% en 2012, eu égard à l'aggravation récente de la crise de la dette en Zone euro.

La reprise reste ainsi fragile ; elle est aussi inégale. En effet, elle est plus lente dans les économies avancées (+1,6% en 2011 contre 3,2% en 2010), mais reste globalement vigoureuse dans les économies émergentes et en développement (+6,2%) en 2011, malgré un léger recul par rapport à 2010 (+7,3%). Des tensions inflationnistes croissantes* pourraient d'ailleurs ralentir davantage le rythme de cette évolution.

Dans les pays d'Afrique subsaharienne, la croissance qui avait atteint 5,3% en 2010, pourrait décélérer légèrement et se situer à 4,9 % en 2011, soutenue par le dynamisme de la demande intérieure et l'orientation favorable des cours des matières premières exportées, en particulier ceux du pétrole. Ces taux de croissance doivent cependant être appréciés au regard du croît démographique qu'enregistre l'Afrique subsaharienne (2,5% par an en moyenne).

Sur le marché des changes, l'euro s'est globalement affermi face aux principales devises. La morosité de l'activité économique aux Etats Unis d'Amérique ainsi qu'au Japon, ont contribué à maintenir un euro fort vis-à-vis de la plupart des grandes devises, en dépit de la crise de la dette en Europe.

* Selon les Perspectives de l'économie mondiale du FMI (septembre 2011 et janvier 2012), l'inflation est en hausse dans les pays émergents et en développement. La prévision d'inflation pour 2011 est de 7,5%, contre 6,1% en 2010 et 5,2% en 2009. Le groupe Afrique subsaharienne (hors Zimbabwe) est particulièrement concerné, avec 8,4% de taux d'inflation prévu pour 2011, contre 7,5% en 2010.

TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES PRINCIPALES RÉGIONS DU MONDE

	Monde	Pays avancés	Pays émergents et en développement	Pays en développement d'Asie	Afrique subsaharienne
Taux de croissance du PIB réel en 2011	3,8	1,6	6,2	7,9	4,9
Taux de croissance du PIB réel en 2010	5,2	3,2	7,3	9,5	5,3
Taux de croissance du PIB réel en 2009	-0,7	-3,7	2,8	7,2	2,8

Source : FMI (WEO septembre 2011 et janvier 2012)

1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION

Le taux de croissance de l'activité économique dans l'Union ressortirait à **1,4%** en 2011, contre **4,5%** en 2010

L'activité économique au sein des États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a ainsi évolué dans un environnement international difficile. Indépendamment de la crise de la dette des pays développés, notre environnement économique a été marqué par un renchérissement des produits alimentaires importés, de même que par la hausse de prix des produits pétroliers. Les perturbations dans l'offre d'énergie électrique restent également un sujet de grande préoccupation.

Les économies de l'Union ont par ailleurs été affectées par les effets de la crise post-électorale en Côte d'Ivoire, en particulier au cours des premiers mois de l'année. De plus, depuis quelques mois, certains États membres font face à des difficultés spécifiques liées au retour de ressortissants précédemment émigrés en Libye, ou encore à une insécurité accrue dans le Sahel, des suites de la crise libyenne.

Le taux de croissance de l'activité économique dans l'Union ressortirait à 1,4% en 2011, contre 4,5% en 2010.

L'activité s'est déroulée dans un contexte de hausse des prix. En glissement annuel le taux d'inflation est ressorti à 3,2% en novembre 2011, contre 3,5% en octobre, 3,8% en septembre et 1,4% en 2010. Au total, bien qu'il soit en recul par rapport à juin 2011, le taux d'inflation reste élevé au regard de la norme communautaire de 3% maximum.

En ce qui concerne les cours des principaux produits de base, comparativement aux niveaux moyens enregistrés en 2010, ceux de la quasi-totalité des produits exportés par l'UEMOA se sont orientés à la hausse durant les dix premiers mois de l'année 2011, à la faveur de la bonne tenue de la demande provenant des pays émergents d'Asie : +48,0% pour le café robusta, +66,5% pour le coton fibre, +34,5% pour l'huile de palme, +59,4%

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 du PIB réel en 2011*	3,8	5,2	-6,3	4,3	5,3	5,5	4,5	3,9	1,4
Taux de croissance du PIB réel en 2010	2,6	7,9	2,4	3,5	5,8	8,0	4,2	3,7	4,5
Évolution par rapport à 2010									

* Estimation Source : Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, Commission de l'UEMOA (décembre 2011).

Le solde global de **la balance des paiements** enregistrerait un excédent de **674,1 milliards**, en hausse de **135,6 milliards** par rapport à 2010

pour l'huile de palmiste, +42,2% pour le caoutchouc, +60,9% pour la noix de cajou, +20,7% pour le pétrole et +29,3% pour l'or. En revanche, les cours moyens du cacao en fèves se sont contractés de 1,9%, en relation avec la dissipation des craintes liées à l'approvisionnement régulier du marché et l'augmentation de la production ivoirienne durant la campagne agricole 2010/2011.

S'agissant des finances publiques, l'exécution des opérations financières des Etats en 2011 se traduirait par une aggravation du déficit budgétaire par rapport à 2010. Le déficit global, base engagements, hors dons, atteindrait 7,7% du PIB en 2011 contre 5,5% en 2010, reflétant la tendance à la dégradation enregistrée dans l'ensemble des Etats membres. Par pays, il se situerait à 4,3% au Bénin, 10,8% au Burkina, 6,3% en Côte d'Ivoire, 10,5% en Guinée-Bissau, 7,7% au Mali, 10,8% au Niger, 8,4% au Sénégal et 7,3% au Togo.

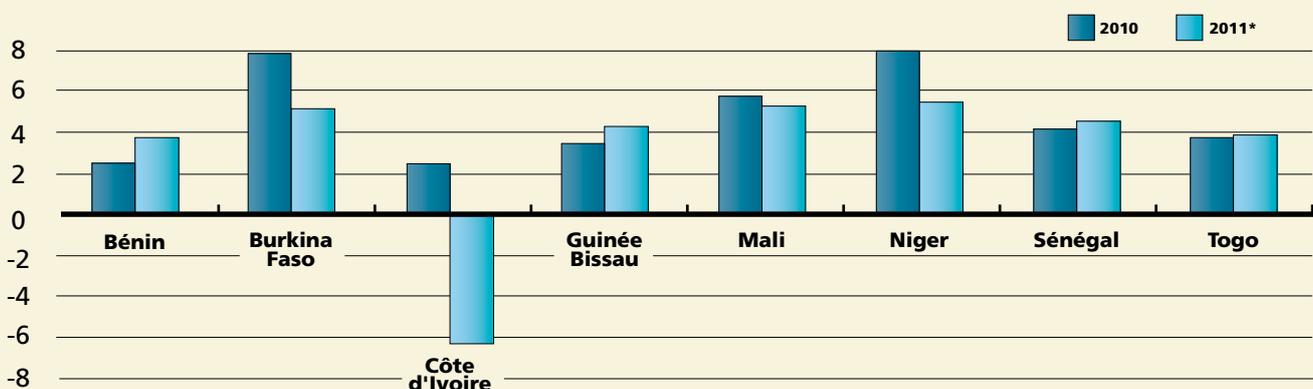
Par ailleurs, à fin 2011, l'encours de la dette publique représenterait 43,9% du PIB contre 43,5% à fin décembre 2010. En 2012, le ratio est prévu à 43,6%. Dans la perspective de l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative d'allègement de dettes, par la Côte d'Ivoire, le taux d'endettement devrait davantage baisser.

Pour ce qui est de la situation monétaire, celle de l'Union serait caractérisée en 2011 par une consolidation de la masse monétaire, induite par la hausse du crédit intérieur et des avoirs extérieurs nets des institutions monétaires.

Pour 2011, l'analyse des transactions extérieures révèle un profil plus favorable qu'en 2010. En effet, le solde global de la balance des paiements enregistrerait un excédent de 674,1 milliards, en hausse de 135,6 milliards par rapport à 2010, sous l'effet d'une amélioration de l'excédent du compte de capital et d'opérations financières.

Sur le marché financier régional, enfin, la dynamique engagée en 2010, en termes de levée de ressources, s'est poursuivie au cours du deuxième semestre de l'année 2011, à la suite du dénouement de la crise ivoirienne.

ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2011 en %



Sources : BOAD sur la base des statistiques de la surveillance multilatérale.

Au niveau du marché primaire, onze (11) opérations financières ont été réalisées et auraient permis, au 15 décembre 2011, de lever la somme de 372,1 milliards. En comparaison, on note qu'en 2010, vingt-deux (22) opérations financières avaient permis de mobiliser 275,8 milliards.

Les dispositions prises, notamment par les Etats et les institutions ou organes communautaires, afin d'assurer une relance rapide de l'appareil productif, devraient permettre d'atténuer le ralentissement économique enregistré en 2011, dans la Zone. Une normalisation de la situation sociopolitique dans les différents États membres de l'Union constituerait par ailleurs un facteur d'amélioration des perspectives de croissance, avec un taux prévu à 6,7% en 2012.

Une **normalisation de la situation sociopolitique** dans les différents États membres de l'Union constituerait par ailleurs un **facteur d'amélioration des perspectives de croissance**, avec un taux prévu à **6,7%** en 2012.

Au demeurant, si les incidences de la crise de la dette souveraine en Europe, aux USA et au Japon, ont pour l'instant été peu discernées, on sait que cette crise peut potentiellement se traduire par des situations défavorables, telles que :

- i) une réduction de la demande mondiale de produits primaires, notamment agricoles ;
- ii) une diminution du volume de l'aide au développement ;
- iii) des restrictions dans les conditions de financement du commerce international ;
- iv) un durcissement des conditions d'ouverture de lignes de crédit internationales ;
- v) une réduction des flux financiers provenant des migrants.





2

RÉALISATIONS DE LA BOAD

- 2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE
- 2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

Les principales réalisations de l'exercice peuvent être mises en lumière en les situant successivement dans un tableau d'ensemble puis en fonction des différents axes du Plan stratégique de la Banque.

2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan Stratégique 2009-2013, la Banque a, en 2011, maintenu un bon niveau d'activité. En dehors des concours du guichet du « Fonds de Développement Energie » (FDE), dont elle assure la gestion, la BOAD a octroyé des financements pour un montant de 286,7 milliards FCFA, contre 260,8 milliards FCFA en 2010 (+9,9%) et 234,3 milliards FCFA en 2009.

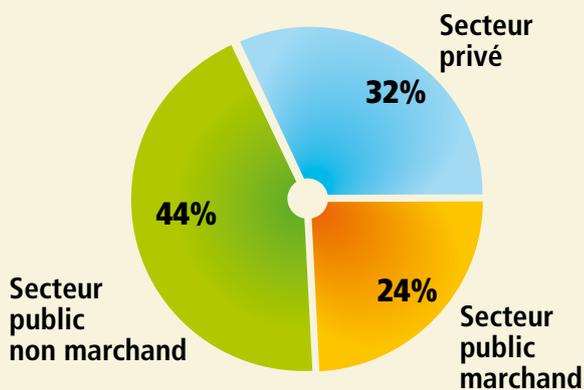
Ce faisant, la Banque a soutenu la réalisation de quarante quatre (44) nouveaux projets d'investissement. Ces projets visaient notamment un renforcement des capacités de production d'énergie, une diversification de la production dans certains pays, un renforcement de l'intégration économique régionale et une consolidation des bases d'une croissance économique inclusive et durable.

Au titre du Fonds de Développement Energie (FDE), les financements de l'exercice s'élèvent à 68,6 milliards FCFA (contre 105 milliards FCFA en 2010).

En incluant les engagements pris à travers le FDE, le volume global des concours mis en place par la BOAD, en 2011, aura ainsi été de 355,3 milliards FCFA, contre 365,8 milliards FCFA en 2010.

Les nouveaux financements portent le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union à 1 980,9 milliards FCFA (hors FDE), pour la réalisation de 593 projets de développement. Avec le total des concours du FDE (173,6 milliards FCFA), le cumul des engagements ressort à 2 154,5 milliards FCFA.

RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS AU 31/12/2011



Source : BOAD

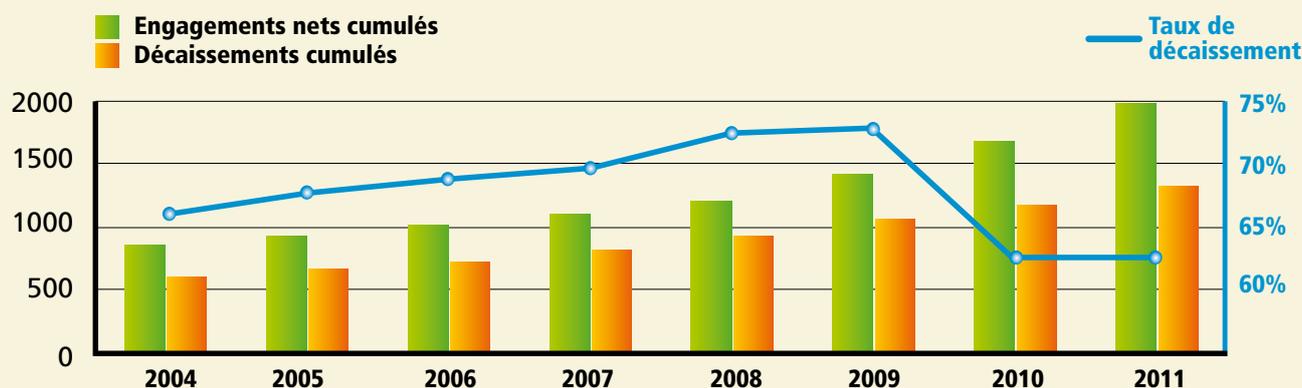
La répartition sectorielle des engagements nets cumulés montre que 1 098,5 milliards FCFA (55,5%) des concours de la Banque ont été orientés vers le secteur marchand (privé + secteur public marchand) et que 882,3 milliards FCFA (44,5%) ont été alloués au secteur non marchand.

Les engagements nets cumulés en direction des projets intégrateurs s'élèvent à 802,6 milliards FCFA (40,5%) à fin décembre 2011. Cette proportion confirme l'engagement de la Banque à participer à la promotion de l'intégration régionale, conformément à l'une des missions que lui assignent ses statuts.

En ce qui concerne les décaissements, ils ressortent en 2011 à 131,5 milliards FCFA contre 113,8 milliards FCFA pour 2010 (20,3%). Le cumul des décaissements s'établit à 1 240,7 milliards FCFA, avec un taux de décaissement cumulé de 62,6% (hors FDE).

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS ET DES DÉCAISSEMENTS CUMULÉS

en millions FCFA



Source : BOAD

Dans le but d'aider à l'identification de projets porteurs, la Banque a par ailleurs, en 2011, financé différentes études de préparation de projets pour un montant global de 1,4 milliard FCFA. A fin 2011, le cumul des financements de la Banque dans le domaine des études de projets est de 24,8 milliards FCFA.

2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

En rapport avec les orientations stratégiques de la Banque, les principales réalisations de l'exercice se résument comme suit.

2.2.1. ACTIONS DE LA BOAD EN VUE DE SON POSITIONNEMENT COMME UN INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS

En matière de développement agricole, les projets financés par la Banque ont permis d'étendre les actions visant la promotion de la sécurité alimentaire. Des concours d'un montant global de 43,4 milliards FCFA ont été mis en place pour soutenir six (6) projets. Ces financements ont été principalement destinés à l'augmentation de la production vivrière, notamment par la réalisation d'aménagements hydro-agricoles, à la réhabilitation ou la construction de barrages, et à la promotion de la riziculture.

Certains de ces financements ont par ailleurs été orientés vers le désenclavement de zones de production, par la construction de pistes rurales, vers l'organisation de producteurs et le renforcement de leurs capacités, ou encore vers une facilitation de l'accès des populations aux services sociaux de base. Les projets agricoles ainsi promus devraient non seulement contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, mais également au relèvement de revenus agricoles.

Dans le domaine de l'environnement, la Banque fait de la lutte contre le changement climatique une priorité. Elle promeut depuis 2009 une

S'agissant des
**infrastructures
 routières,**
13 projets
 totalisant
394,2 km
 de routes bitumées et
24 564 mètres
 linéaires de voies
 pavées, ont été
 financés pour un
 montant global de
94,9 milliards
FCFA

Initiative Carbone pour accompagner les porteurs de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre, ou au Fonds d'adaptation au changement climatique. Dans ce cadre, la Banque fournit une assistance technique et financière, de la préparation au financement, de l'idée de projets jusqu'à l'obtention des crédits carbone. La Banque a ainsi mis en place un portefeuille de projets éligibles au MDP, de même que des projets d'adaptation au changement climatique. Un premier projet promu a été enregistré au titre du mécanisme MDP, avec effet à compter du 6 mai 2011.

Au titre des projets d'adaptation au changement climatique, la BOAD, forte de la confiance des Etats de l'UEMOA, a été accréditée en mai 2011 comme Entité Régionale d'implémentation du Fonds d'Adaptation. Cette accréditation a été effective après les "due diligences" du Panel d'accréditation, qui ont permis d'attester l'expertise de l'institution, notamment en matière de ressources humaines compétentes et expérimentées, en matière d'évaluation, de fiabilité des procédures de mise à disposition de fonds, et de monitoring de projets. Des projets d'adaptation sont en cours d'identification dans la sous région, dans les secteurs de l'agriculture, des forêts et de l'érosion côtière, pour mobiliser les ressources du Fonds d'adaptation au profit des Etats.

Par ailleurs, le processus de réalisation d'une étude visant l'examen de l'opportunité et des conditions techniques de création d'un « fonds carbone », ainsi que d'un « fonds climat », a été engagé à fin décembre 2011.

De même, la Banque a commandité une étude de faisabilité d'un système d'assurances récoltes au sein de l'UEMOA. Cette étude, dont les conclusions viennent d'être transmises, a pour objet d'examiner la faisabilité technique, financière, socio-économique et organisationnelle de la mise en place d'un mécanisme d'assurance récoltes dans notre zone. Elle a donné lieu à deux ateliers régionaux, le plus récent ayant eu lieu les 20 et 21 juillet 2011, au siège de la Banque. Les conclusions susvisées permettront à la Banque de monter des projets pilotes d'assurance récolte dans chacun des pays de l'Union.

Enfin, avec le soutien de partenaires externes, dont l'Organisation Internationale de la Francophonie, la Banque a organisé, en juillet 2011 à Lomé, au profit d'une soixantaine de représentants d'administrations des Etats membres, un atelier sur le montage de projets d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique.

En matière d'infrastructures, la Banque a, en particulier, orienté ses interventions en faveur d'infrastructures routières ou d'énergie.

S'agissant des infrastructures routières, treize (13) projets totalisant 394,2 kilomètres de routes bitumées et 24 564 mètres linéaires de voies pavées, ont été financés pour un montant global de 94,9 milliards FCFA. Ces projets routiers visent une plus grande fluidité ainsi qu'un accroissement des échanges commerciaux, une amélioration de la mobilité et de l'accessibilité, de même qu'une amélioration du cadre de vie des populations de l'Union bénéficiaires des réalisations. Certains desdits projets relèvent de programmes communautaires d'investissement, notamment le Programme d'Action Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR) de l'UEMOA.

Au total, la Banque a alloué **211,1 milliards FCFA** de financements en direction des **infrastructures économiques**, notamment pour la réalisation de routes et la production d'électricité, contribuant ainsi à une plus grande compétitivité des économies de l'Union.

Dans le domaine des infrastructures du secteur de l'énergie, la BOAD a accentué ses efforts dans l'accompagnement des Etats pour la mise en œuvre de diligences visant une résolution durable de la crise énergétique. La Banque a consenti des concours d'un montant global de 47,6 milliards FCFA, pour le financement de quatre (04) projets destinés à accroître les capacités de production et de distribution d'électricité dans les Etats membres de l'Union. Ces concours ont été renforcés par ceux mis en place à partir du guichet du Fonds de Développement Energie (FDE), promu dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). Les concours du FDE pour l'année 2011 s'élèvent à 68,6 milliards FCFA, et concernent quatre (04) projets.

Au total, la Banque a alloué 211,1 milliards FCFA de financements en direction des infrastructures économiques, notamment pour la réalisation de routes et la production d'électricité, contribuant ainsi à une plus grande compétitivité des économies de l'Union.

Enfin, en matière d'assistance aux Etats et à leurs démembrements, la Banque a fourni différents appuis, notamment en termes de participation au financement d'études et à l'organisation de séminaires. Pour cette catégorie d'appuis, un montant de 111 M FCFA a été alloué en 2011.

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

Parallèlement au renforcement des financements sous formes de prêts directs, de prises de participation et de lignes de refinancement, la Banque a poursuivi le développement et la promotion de produits innovants, inspirés par les besoins de sa clientèle. Les nouveaux produits concernent en particulier l'arrangement de financement, la garantie d'émissions d'emprunts, les prêts à court terme et le conseil financier.

Des prêts directs d'un montant global de 88,2 milliards FCFA ont été octroyés pour la réalisation de treize (13) projets relevant du secteur des télécommunications, de l'industrie, des infrastructures aéroportuaires, ou de services divers tels que l'hôtellerie. Cette catégorie de financements a représenté 30,8% des approbations de l'exercice (hors FDE).

Dans le domaine des **télécommunications**, un montant de 10 milliards FCFA a été affecté à la réalisation d'un projet d'investissement destiné à l'extension d'une couverture radio et au déploiement de la technologie 3G, afin d'offrir des accès mobiles d'internet haut débit.

En matière **d'industries**, un montant global de 54,9 milliards FCFA a été engagé et a notamment permis de soutenir la réalisation de projets cimentiers, d'une capacité totale de plus de trois (03) millions de tonnes, dans trois pays de l'Union. Ces projets devraient permettre de satisfaire un marché porteur et de substituer une production locale compétitive aux importations. Les financements sous revue ont par ailleurs promu l'exécution de projets pharmaceutiques ou agro-industriels (brasserie, valorisation de fèves de cacao), ainsi que la construction et l'exploitation d'un dépôt de gaz butane. Pour ce qui est des industries pharmaceutiques, elles devraient permettre le renforcement de l'offre de médicaments génériques au profit des populations les plus démunies. S'agissant du dépôt de gaz butane, il

S'agissant de **prises de participations**, la Banque est intervenue pour un montant global de **7,8 milliards FCFA**

devrait contribuer à améliorer l'offre d'énergies modernes et la préservation du couvert végétal.

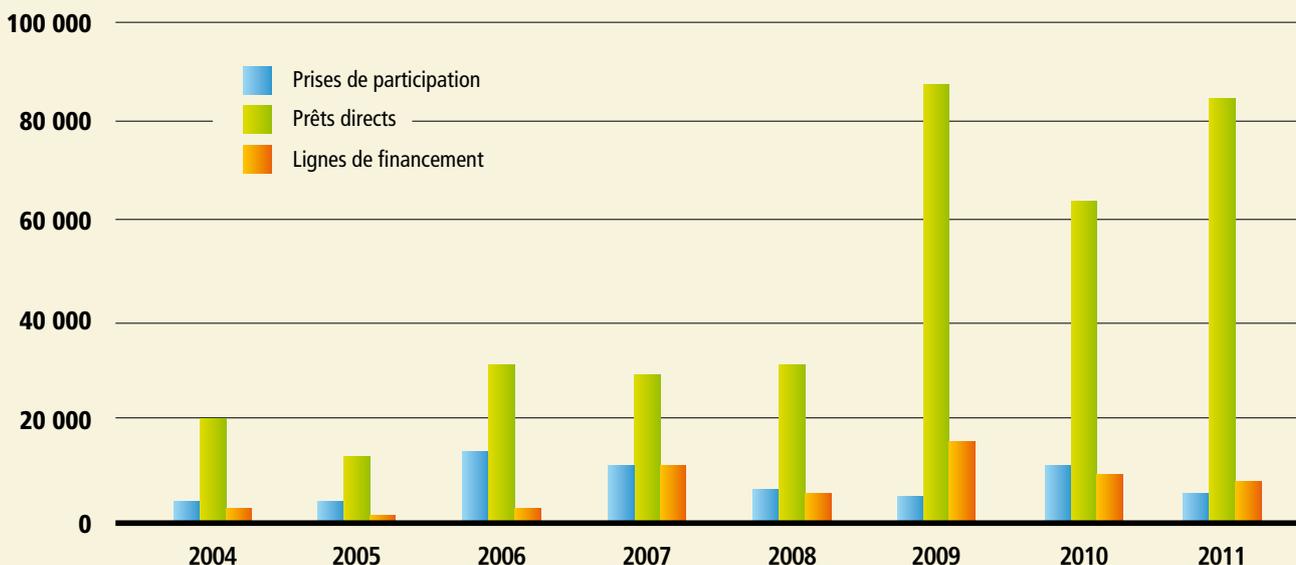
En matière **d'infrastructures aéroportuaires**, la Banque a financé des projets de construction d'un aéroport et d'un aérogare charter, pour un montant global de 18,3 milliards FCFA.

En rapport avec la fourniture de **services**, il convient de relever le financement pour un montant de 5,0 milliards FCFA d'un complexe hôtelier, qui intègre un centre de conférence international. Ce complexe permettra d'accroître la capacité hôtelière de l'une des capitales de l'Union où l'offre de chambres d'hôtels de standing devient insuffisante.

En matière de **lignes de refinancement**, la Banque a mis à la disposition de deux institutions financières nationales des ressources d'un montant total de 4,8 milliards FCFA, afin d'accompagner le financement de projets privés.

S'agissant de **prises de participations**, la Banque est intervenue pour un montant global de 7,8 milliards FCFA, au moyen d'opérations qui ont concerné aussi bien des institutions financières nationales qu'internationales. Au plan national, les prises de participation ont notamment permis de soutenir une caisse de crédit agricole et de participer à la création de deux banques agricoles. Au plan international, la Banque est entrée dans le capital d'AFREXIMBANK, basée à l'extérieur de l'Union, mais qui intervient sur certaines opérations dans l'UEMOA. A travers cette prise de participation, la BOAD ambitionne de nouer des partenariats stratégiques, pour un développement de ses activités et l'acquisition de compétences nouvelles dans des domaines tels que la syndication de prêts, le montage de prêts à court terme et la structuration de financements.

ÉVOLUTION DES APPROBATIONS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ DE 2004 À 2011 en millions FCFA



Source : BOAD

Dans le cadre de **l'arrangement de financements**, la Banque a facilité, au bénéfice de ses mandants, la mobilisation de ressources d'un montant de 44,1 milliards FCFA, qui ont servi à la réalisation de divers projets d'investissement.

Au cours de l'année 2011, la BOAD a par ailleurs garanti des opérations de levée de fonds (emprunts obligataires) pour un montant global de 8 milliards FCFA.

Conformément aux orientations du Plan stratégique en cours, d'une part, et aux préconisations de la nouvelle Déclaration de Politique Générale, d'autre part, la Banque intervient aussi, désormais, sur des **opérations de court terme**. Les interventions concernées peuvent prendre la forme de financements en trésorerie ou engagements par signature, de facilités diverses à même de répondre à des besoins de court terme, émanant d'entreprises ou d'Etats (et collectivités), dans une logique de respect du principe de subsidiarité avec les banques commerciales locales. Pour l'exercice 2011, le montant des financements à court terme a été de 43 milliards FCFA.

Enfin, en matière de **conseil financier**, la Banque est intervenue en faveur d'entreprises privées, de même qu'au profit de certains Etats, pour des opérations telles que la restructuration/privatisation de sociétés, l'attribution de licence GSM, ou la réalisation d'infrastructures.

Il convient de souligner par ailleurs qu'en vue d'une meilleure appréciation des besoins de sa clientèle et de son marché potentiel, la Banque a engagé un programme d'études sectorielles ciblées. Ainsi, l'année 2011 a enregistré la finalisation d'études sur le secteur hôtelier, sur le secteur cimentier dans l'UEMOA élargie au Ghana et au Nigéria, ainsi que sur le marché de la garantie bancaire dans les pays de l'Union.

2.2.3. ACTIONS DE LA BANQUE DANS LE CADRE DE LA VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER ET DE LA PROMOTION DES PARTENARIATS

La BOAD poursuit sa contribution à la mise en œuvre de l'Initiative régionale pour l'énergie durable (IREDD). En complément à l'instruction des projets relevant du guichet Fonds de Développement Energie (FDE), la Banque s'emploie à promouvoir le fonds d'investissement qui, dans la logique de l'IREDD, sera dédié au financement privé d'infrastructures d'énergie dans l'UEMOA. Un cabinet a été recruté pour la réalisation de l'étude de faisabilité du fonds d'investissement privé.

Avec la BCEAO, le Conseil Régional et la Commission de l'UEMOA, la BOAD poursuit également son concours pour la mise en place d'un marché hypothécaire régional, et l'introduction de la titrisation dans les pays de l'Union. Dans ce cadre, en cooptant trente huit (38) banques de la sous-région ou du continent, la BOAD a mis en place la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH) ; elle s'attelle par ailleurs à la création de « BOAD Titrisation ».

Le lancement des activités de la CRRH se poursuit ; l'agrément de cette institution en qualité d'établissement financier a été obtenu et un premier

Au cours de l'année 2011, la BOAD a garanti des **emprunts obligataires** pour un montant global de **8 milliards FCFA**.

Au cours de l'exercice, la BOAD a procédé à la signature de **3 conventions de financement** d'un montant total de **150 millions d'euros** (environ 98,4 milliards FCFA)

projet d'émission d'emprunt obligataire par l'établissement a fait l'objet d'une saisine de l'autorité de tutelle du marché financier régional. S'agissant de « BOAD Titrisation », son agrément, plus récent, a été obtenu le 28 décembre 2011.

Une étude commanditée par l'AFD et la BOAD, sur le marché des garanties bancaires et les instruments de garantie dans l'UEMOA, a fait l'objet, le 31 mai 2011 à Lomé, d'un séminaire régional auquel nombre d'institutions de garantie ont participé. L'objectif visé est de promouvoir une utilisation plus courante de la garantie comme instrument de développement du crédit en direction des entreprises privées, notamment les PME.

Dans le prolongement de cette étude, la BOAD a engagé deux procédures de sélection de consultants, en vue de la conduite de deux études complémentaires, qui porteraient plus spécifiquement sur la promotion de la garantie hypothécaire, d'une part, et sur la mise en place, de même que la promotion de nouveaux systèmes de micro-garantie dans les pays de l'Union, d'autre part.

Enfin, l'exécution du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA), exemple édifiant de partenariat entre des institutions de l'UEMOA (BOAD, BCEAO, Commission de l'UEMOA et CREPMF) d'une part, et des partenaires au développement, d'autre part (Association Internationale de Développement, Agence Française de Développement, Agence Canadienne de Développement International), s'est poursuivie en 2011. Depuis la restructuration du Projet en 2008, ses activités portent essentiellement sur deux composantes, à savoir « assistance technique et appui institutionnel » puis « ligne de crédit infrastructures ».

À la suite d'une requête adressée aux partenaires techniques et financiers du Projet, la date de clôture initialement fixée au 30 septembre 2011 a été différée de neuf (9) mois, ce qui permet la poursuite d'une mise en œuvre des activités retenues jusqu'au 30 juin 2012. La prorogation de durée profite notamment aux sous-projets d'infrastructures financés au moyen des ressources de la ligne de crédit et favorisant l'intégration régionale.

2.2.4. ACTIONS POUR UNE DYNAMISATION DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Afin de renforcer sa capacité de financement au profit de ses Etats membres et du secteur privé, la Banque a poursuivi diverses actions de coopération et de mobilisation de ressources auprès de ses partenaires, ainsi que ses interventions sur le marché régional des capitaux.

Ainsi, au cours de l'exercice, la Banque a procédé à la signature de trois (03) conventions de financement d'un montant total de 150 millions d'euros (environ 98,4 milliards FCFA), réparti comme suit :

- une ligne de crédit de 30 millions d'euros (19,7 milliards FCFA), obtenue de l'Agence Française de Développement (AFD), destinée au financement de projets du secteur privé ;
- une ligne de crédit de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), d'un montant de 60 millions d'euros (39,4 milliards FCFA), composée de deux

Sur le **marché régional de capitaux**, la Banque a réalisé, au premier semestre 2011, une émission de bons qui a permis de mobiliser **50,47 milliards FCFA**.

Une deuxième émission, d'un montant de **40 milliards FCFA**, est en cours de préparation, avec un lancement prévu au début de l'année 2012.

tranches d'égal montant (30 millions d'euros) dont une au taux du marché et l'autre à un taux concessionnel ;

- une ligne de crédit d'un montant de 60 millions d'euros (39,4 milliards FCFA) par la Banque de Développement de Chine (BDC), destinée au financement de projets des secteurs public marchand et privé.

En outre, deux conventions de financement sont en cours de finalisation en vue de leur signature dans les prochains mois. Il s'agit notamment des lignes de crédit de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de la Banque de Développement d'Autriche (BDA), pour des montants respectifs de 64 millions et 25 millions d'euros.

Sur le marché régional de capitaux, la Banque a réalisé, au premier semestre 2011, une émission de bons qui a permis de mobiliser 50,47 milliards FCFA. Une deuxième émission, d'un montant de 40 milliards FCFA, est en cours de préparation, avec un lancement prévu au début de l'année 2012.

En rapport avec l'augmentation de capital décidée par le Conseil d'Administration en juin 2010, la Banque a déjà enregistré la souscription de l'ensemble des Etats membres de l'UEMOA, de même que celle de la BCEAO, de la République Populaire de Chine et de la France. Une décision favorable a été déjà prise par la BAD, qui devrait incessamment transmettre son bulletin de souscription. La BEI a décidé du principe d'une souscription mais certaines modalités de libération annoncées par cet actionnaire font encore l'objet de négociations.

Deux projets portés par la BOAD enregistrent un certain délai de mise en œuvre du fait de l'instabilité apparue sur le marché financier international, en relation notamment avec la crise de la dette souveraine qui prévaut dans certains pays développés. Il s'agit d'une part du projet de demande de notation de la Banque, et d'autre part d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un fonds concessionnel régional du type IDA ou FAD.

En effet, dans la perspective d'un accès aux ressources du marché financier international, la Banque se prépare depuis deux ans à une notation de sa signature. En raison notamment de l'instabilité observée depuis plusieurs mois sur le marché international des capitaux et sur le marché de la notation, l'observation d'un délai supplémentaire de préparation a été demandée par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, consciente de la modicité de ses interventions, face à l'ampleur des besoins des Etats membres en matière de financement de projets de développement visant la lutte contre la pauvreté, la BOAD a commandité une étude exploratoire relative à la mise en place d'un fonds concessionnel régional du type IDA ou FAD. Le souhait d'un tel fonds tient principalement aux avantages qu'on peut en attendre en matière de renforcement des capacités régionales de mobilisation de ressources. En effet, un fonds du type IDA ou FAD offrirait plus de visibilité que le Fonds de Développement et de Cohésion (FDC) actuel de la BOAD. Il serait également plus conforme aux pratiques observées au niveau des grandes institutions multilatérales de financement du développement. Le contexte actuel de crise de la dette amène toutefois à réviser la perception ainsi que le chronogramme de ce projet.

L'exercice a été marqué par la mise en œuvre du **premier budget-programme de la Banque**, adopté par le Conseil d'Administration lors de sa session du 06 janvier 2011

2.2.5. ALIGNEMENT DE L'ORGANISATION, DU FONCTIONNEMENT ET DU MODE DE GOUVERNANCE DE LA BANQUE SUR LA STRATÉGIE EN VIGUEUR

A Actualisation de documents de stratégies sectorielles

Au cours de l'exercice, la Banque a actualisé les règles relatives aux limites de ses interventions sous formes de financements.

B Modernisation des procédures

- **Mise en œuvre du premier budget-programme**

L'exercice a été marqué par la mise en œuvre du premier budget-programme de la Banque, adopté par le Conseil d'Administration lors de sa session du 06 janvier 2011. La nouvelle approche budgétaire, qui s'inscrit dans le processus global d'une gestion axée sur les résultats et les performances, avec une responsabilisation accrue des unités organisationnelles de la Banque, permet d'améliorer le suivi de l'exécution des différents programmes inscrits au budget.

- **Passage aux normes comptables internationales IAS/IFRS**

Au cours de l'année 2011, la Banque a produit et publié ses premiers états financiers élaborés suivant les normes comptables internationales IAS/IFRS (International Accounting Standards - International Financial Reporting Standards). La conformité des comptes aux cadres internationaux contribuera à un meilleur accès de la Banque aux ressources extérieures, notamment celles du marché financier international.

- **Adoption d'une procédure d'émission d'un avis de seconde opinion dans le cadre de l'évaluation ex-ante des projets**

En vue d'un renforcement de l'évaluation initiale des risques liés aux projets et aux contreparties sur lesquelles la Banque s'expose, il a été élaboré et mis en application une procédure d'émission d'un avis de seconde opinion. Cet avis est émis par la Direction en charge de la gestion des risques sur engagements. Il complète désormais celui émis par les Directions opérationnelles.

- **Réaménagement de certaines composantes de la politique financière**

En matière de politiques financières, le dispositif existant reste pertinent, mais certaines actualisations sont apparues souhaitables, notamment dans la perspective d'une notation, à terme, de la BOAD, par une agence internationale. Le but visé est de renforcer les symboles de solidité financière de la Banque et d'améliorer l'image de l'institution auprès des partenaires externes. Ainsi, la politique de liquidité, la politique de couverture du risque de taux, de même que la politique d'allocation des fonds propres, ont respectivement fait l'objet de légers réaménagements, à la suite de l'approbation des propositions y relatives, par les organes délibérants de la Banque.

C Gouvernance d'entreprise

L'organigramme a été réaménagé, afin de mieux tenir compte des besoins actuels de gestion. Dans ce cadre, après la création, en 2010, d'une Direction chargée des financements structurés, des projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP) et des crédits à court terme, de nouvelles unités ou centres d'activités spécialisées ont été créés en mai 2011. C'est notamment le cas avec l'Unité de Mobilisation des Ressources et de la Coopération, de l'Unité de Gestion Environnementale et du Développement Durable, de l'Unité Organisation et Méthodes, de même que de l'Unité de Coordination des Missions Résidentes et de la Prospection. Un poste de chargé de mission a par ailleurs été créé pour coordonner les grands projets informatiques en cours de mise en place.

Dans le cadre du renforcement de la gouvernance d'entreprise, le Comité d'Audit de la Banque, créé en 2005 au sein du Conseil d'Administration, a tenu ses deux réunions statutaires.

Quant aux activités d'audit interne et de contrôle financier de l'exercice, elles ont couvert tous les domaines* d'activités de la Banque. Les audits internes réalisés ont fait ressortir des points forts dans différents domaines et ont formulé des recommandations relatives aux points nécessitant une amélioration, en vue de renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques. En outre, le manuel d'audit interne est en cours de mise à jour en vue de mieux l'adapter aux évolutions des normes professionnelles d'audit interne, édictées par l'Institut International des Auditeurs Internes (IIA).

Au titre du contrôle de gestion, en plus du suivi des performances de l'institution par la mise en œuvre d'outils tels que les tableaux de bords mensuels et les notes d'analyses trimestrielles, des modalités pratiques de mise en place d'une comptabilité analytique et d'un système de réseau de tableaux de bord, associé à un système d'évaluation de performances des centres de responsabilité, ont été adoptées et entreront en application à partir de 2012.

En matière de contrôle externe, le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes de la Banque, nommé par le Conseil des Ministres en mars 2010, a examiné et certifié sans réserve les comptes 2010 de la Banque, ceux du Fonds de Développement et de Cohésion (FDC) et ceux du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF). Il a également conduit une mission d'intérim portant sur l'examen du contrôle interne, du management des risques et du système d'information.

Dans le domaine de la gestion des risques, les actions engagées devraient permettre à moyen terme de parvenir à une meilleure gestion proactive des risques, par l'adoption progressive des meilleures pratiques en la matière. Dans ce cadre, il convient notamment d'indiquer le démarrage d'une étude pour la mise en place d'un système intégré de gestion des risques**, inspiré des règles de Bâle, de même que la mise en place de la procédure d'émission d'un avis de seconde opinion, applicable aux dossiers de projets soumis au financement de la Banque (cf. supra). Il convient enfin de relever la conduite de l'amélioration et le renforcement des outils de gestion du portefeuille.

* Financements, gestion des ressources humaines, finances et comptabilité, administration et patrimoine, acquisition des biens et services.

** Risques de crédit, risques de marché et risques opérationnels.

Dans le cadre de la modernisation des textes, **le code d'éthique de la BOAD a été actualisé et validé.**

Les procédures portant sur les **activités nouvelles** sont en cours d'élaboration

En ce qui concerne l'activité d'évaluation rétrospective des projets, elle a connu une redynamisation au cours de l'exercice, ce qui a notamment permis de lancer une étude d'impacts socio-économiques de sept (07) projets d'aménagement hydro-agricole localisés dans quatre (04) pays de l'UEMOA.

Un audit de performance a par ailleurs été réalisé sur d'autres opérations financées. Les leçons tirées permettent : i) d'améliorer les politiques et procédures de la Banque en matière d'identification, d'évaluation et de suivi de l'exécution des projets ; ii) de renforcer la capacité d'évaluation et d'exécution des bénéficiaires des financements, et iii) de renforcer la capacité de gestion des unités chargées de la mise en œuvre des projets.

Toujours dans le cadre de la modernisation des textes, le code d'éthique de la BOAD a été actualisé et validé. Enfin, les procédures portant sur les activités nouvelles sont en cours d'élaboration.

D Système d'information

Au cours de l'année, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des actions préalables à l'exécution du Schéma Directeur Informatique (SDI). Ces actions ont essentiellement porté sur la mise en place des structures de gouvernance du SDI, la formation des agents chargés de piloter le programme, la définition de méthodologies de conduite de tels projets, l'acquisition d'outils liminaires et le recrutement d'un Assistant pour la Maîtrise d'Ouvrage.

E Communication, marketing et gestion du savoir

L'année a été marquée par des actions visant à renforcer la notoriété et la visibilité de la Banque. Elle a également servi à mettre en place des outils d'optimisation de la gestion de l'information et de partage du savoir en interne.

La Banque a formalisé un partenariat avec un réseau de journalistes économiques répartis dans la zone UEMOA, pour faire relayer l'information au niveau régional. Des Journées Portes Ouvertes dans les pays membres, pour échanger avec les autorités nationales et aller à la rencontre du secteur privé en quête de financement, ont été instaurées. Une telle manifestation a notamment été organisée en Côte d'Ivoire et au Niger. Par ailleurs, la Banque a poursuivi des actions dans le domaine de la responsabilité sociale, de l'action citoyenne et de l'assistance directe aux populations.

Conformément aux recommandations du Plan stratégique 2009-2013, une étude de marché sur le financement du secteur marchand a été commanditée. Le rapport provisoire y relatif a été exploité pour la rédaction d'un référentiel marketing et commercial qui définira l'approche de la Banque vis-à-vis du secteur marchand. Des outils d'aide à la vente ont été mis en place et une réflexion sur le centre d'information dédié au secteur privé a été initiée.

En matière de gestion du savoir, la Banque a poursuivi 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. Cette démarche s'est principalement traduite par l'élaboration d'une stratégie pour la gestion des connaissances, le lancement d'un vaste chantier de dématérialisation du fond d'archives, et la mise en exploitation d'un progiciel de gestion de l'information.

F Ressources humaines

Au cours de l'exercice, la Banque a poursuivi les actions entreprises dans le cadre de la modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines, notamment la promotion de différents agents, la poursuite et le suivi de la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, la consolidation du plan de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), la mise en œuvre d'un plan d'activités sociales, de même que la poursuite de l'application des recommandations issues de l'enquête salariale.

En outre, les effectifs ont été renforcés avec le recrutement de treize (13) Jeunes Gradués.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des ressources humaines, des actions de formation individuelles ou collectives ciblées, ont été mises en œuvre, en vue de poursuivre le renforcement des compétences du personnel.

Au 31 décembre 2011, la Banque compte un effectif global de 262 agents (251 agents au titre de l'effectif opérationnel, 8 agents en détachement et 3 agents en disponibilité).

G Cadre de travail

L'année 2011 a été marquée par des efforts accrus visant à mieux maîtriser les charges d'exploitation de la Banque, notamment par l'installation progressive de lampes économiques dans les bureaux, et l'amélioration des outils de gestion des approvisionnements et du patrimoine.

Au 31 décembre 2011,
la Banque compte un
**effectif global
de 262 agents**

EFFECTIF DE LA BOAD DE 2009 À 2011

Catégorie	Effectifs au 31-12-2009	Effectifs au 31-12-2010	Effectifs au 31-12-2011
Personnel Professionnel	107	117	142
Personnel d'Appui	133	132	120
Assistant Technique	1	1	0
TOTAL	241	250	262

Source : BOAD

H Gestion financière

Le total du bilan de la Banque est passé de 903,51 milliards FCFA au 31 décembre 2010 à 1059,15 milliards FCFA au 31 décembre 2011, avec notamment la souscription progressive de l'augmentation de capital décidée en juin 2010.

La situation financière de la Banque reste saine et marquée par :

- une structure financière équilibrée : les fonds propres (environ 258,56 milliards FCFA) représentent 27,3 % du total bilan hors capital non libéré ;
- un endettement qui reste maîtrisé et conforme aux normes réglementaires, de même que par une solvabilité satisfaisante.

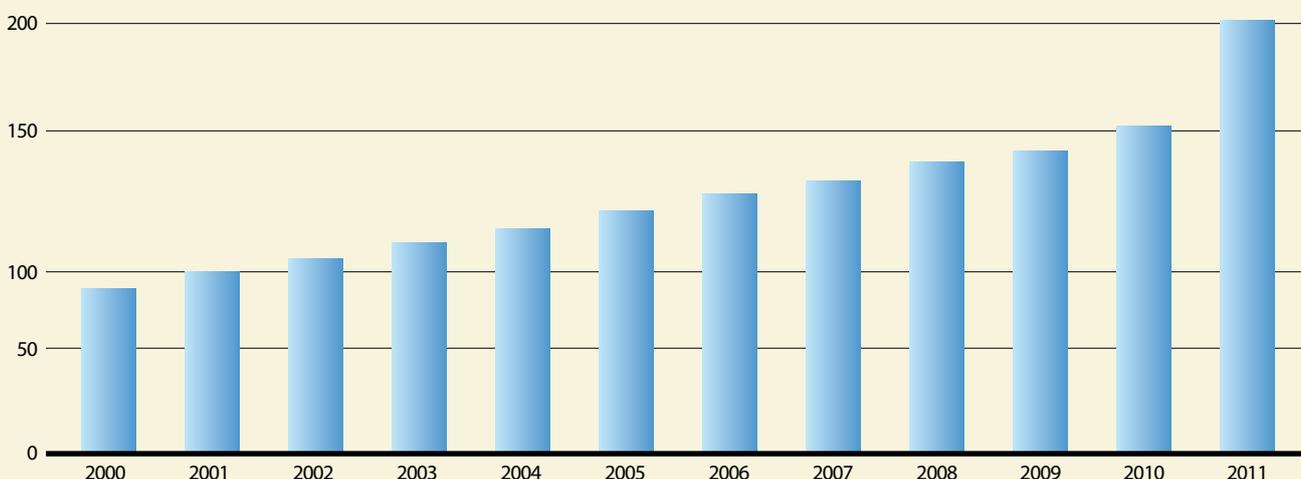
Néanmoins, les diligences seront poursuivies pour obtenir les nouvelles souscriptions attendues suite à l'augmentation de capital de juin 2010, afin de renforcer la base d'endettement qu'est le Capital sujet à appel.

En ce qui concerne l'exploitation de la Banque, elle présente, entre autres, les caractéristiques ci-après (cf. Annexe 7) :

- une prépondérance des produits des prêts (86,7% des produits d'exploitation) qui constituent l'activité principale de la Banque ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (3,2%) ;
- la poursuite d'une politique prudente de provisions, liée à la situation de certains projets privés.

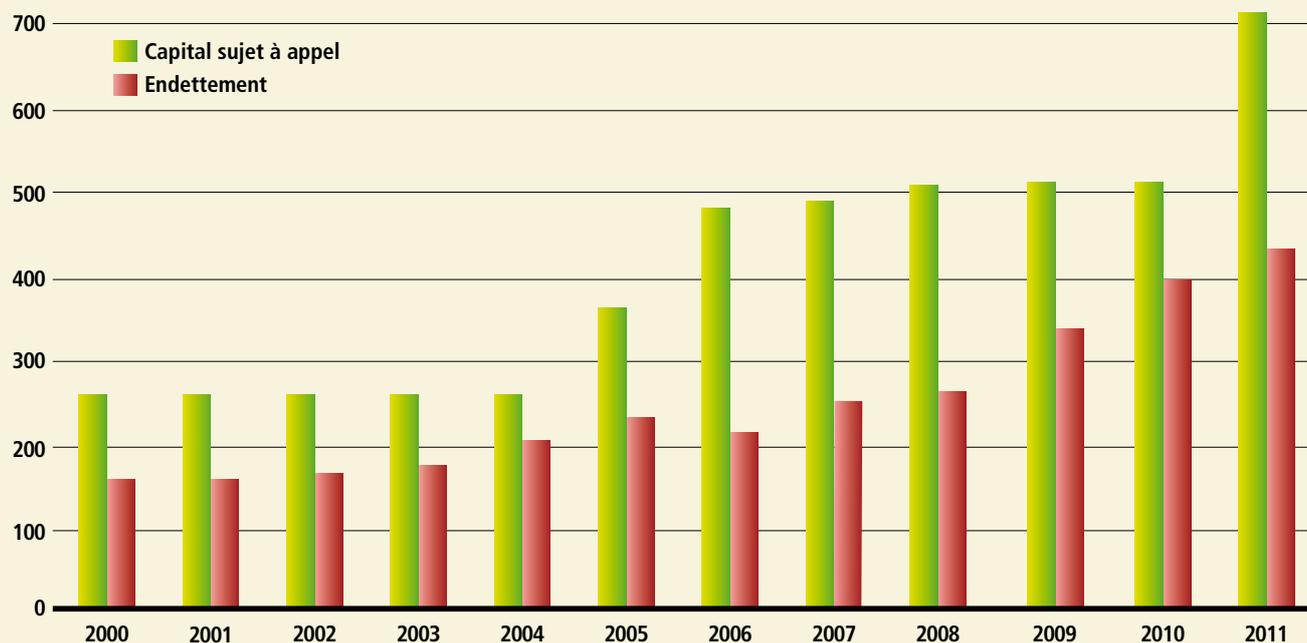
Le taux de dégradation net du portefeuille est de l'ordre de 3,4% à fin décembre 2011, contre 5,3% au 31 décembre 2010. L'amélioration observée résulte de la combinaison de diverses mesures engagées par la haute Direction de la Banque, notamment la mise en place d'un comité de suivi

ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES DE 2000 À 2011 en milliards de FCFA



Source : BOAD

ÉVOLUTION DU CAPITAL SUJET À APPEL ET DE L'ENDETTEMENT DE 2000 À 2011 en milliards de FCFA



Source : BOAD

rapproché des prêts en difficulté, 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'attelle à poursuivre ces 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 positifs. Le bénéfice net visualisé à fin 2011 ressort à 6,8 milliards FCFA, contre 7,9 milliards FCFA à fin 2010 (année de passage aux normes comptables IFRS, qui avait donné lieu à quelques retraitements exceptionnels expliquant le niveau du résultat passé). 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 une offre de taux attractifs, conformes aux exigences du financement du développement.

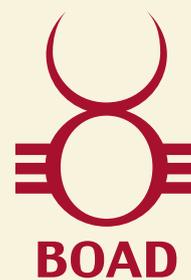




3

PERSPECTIVES POUR 2012

- 3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA
- 3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD



3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA

Du fait d'une campagne agricole 2011/2012 annoncée comme peu performante, des tensions pourraient apparaître sur les prix en 2012. Globalement, néanmoins, les perspectives économiques pour l'année 2012 sont jugées favorables. Le taux de croissance réel projeté est de 6,7%, contre une réalisation de l'ordre de 1,4% en 2011.

Les perspectives positives reposent principalement sur des hypothèses telles que celles d'une reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire, un dynamisme de l'activité minière dans l'Union, lié notamment à la consolidation de l'extraction d'uranium et au démarrage de l'exploitation du pétrole au Niger. Ces prévisions tablent par ailleurs sur un accroissement de la production d'or en Côte d'Ivoire, au Mali et au Burkina Faso.

Les programmes pluriannuels de convergence indiquent que tous les Etats membres pourraient respecter les quatre critères de premier rang, dès 2013, horizon de convergence. L'atteinte de cet objectif nécessite néanmoins la poursuite des réformes structurelles et la mise en œuvre des politiques sectorielles communautaires. Elle suppose aussi une continuation des efforts d'assainissement des finances publiques, en vue de contenir les déficits publics.

Nous devrions également accroître l'investissement dans les infrastructures, poursuivre la mise en œuvre des mesures arrêtées par le Conseil des Ministres de l'Union, depuis 2008, pour la relance de la production agricole. La mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IREDD) devrait aussi être accélérée, notamment en ce qui concerne son volet d'urgence. En somme, l'attractivité des économies devra être améliorée.

L'évolution économique dans l'Union sera vraisemblablement aussi influencée par les conséquences qui résulteront de la crise de la dette en cours en Europe et dans d'autres régions. Les canaux de transmission des effets de cette crise à la région UEMOA pourraient être le commerce extérieur, les investissements directs étrangers, les transferts des migrants et les termes de l'échange. Selon certaines projections du FMI, une perte de un (1) point de pourcentage de croissance, dans les pays de l'Union Européenne, pourrait entraîner une réduction moyenne de 0,5 point de pourcentage de croissance dans les pays de l'UEMOA.

Le taux de croissance réel projeté pour 2012 est de **6,7% contre une réalisation de 1,4% en 2011**

3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD

Pour 2012, les
**prévisions de
 financement**
 ressortent à
**288,8 milliards
 FCFA** hors FDE

Conformément au Plan stratégique 2009-2013, les activités de la Banque pour l'année 2012 s'inscrivent dans une perspective de renforcement de l'appui de l'institution à ses Etats membres, le secteur privé compris.

3.2.1. PROGRAMME D'ACTIVITÉ

Les Perspectives Financières Actualisées (PFA) 2011-2015, adoptées par les organes délibérants de la Banque en décembre 2011, prévoient pour le quinquennat des financements à moyen ou long terme d'un montant de l'ordre de 1500 milliards FCFA (hors concours du Fonds de Développement Energie). Pour 2012 en particulier, les prévisions de financement ressortent à 288,8 milliards FCFA hors FDE. Au titre du Fonds de Développement Energie, 80 milliards FCFA de financements seront mis en œuvre ; ainsi, le montant global des concours qui résulteront de l'activité de la BOAD sera de 368,8 milliards FCFA.

La réalisation des niveaux d'activités programmés pour le quinquennat sera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources suffisantes et adaptées pour ce faire. Le principal défi à relever par la Banque, pour le développement de ses activités, reste ainsi la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel. La question de ressources concessionnelles pérennes demeure posée.

3.2.2. LA BOAD COMME INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS, EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES DE BASE, D'AGRICULTURE ET D'ENVIRONNEMENT

En ce qui concerne les perspectives, l'activité de la Banque dans le secteur non marchand visera en particulier i) un renforcement de l'offre et de la distribution énergétiques, ii) la promotion de projets agricoles en vue d'une amélioration de la sécurité alimentaire, iii) la promotion de projets environnementaux, iv) un appui aux programmes d'infrastructures, en matière de routes, de télécommunication, d'équipements et autres.

Des efforts continueront d'être déployés pour le développement de secteurs contribuant à l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Dans le domaine agricole, la priorité continuera d'être accordée à la mise en œuvre de projets visant directement l'atteinte de la sécurité alimentaire et l'amélioration des revenus des populations rurales. A ce titre, une redynamisation de la filière rizicole est notamment inscrite à l'ordre du jour pour certains pays.

S'agissant de la Côte d'Ivoire, en particulier, la Banque continuera de s'impliquer activement dans la consolidation de l'activité économique.

La BOAD est prête à apporter tout son appui aux Etats membres pour une **relance de leur filière cotonnière.**

En accord avec les conclusions du rapport relatif à la promotion d'un système d'assurance récolte, la BOAD veillera au lancement des **premiers projets pilotes nationaux** en 2012.

Par ailleurs, la BOAD est disposée à apporter tout son appui aux Etats membres qui en ressentiraient le besoin, pour une relance de leur filière cotonnière. Enfin, avec les récentes conclusions du rapport définitif relatif à la promotion d'un système d'assurance récolte, la BOAD veillera au lancement des premiers projets pilotes nationaux.

Dans le domaine de l'énergie, la Banque conduira des actions spécifiques d'appui aux Administrations publiques nationales, en vue de la satisfaction des conditions qui permettraient d'engager la réalisation effective des projets financés par le Fonds de Développement Énergie, et le tirage des ressources allouées dans le cadre desdits projets.

En rapport avec les infrastructures routières et leur préservation, une étude en cours de lancement par la BOAD, sur l'entretien routier dans l'espace UEMOA, devrait permettre de dresser un état des lieux du financement de l'entretien routier dans l'Union. De concert avec les Ministères sectoriels concernés, ladite étude devrait permettre de faire des propositions visant une meilleure couverture des besoins d'entretien routier.

De même, le lancement en cours d'une étude relative à l'opportunité et à la création d'un « fonds carbone », ainsi que d'un « fonds climat », devrait aider la BOAD à améliorer sa capacité de soutien aux Etats membres, dans la définition d'orientations stratégiques en matière environnementale. Il s'agira également de créer des cadres favorables à la mobilisation de fonds disponibles pour la couverture d'investissements propices à la lutte contre le changement climatique ; que ceci se fasse par des mécanismes de marchés ou par des subventions.

Dans cette perspective, la Banque a soumis au Conseil des Ministres de l'UEMOA, à l'occasion de sa session de décembre 2011, une note relative à un plaidoyer à mener prochainement auprès des Etats de l'Union, afin qu'ils mandatent la BOAD comme futur gestionnaire partiel des ressources du Fonds vert pour le climat. Le moment venu, la Banque pourrait ainsi gérer une partie du Fonds vert pour le Climat, et être l'interface entre ledit Fonds et les pays de l'UEMOA.

Dans un tel schéma, la BOAD aurait à fournir l'assistance technique et financière nécessaire pour monter et réaliser des projets éligibles au Fonds concerné. Pour ce faire, la Banque saisira, dans les prochains mois, les différents ministères parties prenantes aux questions liées à l'environnement et en particulier à la gestion des fonds dédiés au climat. L'objectif est d'obtenir le mandat des huit (08) Etats de la zone et de le joindre à la requête que la Banque adressera à l'Administrateur du Fonds vert pour le Climat, afin d'être accréditée comme Agence Régionale d'Exécution.

3.2.3. LA BANQUE COMME PARTENAIRE DES ENTREPRISES, LEADER RÉGIONAL DANS LES FINANCEMENTS INNOVANTS

En exécution de la décision du Conseil des Ministres lui demandant de s'engager dans le redressement du réseau des Banques Régionales de Solidarité, la BOAD prévoit de poursuivre l'instruction du dossier concerné, de concert avec la BCEAO, en vue d'un éventuel renforcement de sa prise de participation.

La BOAD poursuivra les actions visant au **développement du marché hypothécaire** de l'Union, notamment à travers un soutien aux activités de la **Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH)**

En rapport avec la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED), les conclusions attendues de l'étude sur la faisabilité d'un fonds d'investissement privé, permettront à la Banque d'avancer dans la réalisation du projet relatif audit Fonds. Une prise de participation de la BOAD est également envisagée dans ce cadre.

Une autre étude en cours, porte sur l'examen de la faisabilité et de la création d'un fonds d'investissement privé dédié au développement des services financiers dans les pays de l'Union. Au nombre des domaines d'intervention envisageables, il y a notamment i) un accompagnement des établissements de crédit et établissements financiers existants, dans le respect des nouvelles exigences de fonds propres minimum, de même que ii) la participation à des opérations de fusion/acquisition, ou de restructuration, dans le secteur bancaire et financier. L'étude définira le marché accessible au fonds, de même que les cibles prioritaires d'investissements à considérer.

Au-delà des points particuliers susvisés, la Banque renforcera et diversifiera son soutien traditionnel aux promoteurs privés. Les priorités opérationnelles s'articuleront principalement autour des points ci-après : i) le financement de projets dans les secteurs d'intervention classiques de l'institution, notamment l'industrie, l'hôtellerie, les transports, les télécommunications, l'électricité, l'agro-industrie ; ii) le renforcement des actions relatives à l'arrangement de financements, ainsi qu'au conseil financier ; iii) la promotion du partenariat public privé, en recherchant une association plus fréquente des banques au financement des investissements dans l'Union.

3.2.4. PROMOTION DES PARTENARIATS ET VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER

En dehors des cofinancements, la BOAD poursuivra les actions visant l'accompagnement au développement du marché hypothécaire de l'Union, notamment à travers un soutien aux activités de la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH). Celle-ci bénéficie d'une assistance technique et financière de la Banque sur ses deux premières années d'existence. A cela, il faut ajouter un appui au démarrage des activités de BOAD-TITRISATION, la société de gestion de fonds communs de titrisation de créances.

Le report, au 30 juin 2012, de la date de clôture du Projet de Développement du Marché Financier Régional (PDMF) permettra à la Banque d'améliorer significativement le niveau de réalisation de la plupart des objectifs dudit Projet dépendants de sa gestion. Toutefois, la demande d'une notation internationale de la BOAD, prévue au nombre des exigences faites à la Banque, ne devrait pas pouvoir être réalisée avant la fin du PDMF, le Conseil d'Administration de la Banque ayant demandé de différer la procédure y relative, au regard de l'instabilité qui règne actuellement sur le marché de la dette et le marché de la notation de grands émetteurs internationaux.

En vue d'une suite aux avantages tirés du PDMF, la BOAD, en collaboration avec d'autres acteurs régionaux (BCEAO, CREPMF, BRVM, Association des SGI, etc.), saisira la Banque mondiale, afin de faire inscrire, dans le prochain programme d'activités triennal de cette institution, de nouvelles activités de financement en faveur des institutions et Etats de l'UEMOA. Les nouvelles facilités à solliciter pourraient, entre autres, être destinées aux in-

frastructures favorisant l'intégration régionale, ou au renforcement de la structure ainsi que de la réglementation du marché financier régional. Pour les besoins tenant notamment à la formulation de la requête à soumettre à la Banque mondiale, il est prévu de réaliser au préalable une étude d'impacts qui couvrirait deux domaines : i) l'assistance technique reçue dans le cadre de la phase actuelle du PDMF, ii) les résultats afférents aux projets refinancés sur la ligne de crédit obtenue de l'IDA dans le cadre du Projet.

3.2.5. DYNAMISATION DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES ET COOPÉRATION AVEC LES PARTENAIRES

Le principal défi que devra relever la Banque, pour la poursuite de ses objectifs de développement, reste la mobilisation effective de ressources concessionnelles pour le financement des projets du secteur non marchand. Les volumes de financements concessionnels que la BOAD met en place depuis plusieurs années sont beaucoup plus importants que ceux des ressources concessionnelles que l'institution parvient à mobiliser effectivement. Cela signifie que des ressources levées à des conditions de marché sont parfois affectées à des décaissements sur des prêts concessionnels, ce qui a des conséquences négatives sur la rentabilité de l'exploitation, et sur la perception de la Banque par certains partenaires.

Certes, un renforcement de la stratégie de mobilisation de ressources sera recherché et concernera aussi bien les ressources concessionnelles que celles de marché. Toutefois, force est de reconnaître que la crise de la dette souveraine, dans les pays développés, ne fera qu'accentuer la raréfaction des ressources concessionnelles externes auxquelles la BOAD peut avoir accès. C'est pour cela qu'un appui supplémentaire est hautement souhaitable des Etats pour créer les conditions d'un accès de la Banque à des ressources concessionnelles internes.

Par ailleurs, l'augmentation de 50 % du capital décidée en juin 2010 apporte à la Banque un renforcement appréciable de ses ressources propres, ainsi que de sa base d'endettement. Le niveau de cette augmentation pourrait néanmoins montrer des limites dans les prochaines années. Au demeurant, en décidant de l'augmentation de capital de 50%, le Conseil d'Administration avait retenu qu'un point lui serait fait, au début de l'exercice 2013, sur l'adéquation du niveau du capital, au regard de l'évolution effective des activités de la Banque.

Quant au projet de demande de notation, d'une part, et au projet de mise en place d'un fonds concessionnel régional du type IDA ou FAD, d'autre part, le rythme de leur instruction pourrait être ralenti en 2012, en dépit du caractère stratégique de leur objet pour la Banque. En effet, eu égard au contexte international actuel, le Conseil d'Administration de la Banque a demandé un report de la période de saisine des agences de notation. De même, la raréfaction de l'aide au développement, consécutive à la crise de la dette, ne paraît pas constituer un contexte favorable au lancement d'un projet de création d'un fonds concessionnel de type FAD ou IDA.

L'augmentation de **50% du capital** décidée en juin 2010 apporte à la Banque un **renforcement appréciable de ses ressources propres**

3.2.6. ALIGNEMENT DE L'ORGANISATION, DU FONCTIONNEMENT ET DU MODE DE GOUVERNANCE SUR LA NOUVELLE STRATÉGIE

A Contrôle de gestion et audit

Le déploiement d'outils de contrôle de gestion se poursuivra avec : i) la mise en place d'un réseau de tableaux de bord assorti d'un système d'évaluation des performances des Centres de responsabilité ; ii) l'opérationnalisation de la comptabilité analytique ; iii) la mise en place d'un système de gestion décentralisée du budget-programme. Le management des risques sera également renforcé, avec la finalisation de l'étude pour la mise en place d'un système intégré de gestion des risques inspiré des règles de Bâle.

Le renforcement de l'audit interne se poursuivra avec l'automatisation du processus d'audit, une couverture accrue des zones à risques, sur la base de la cartographie des risques et l'élargissement de son champ d'action à l'audit de performance, ainsi qu'aux missions de conseil, afin de mieux accompagner encore la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de la Banque.

Dans le cadre de l'amélioration continue du contrôle interne, la Banque mettra en place un Comité de contrôle interne, qui aura pour rôles de veiller à la qualité du système de contrôle interne, de proposer des mesures de renforcement y relatives et de consolider l'action du Comité d'audit.

B Évaluation rétrospective des projets

Les interventions de la Banque s'accroissant sensiblement, l'évaluation rétrospective des projets devrait être renforcée, afin de tirer les leçons des interventions effectuées, mesurer l'impact des opérations financées sur l'environnement des Etats, et adapter davantage les politiques et stratégies d'intervention de l'Institution. Dans ce cadre, l'étude d'impacts socio-économiques de sept (07) projets d'aménagements hydro-agricoles, dont les résultats devraient être disponibles à compter de la fin du premier trimestre de 2012, permettra à la Banque de tirer des enseignements sur maintes interventions relevant du secteur agricole.

Par ailleurs, il est programmé pour l'exercice 2012, l'évaluation ex-post de quatre (04) projets du secteur privé (télécommunications, industrie agro-alimentaire et cimenterie). En vue de renforcer ses capacités dans ce domaine d'analyse, la Banque engagera des démarches pour son adhésion, en qualité d'observateur, au Groupe de coopération en matière d'évaluation rétrospective (GCE). Ce processus pourrait d'ailleurs permettre à la BOAD d'être un point focal de l'Association dans la sous-région.

C Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

En tant qu'acteur important du système financier sous-régional, 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. Les textes relatifs à cette activité ont déjà fait l'objet d'une intégration au dispositif juridique de la Banque.

Au cours de l'exercice 2012, la Banque poursuivra ses efforts **d'amélioration progressive de sa gestion interne**, afin de l'adapter aux bonnes pratiques et aux standards internationaux.

Le projet d'un réseau de communication d'entreprise, initié en 2008, sera parachevé avec la mise en place d'un système VSAT entre le siège de la Banque et ses Missions Résidentes, afin d'augmenter la fiabilité et la disponibilité des liaisons internet haut débit

D Modernisation du système d'information

La Banque poursuivra la modernisation de son système d'information, en mettant notamment en œuvre son nouveau schéma directeur informatique (SDI). L'exercice 2012 sera ainsi particulièrement marqué par des diligences relatives à l'acquisition et la mise en œuvre d'un progiciel intégré de gestion bancaire (ERP), ainsi que d'applications support. Un basculement de la comptabilité sur ledit progiciel sera réalisé, afin de consolider le passage aux normes comptables internationales IAS/IFRS.

Le projet de mise en place d'un réseau de communication d'entreprise, initié en 2008, sera parachevé avec la mise en place d'un système VSAT entre le siège de la Banque et ses Missions Résidentes, afin d'augmenter la fiabilité et la disponibilité des liaisons internet haut débit. Toujours dans le cadre de la modernisation du système d'information, la Banque finalisera son projet « accès distant » et continuera de doter ses cadres en ordinateurs portables de type « docking station », à la place d'ordinateurs fixes classiques.

Au plan de la Sécurité du Système d'Information, une consultation est en cours en vue de recruter un cabinet qui accompagnera la Banque à la certification ISO 27001 ; celle-ci garantira la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI). Par ailleurs des diligences relatives au choix d'un site de repli dans un pays de la zone UEMOA seront poursuivies dans le cadre de la finalisation du Plan de Continuité d'Activité (PCA). La Banque participe également à la recherche d'un site de repli mutualisé, commun aux Institutions de l'UEMOA, notamment la BCEAO, la Commission de l'UEMOA et la BOAD.

E Dynamisation de la gestion des ressources humaines

En rapport avec le souci d'une dynamisation de la gestion des ressources humaines, la Banque poursuivra la mise en œuvre et la consolidation de son plan 2011-2013 de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. L'objectif recherché est de mettre à la disposition des unités organisationnelles les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs du plan stratégique.

F Marketing, communication et gestion du savoir

Sur le plan du marketing et de la communication, la Banque entend renforcer les actions de visibilité et les partenariats avec les médias nationaux, sous-régionaux et internationaux. Dans le domaine de la gestion du savoir, l'année 2012 devrait être marquée, entre autres, par l'ouverture du Centre de documentation au public externe et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances. Ceci devrait permettre à la BOAD d'amorcer son positionnement, dans la sous-région ouest-africaine, comme une institution de référence en matière de savoir, sur les questions de développement.

G Autres activités

En rapport avec la gestion du patrimoine et des charges d'exploitation, la Banque maintiendra ses efforts de maîtrise des charges. Elle poursuivra la réhabilitation de l'ancien immeuble de son siège, de même que la modernisation de ses équipements techniques. Un accent sera également mis sur le renforcement du dispositif de sécurité des personnes et des biens au sein de la Banque.

Concernant la mise en œuvre de son programme immobilier, un concours architectural a été lancé le 28 décembre pour la construction de la Cité du personnel.

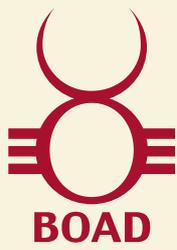
Ainsi se présentent le bilan de l'activité de la BOAD au titre de l'année 2011 et les perspectives de l'institution pour l'année 2012.

Avec un volume global de financement de 355,3 milliards FCFA, l'année 2011 aura été marquée par un renforcement de l'assistance financière de la Banque aux économies de l'Union. Il reste cependant que le principal défi à relever, pour la poursuite d'un développement des activités en faveur des États membres, est la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel.

Face à la rareté croissante des ressources concessionnelles externes, pour le financement du secteur public non marchand dans les pays de l'Union, la Banque voudrait solliciter le soutien de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, afin que des réflexions soient engagées au sein de l'Union, aux fins de doter la BOAD de ressources concessionnelles internes appropriées.

Dans cette perspective, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA lui a toujours apporté.

- ANNEXE 01** : Organes délibérants de la BOAD au 31 décembre 2011
- ANNEXE 02** : Organigramme de la BOAD au 31 décembre 2011
- ANNEXE 03** : Principaux indicateurs macro-économiques des pays de l'UEMOA
- ANNEXE 04** : État de réalisation des critères de convergence dans les pays de l'UEMOA
- ANNEXE 05** : Répartition sectorielle et catégorielle des engagements nets cumulés de la BOAD par pays au 31 décembre 2011
- ANNEXE 06** : Évolution des flux nets de ressources des pays au 31 décembre 2011
- ANNEXE 07** : Évolution des bilans et comptes d'exploitation de la BOAD au 31 décembre 2011
- ANNEXE 08** : Caractéristiques et conditions des ressources d'emprunt mobilisées par la BOAD au 31 décembre 2011
- ANNEXE 09** : Structure du capital de la BOAD au 31 décembre 2011
- ANNEXE 10** : Liste des financements approuvés par la BOAD au titre de l'année 2011
- ANNEXE 11** : Liste des projets régionaux financés par la Banque (1976-2011) au 31 décembre 2011



Rapport 2011
du président
Annexes



BOAD
www.boad.org

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

