

BOAD

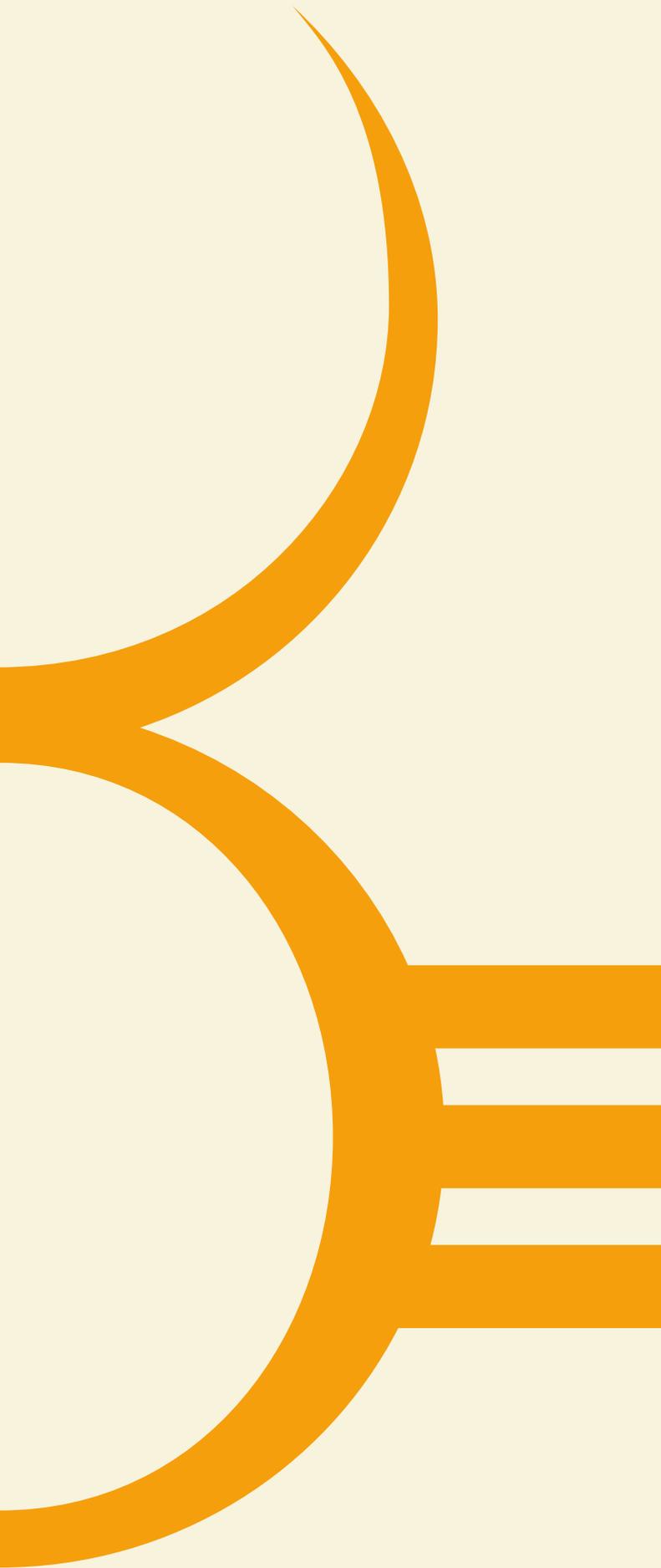
Rapport du président



2012







RAPPORT DU PRÉSIDENT

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

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	6
RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	13
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	14
1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL	17
1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION	19
2. RÉALISATIONS DE LA BOAD	23
2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE	22
2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE	23
2.2.1 Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme un instrument stratégique des États	23
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	28
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 2013	40
3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA	42
3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD	42
3.2.1 Élaboration d'un nouveau plan stratégique	42
3.2.2 Contraintes spécifiques liées à la gestion du capital et des normes d'endettement	43
3.2.3 Programme d'activité	43
3.2.4 La BOAD comme instrument stratégique des États, en matière d'infrastructures de base, d'agriculture et d'environnement	44
3.2.5 La Banque comme partenaire des entreprises, leader régional dans les financements innovants	45
3.2.6 Promotion des partenariats et vulgarisation des structures et instruments du marché financier	46
3.2.7 Dynamisation du processus de mobilisation des ressources et coopération avec les partenaires	46
3.2.8 Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance sur la stratégie en vigueur	47
CONCLUSION	49
LISTE DES ANNEXES	50

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACA: African Cashew Alliance	FMI: Fonds Monétaire International
AFD: Agence Française de Développement	IAS/IFRS: International Accounting Standards/ International Financial Reporting Standards
AMAB: Assurance Mutuelle Agricole du Bénin	IDA: Association Internationale pour le Développement
ASECNA: Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar	IFDC: Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole
BAD: Banque Africaine de Développement	IFN: Institution Financière Nationale
BADEA: Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique	IRED: Initiative Régionale pour l'Énergie Durable
BCEAO: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest	ITFC: International Islamic Trade Finance Corporation
BDA: Banque de Développement d'Autriche	JBIC: Japan Bank for International Cooperation
BDC: Banque de Développement de Chine	JICA: Japan International Cooperation Agency
BDEAC: Banque de Développement de l'Afrique Centrale	KFW: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence Allemande de la Coopération Financière)
BEI: Banque Européenne d'Investissement	M FCFA: Million de Francs CFA
BID: Banque Islamique de Développement	MDP: Mécanisme pour un Développement Propre
BNDS: Banque Nationale de Développement Économique et Social du Brésil	OMD: Objectifs du Millénaire pour le Développement
BOAD: Banque Ouest Africaine de Développement	OPEP: Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
BRVM: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières	PACITR: Programme d'Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier
BTP: Bâtiments et Travaux Publics	PCA: Plan de Continuité d'Activité
CCNUCC: Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques	PDMF: Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA
CDC CLIMAT: Filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à la lutte contre le changement climatique	PEM: Perspectives de l'Économie Mondiale (FMI)
CDE: Centre pour le Développement des Entreprises	PER: Programme Économique Régional
CEDEAO: Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest	PIB: Produit Intérieur Brut
CILSS: Comité permanent Inter-États de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel	PME: Petites et Moyennes Entreprises
CNAAS: Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal	PPP: Partenariat public-privé
CREPMF: Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers de l'UMOA	PROPARCO: Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique
CRRH-UEMOA: Caisse Régional de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA	SID: Société Islamique de Développement
DTS: Droits de Tirages Spéciaux	UEMOA: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
EAA: Eau Assainissement en Afrique (Ancien Centre Africain pour l'Eau Potable et l'Assainissement en Afrique)	URCE: Unité Certifiée de Réduction des Émissions
ERP: Enterprise Resource Planning	USAID: Agence des États-Unis pour le Développement International
FAD: Fonds Africain de Développement	WAPP: Système d'échanges d'Énergie Électrique Ouest Africain
FAO: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture	
FCFA: Franc de la Communauté Financière Africaine	
FDC: Fonds de Développement et de Cohésion	
FDE: Fonds de Développement Énergie	

- 1.** La 16^e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union, tenue le 6 juin 2012, a accordé une attention particulière aux questions relatives à la sécurité alimentaire durable, aux innovations susceptibles d'améliorer le financement des économies, ainsi qu'aux défis à relever en matière d'énergie électrique. Les orientations qui en ont résulté ont fortement marqué l'activité de la Banque au cours de l'exercice sous revue; leur prise en compte s'est faite dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du Plan stratégique en vigueur au sein de l'institution.
- 2.** Le présent rapport d'activité du Président de la BOAD, à la 17^e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, rappelle d'abord brièvement quelques éléments caractéristiques du contexte économique et social de l'activité de la Banque au cours de l'année 2012. Il traite ensuite des principales réalisations de l'institution au cours de l'exercice, puis met en relief quelques unes des perspectives de l'UEMOA et de la BOAD pour 2013.
- 3.** Au sein de l'UEMOA, la situation macroéconomique de 2012 s'est avérée globalement favorable. La zone a bénéficié des mesures mises en œuvre dans les différents pays, de même que des efforts déployés à l'échelle de la communauté pour soutenir l'activité économique. Elle a également bénéficié des retombées positives de la reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire (+8,6 %), ainsi que de l'essor de la production minière dans des pays comme le Niger. Le taux de croissance devrait se situer autour de 5,8 % en 2012, contre 0,6 % en 2011. Ces performances auraient pu être meilleures si des problèmes sociopolitiques ou sécuritaires n'étaient pas apparus, précédemment en Côte d'Ivoire et plus récemment au Mali et en Guinée-Bissau.
- 4.** En ce qui concerne plus particulièrement la BOAD, le volume global de ses financements, hors concours du Fonds de Développement Énergie, a été de 433,3 milliards FCFA, contre 278,9 milliards FCFA en 2011 (+55,4 %) et 251,5 milliards FCFA en 2010. Ces financements permettent de soutenir la réalisation de cinquante-un (51) nouveaux projets d'investissement orientés notamment vers un renforcement de l'offre locale de produits agricoles, une extension des capacités de production et de distribution d'énergie, la construction de nouvelles infrastructures routières ou aéroportuaires, la promotion de l'intégration économique régionale, etc.
- 5.** En plus de ces financements, la Banque a conduit trois opérations de prises de participation en 2012, pour un montant total de 18,4 milliards FCFA.
- 6.** Au titre du Fonds de Développement Énergie (FDE), les financements de l'exercice s'élèvent à 13 milliards FCFA (contre 68,6 milliards FCFA en 2011). La baisse d'activité ainsi enregistrée dans l'année tient à la transition liée au passage d'une politique de financement de centres de production à vocation nationale, vers une stratégie qui privilégie une vision sous-régionale de la production. Ceci nécessite davantage de temps pour identifier des pôles de grandes capacités.
- 7.** En additionnant tous les engagements ci-dessus, le volume global des concours mis en place en 2012 a été de 464,7 milliards FCFA, contre 355,3 milliards FCFA en 2011 (+30,8 %). Par ailleurs, en tenant compte des participations, les nouveaux financements susvisés portent le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union à 2 400 milliards FCFA (hors FDE), pour la réalisation de 648 projets de développement. Avec le total des concours du FDE (186,6 milliards FCFA), le cumul des engagements ressort à 2 586,6 milliards FCFA.
- 8.** La répartition sectorielle des engagements nets cumulés montre que 1 379,2 milliards FCFA (57,5 %) des concours de la Banque ont été orientés vers le secteur marchand (privé + secteur public marchand) et que 1 020,8 milliards FCFA (42,5 %) ont été alloués au secteur non marchand. Quant aux engagements nets cumulés en direction des projets intégrateurs, ils s'élèvent à 977,3 milliards FCFA, soit 40,7 % desdits engagements à fin décembre 2012. Ces chiffres témoignent de l'attachement de la Banque à la promotion de l'intégration régionale, conformément à l'une de ses missions statutaires. Enfin, en ce qui concerne les décaissements, ils ressortent en 2012 à 171,5 milliards FCFA contre 130 milliards FCFA en 2011 (31,9 %). Le cumul des décaissements s'établit à 1 394 milliards FCFA, avec un taux de décaissement cumulé de 58,1 % (hors FDE).

9. Examinées à l'aune des cinq axes du Plan stratégique en cours de mise en œuvre, les principales réalisations de la Banque au cours de l'année se résument comme suit.

10. Conformément à l'axe 1 (« positionnement comme un instrument stratégique des États »), la Banque s'est d'abord investie dans des actions visant le développement rural. Dans ce cadre, elle a pris une part active aux travaux du Comité de Haut niveau sur la sécurité alimentaire, présidé par le Chef de l'État du Niger. Lesdits travaux ont conduit à l'élaboration, puis à l'adoption en juin 2012, par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, du rapport portant « situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable ». Les programmes soutenus par la Banque, depuis cette date, s'inscrivent dans la mise en œuvre des propositions retenues dans ledit rapport.

11. Face aux risques d'insécurité alimentaire et d'invasion acridienne apparus au début de l'année 2012, la Banque a mis en place, au profit de chacun des États membres qui l'ont souhaité, deux facilités pour une assistance financière d'urgence d'un montant cumulé de 3,75 milliards FCFA. Cette assistance avait pour objet de soutenir les mesures qui étaient engagées par les États en vue notamment d'un meilleur approvisionnement des marchés en produits vivriers. Dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a par ailleurs octroyé des financements d'un montant global de 25 milliards FCFA, qui ont permis de soutenir trois (3) projets.

12. En matière d'environnement, la Banque a renforcé son engagement dans la finance climat. Avec le Secrétariat Exécutif de la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), elle a signé un protocole d'Accord qui donne actuellement lieu à la mise en place, à Lomé, d'un Centre de Collaboration Régionale (CCR), dont le but est d'apporter un soutien direct aux Gouvernements, aux ONG et au secteur privé, pour l'identification et le développement de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP). Le centre est logé dans les locaux de la BOAD.

13. Par ailleurs, en partenariat avec CDC Climat (du groupe de la Caisse des Dépôts et Consignation de France), ainsi que PROPARCO (groupe de l'Agence Française de Développement) la Banque a coopéré à la création du Fonds Carbone pour l'Afrique, dont le lancement officiel est intervenu le 18 avril 2012 à Addis-Abeba. La Banque a pris une participation de 9,8 milliards FCFA dans le capital du fonds; elle assure par ailleurs la présidence du Conseil d'Administration. En outre, tout en poursuivant les diligences en cours dans le cadre de son accréditation au Fonds d'adaptation aux changements climatiques, de même qu'au Fonds pour l'environnement mondial (FEM), la Banque œuvre pour son agrément en qualité de gestionnaire partiel du Fonds vert. Le Président de la BOAD est membre du Conseil d'administration de ce troisième Fonds à envergure mondiale.

14. En matière d'infrastructures, la Banque a consacré des financements d'un montant de 264,9 milliards FCFA; les interventions ont notamment été orientées vers des infrastructures routières ou d'énergie. S'agissant d'infrastructures routières, par exemple, quatorze (14) projets totalisant 544,3 kilomètres de routes bitumées et 19724 mètres linéaires (ml) de voiries, ont été financés, pour un montant global de 173,8 milliards FCFA.

15. À travers le financement d'infrastructures énergétiques, la Banque a renforcé sa contribution à la réduction du déficit en énergie électrique des pays de l'Union. Elle a octroyé des financements d'un montant global de 78,1 milliards FCFA. Ces financements directs de la BOAD ont été complétés par ceux mis en place grâce aux ressources du Fonds de Développement Énergie (FDE), promu dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IREDD). Les financements du FDE pour l'année 2012 s'élèvent à 13 milliards FCFA, et concernent un (1) projet.

16. Il convient, par ailleurs, de rappeler qu'aux côtés de la Commission de l'UEMOA et de la BCEAO, la BOAD a collaboré à l'élaboration du document relatif au Programme Économique Régional 2012-2016, lequel a donné lieu à une table ronde des bailleurs de fonds organisée à Abidjan les 2 et 3 juillet 2012. La BOAD a été désignée Chef de file des bailleurs de fonds et contribue actuellement aux diligences visant la mise en œuvre d'un Fonds Fiduciaire Multi Donateurs, inscrit dans la stratégie de financement du PER II.

- 17.** De même, conformément à l'une des attentes issues de la session de juin 2012 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, la Banque a poursuivi les diligences relatives à la mise en place d'une cellule régionale de promotion des partenariats public-privé. En vue de définir les modalités de création et de fonctionnement d'une telle cellule en son sein, la Banque a conduit une étude de faisabilité. Les propositions y afférentes sont attendues pour le courant du premier trimestre 2013.
- 18.** Il importe enfin de souligner, qu'à compter de l'exercice 2012, une nouvelle catégorie de prêt à long terme est mise à la disposition des États, en vue d'un financement complémentaire de projets non marchands. Les financements visés sont octroyés sur la base de ressources de marché à mobiliser par la BOAD, en vue d'appuyer la réalisation de projets de développement pour lesquels des ressources concessionnelles ne sont pas disponibles, mais que les États souhaitent engager rapidement.
- 19.** En ce qui concerne les actions de la Banque en faveur des entreprises, il y a tout d'abord à indiquer qu'en matière de prêt à moyen ou long terme, des financements directs d'un montant global de 79,5 milliards FCFA ont été octroyés pour la réalisation de sept (7) projets relevant du secteur de l'industrie, des infrastructures aéroportuaires, ou de services divers tels que l'hôtellerie. Ces prêts ont représenté 17,6 % des approbations de l'exercice (hors FDE).
- 20.** En matière de prises de participations, la Banque a alloué un montant global de 18,4 milliards FCFA pour trois (3) opérations qui concernaient respectivement une institution financière nationale, une institution financière sous-régionale et un fonds d'investissement à vocation continentale.
- 21.** S'agissant d'opérations de court terme, des concours d'un montant de 53,6 milliards FCFA (contre 43 milliards FCFA en 2011) ont été mis en place, pour le financement de campagnes agricoles (coton et arachide), et pour le financement d'importations de produits de première nécessité (hydrocarbure, riz, sucre, etc.). Quant à l'arrangement de financements, il a donné lieu à la mobilisation de ressources pour un montant de 600,6 milliards FCFA, au profit de différents mandants.
- 22.** En matière de promotion des partenariats et de vulgarisation des structures et instruments du marché financier, le soutien apporté à la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA (CRRH-UEMOA), ainsi qu'à BOAD Titrisation, a abouti au démarrage effectif des opérations de ces deux structures. De même, dans le but d'offrir un cadre de rencontres et d'échanges entre des hommes et des femmes d'affaires du continent africain avec certains de leurs homologues d'Asie, la Banque a organisé, les 21 et 22 mai 2012, un forum international sur le thème: « renforcer le partenariat économique entre l'Afrique et l'Asie, pour un développement accéléré ». La manifestation visait également la promotion de l'UEMOA comme une destination potentielle d'investissements, de même que l'établissement de nouveaux partenariats et relations d'échanges économiques entre des entreprises de l'UEMOA et des opérateurs d'Asie.
- 23.** L'exécution du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA) s'est poursuivie et achevée en 2012. Le PDMF/UEMOA aura été un exemple de partenariat réussi entre les institutions de l'Union (BOAD, BCEAO, Commission de l'UEMOA, CREPMF) et des partenaires au développement (Association Internationale de Développement, Agence Française de Développement, Agence Canadienne de Développement International).
- 24.** En outre, afin de renforcer ses capacités de financement, la Banque a poursuivi ses actions de coopération et de mobilisation de ressources, auprès des partenaires et sur le marché régional des capitaux. En 2012, elle a procédé à la signature de trois (3) conventions de financement, pour un montant global de 164 millions d'euros (environ 107,6 milliards FCFA).
- 25.** Dans le cadre de l'alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance sur la stratégie en vigueur, quelques nouveaux textes ont été adoptés. Il s'agit en particulier: i) du manuel de politique et procédures pour la prévention et la lutte contre la corruption ainsi que la fraude dans les opérations de la BOAD; ii) d'un code d'éthique; iii) d'une politique en matière de genre. Par ailleurs, une relecture globale des textes applicables au personnel a été effectuée. Des travaux ont également été menés dans le cadre de la révision et de la modernisation des règles de procédures d'acquisition de biens, services et travaux applicables aux projets financés par la Banque.

26. Les services de la Banque ont connu une réorganisation, avec l'adoption d'un nouvel organigramme pour une efficacité accrue des unités organisationnelles. Les grands changements intervenus concernent le rattachement des unités organisationnelles à trois (3) départements, en dehors du Secrétariat Général: (i) le Département des Opérations, (ii) le Département des Finances, des Engagements et des Risques et (iii) le Département de la Stratégie, de la Coopération et de la Mobilisation des Ressources.

27. Dans le cadre du renforcement de la gouvernance d'entreprise, le Comité d'Audit de la Banque 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. En matière de contrôle externe, le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes nommé par le Conseil des Ministres en mars 2010, a examiné et certifié sans réserve les comptes 2011 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).

28. La Banque a poursuivi les actions entreprises dans le cadre de la modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines. Quant aux effectifs, ils ont été renforcés, avec le recrutement de treize (13) Jeunes Gradués. Au 31 décembre 2012, la Banque comptait ainsi un effectif global de 278 agents.

29. La situation financière de la Banque reste saine. Elle est notamment marquée par une structure financière équilibrée et un endettement qui est resté maîtrisé et conforme aux normes réglementaires. De même, la solvabilité s'avère satisfaisante. Toutefois, à 78,4 % à fin 2012, le ratio d'endettement de la Banque se rapproche de la limite statutaire maximum de 100 %.

30. Le taux de dégradation net du portefeuille est de l'ordre de 5 % à fin décembre 2012, contre 5,3 % au 31 décembre 2011. Le bénéfice net provisoire pour fin 2012 ressort à 9,6 milliards FCFA, contre 8,2 milliards FCFA à fin 2011. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

31. S'agissant à présent de perspectives, celles de l'UEMOA pour 2013 paraissent globalement favorables en dépit de la crise malienne. La bonne campagne agricole 2012-2013 devrait, entre autres, aider à contenir les tensions sur les prix des produits alimentaires locaux.

32. En ce qui concerne tout particulièrement la BOAD, l'agriculture et l'énergie continueront d'être des domaines d'intervention prioritaires. En matière d'infrastructures de transport, les projets retenus dans le document de la phase II du Programme Économique Régional (2012-2016) seraient à prioriser. Des diligences sont d'ores et déjà engagées en vue de la conduite d'une étude qui débouchera sur la proposition d'un deuxième plan stratégique quinquennal censé démarrer à partir de 2014.

33. L'augmentation de 50 % du capital décidée en juin 2010 a apporté à la Banque un renforcement appréciable de sa base d'endettement. Toutefois, le niveau de cette augmentation de capital de 2010 montre déjà des limites. Il existe désormais le besoin d'un relèvement complémentaire du capital.

34. Les Perspectives Financières Actualisées (PFA) 2012-2016, adoptées par les organes délibérants de la Banque en décembre 2012, prévoient pour le quinquennat des financements à moyen ou long terme d'un montant de l'ordre de 1 830 milliards FCFA (hors concours du Fonds de Développement Énergie). Pour 2013 en particulier, les prévisions de financement ressortent à 345 milliards FCFA hors FDE. Au titre du Fonds de Développement Énergie, 70 milliards FCFA de financements seront mis en œuvre. En conséquence, le montant global des concours qui résulteront de l'activité de la BOAD sera de 415 milliards FCFA en 2013. La réalisation de ces niveaux d'activités programmés pour le quinquennat sera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources suffisantes et adaptées, surtout celles à caractère concessionnel.

35. En ce qui concerne l'agriculture, le rapport y relatif, approuvé le 6 juin 2012 lors de la 16^e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, servira de document de politique générale pour la Banque, conjointement avec le document qui portait déjà stratégie de la BOAD en matière de développement agricole et rural.

36. En matière d'énergie, des efforts continueront d'être faits, tant pour le compte propre de la BOAD que pour le compte du Fonds de Développement Énergie (FDE) dont la Banque assure la maîtrise d'œuvre. Au titre du FDE en particulier, il s'agirait désormais de privilégier une vision sous-régionale de la production et d'identifier quelques pôles de grandes productions ; par exemple, quatre pôles de 400 à 500 mégawatts.

37. Dans le domaine environnemental, la Banque renforcera son engagement dans la promotion de projets d'adaptation aux changements climatiques. Une attention particulière sera portée au lancement des activités du Centre de Collaboration Régionale (CCR), en cours d'installation au siège de la Banque.

38. Au cours de l'année 2013, la Banque commémorera le quarantième anniversaire de sa création. Cette commémoration sera placée sous le signe de la réflexion sur les conditions d'amélioration du rôle de la BOAD dans le financement des besoins de développement de l'espace UEMOA.

39. Les conclusions et propositions afférentes à l'étude engagée sur les partenariats public-privé seront disponibles courant 2013. Elles seront soumises aux instances de la BOAD, dès que possible. Des dispositions seront prises en vue d'un lancement des activités de la Cellule PPP BOAD dans le courant de la même année.

40. Dans la continuité des résultats obtenus par le Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA, la BOAD, en collaboration avec d'autres institutions ou organes de l'Union, s'emploiera à faire inscrire, dans le prochain programme d'activités triennal de la Banque mondiale, un nouveau programme de financement des infrastructures favorisant l'intégration régionale et le renforcement du marché financier de l'Union.

41. Les résultats issus d'une mission effectuée en novembre 2012, par le Président de la BOAD, auprès de partenaires européens, ont montré une fois de plus que la disponibilité de ressources concessionnelles externes se trouve davantage réduite avec la crise des dettes souveraines dans les pays développés. Un appui des États, pour créer les conditions d'un accès de la BOAD à des ressources concessionnelles internes, s'avère plus que jamais nécessaire pour permettre à

la Banque de maintenir une capacité de financements concessionnels au profit de ses États membres.

42. Avec un soutien à solliciter du Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, une campagne de démarchage est envisagée en direction de partenaires au développement non traditionnels ressortissants des pays du Golf ou de l'Asie.

43. En matière de ressources de marché, les principaux chantiers retenus au titre de 2013 portent sur la réalisation d'émissions de titres d'emprunt sur le marché régional des capitaux et l'obtention d'une notation en vue d'un accès au marché financier international.

Un bilan de l'activité de la Banque au titre de l'année 2012 et des perspectives de l'institution pour l'année 2013 peuvent être ainsi présentés.

Avec un volume global de financement de 451,7 milliards FCFA (hors FDE), l'année 2012 aura confirmé le renforcement progressif de l'assistance financière de l'institution aux économies de l'Union. La poursuite d'un tel renforcement, notamment en termes de niveaux d'activités, restera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel.

L'année 2013 sera celle du quarantenaire de la Banque. Il s'agira avant tout d'une année de réflexion sur les défis à relever sur l'itinéraire devant conduire au cinquantenaire.

Pour ces défis actuels ou à venir, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA lui a toujours apporté.

À l'occasion de sa 16^e session ordinaire, tenue à Lomé le 6 juin 2012, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union a accordé une attention particulière aux questions relatives à la sécurité alimentaire durable, aux innovations susceptibles d'améliorer le financement des économies, ainsi qu'aux défis à relever en matière d'énergie électrique.

Ces sujets et les orientations y relatives, qui ont résulté de la réunion au sommet susvisée, ont fortement marqué l'activité de la BOAD au cours de l'exercice 2012. Leur prise en compte s'est faite dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du Plan stratégique en vigueur au sein de l'institution.

Le présent rapport d'activité relatif à l'exercice 2012, du Président de la BOAD, à la 17^e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, rappelle d'abord brièvement quelques éléments caractéristiques du contexte économique et social de l'activité de la Banque au cours de cette année. Il traite ensuite des principales réalisations de l'institution au cours de l'exercice, puis met en relief quelques unes des perspectives de l'UEMOA et de la BOAD pour 2013.



1

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

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

1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

L'année 2012 aura été marquée par une amplification de la crise des dettes souveraines, en particulier dans les pays de la Zone euro.

À la suite du redressement de l'activité économique observé en 2010 (+5,1 %), la croissance économique mondiale a de nouveau fléchi en 2011 (+3,9 %) et en 2012 (+3,2 %). Le volume du commerce mondial a fortement reculé en 2012, en liaison avec le repli des échanges commerciaux des pays avancés (cf. Graphique 1). Selon la plus récente édition des Perspectives de l'économie mondiale (PEM) du FMI (janvier 2013), la croissance mondiale sera de l'ordre de 3,5 % en 2013.

Dans les pays avancés, la croissance a, en 2012, été modérée, parfois nulle. Les économies émergentes aussi sont désormais frappées par le ralentissement de la croissance mondiale (cf. tableau ci-après).

TABLEAU 1 : TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES PRINCIPALES RÉGIONS DU MONDE (en %)

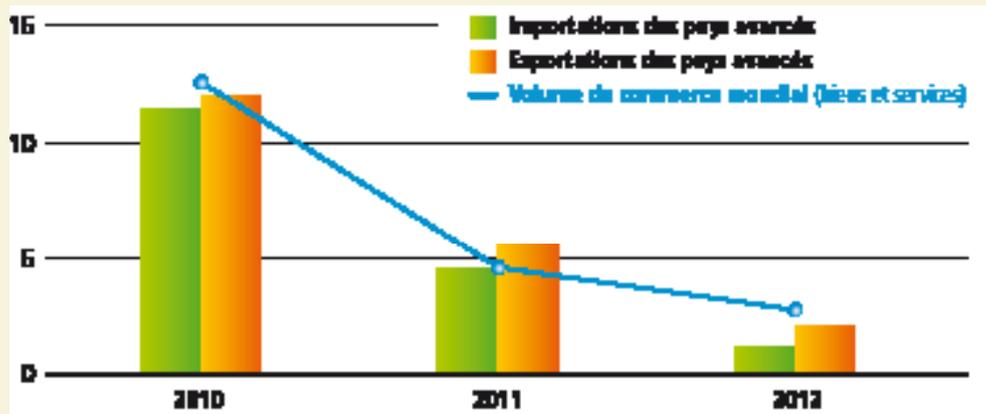
	Monde	Pays avancés	Pays émergents et en développement	Pays en développement d'Asie	Afrique subsaharienne
2013*	3,5	1,4	5,5	7,1	5,8
2012	3,2	1,3	5,1	6,6	4,8
2011	3,9	1,6	6,3	8	5,3

* *Prévision*

Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale (PEM), octobre 2012 et janvier 2013.

S'agissant de l'Afrique subsaharienne, ses exportations ont fléchi pour les pays qui ont des liens commerciaux étroits avec l'Europe ; elle est néanmoins restée relativement protégée des autres facteurs négatifs qui ont freiné la croissance dans les pays avancés. Ses perspectives de croissance demeurent positives. Les projections laissent entrevoir un taux de croissance de 5,8 % en 2013 contre une réalisation de 4,8 % en 2012.

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION DU VOLUME DU COMMERCE MONDIAL



Source: PEM, octobre 2012 et janvier 2013

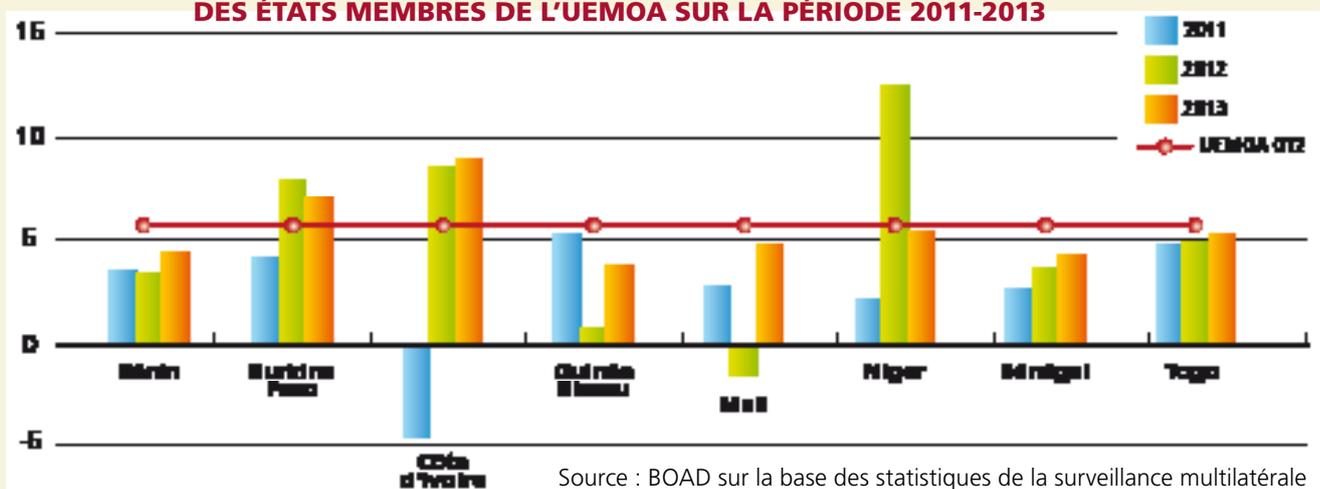
1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION

Au sein de l'UEMOA, la situation macroéconomique en 2012 s'est avérée globalement favorable. La zone a bénéficié des mesures mises en œuvre dans les différents pays, de même que des efforts déployés à l'échelle de la communauté pour soutenir l'activité économique. L'Union bénéficie par ailleurs des retombées positives de la reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire (+8,6 %), de même que de l'essor de la production minière dans des pays comme le Niger.

Le taux de croissance devrait se situer autour de 5,8 % en 2012 contre 0,6 % en 2011 et une moyenne de 3,1 % observée au cours des cinq dernières années. Il serait supérieur au taux de croissance moyen des pays de l'Afrique subsaharienne (5 à 5,1 %) et une croissance de 6,3 % est même projetée pour 2013.

Par pays, le taux de croissance économique est estimé à 3,5 % au Bénin, 8 % au Burkina, 8,6 % en Côte d'Ivoire, 12,7 % au Niger, 3,7 % au Sénégal et 5 % au Togo. Il ressortirait à 0,7 % en Guinée-Bissau et à -1,5 % au Mali.

GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA SUR LA PÉRIODE 2011-2013



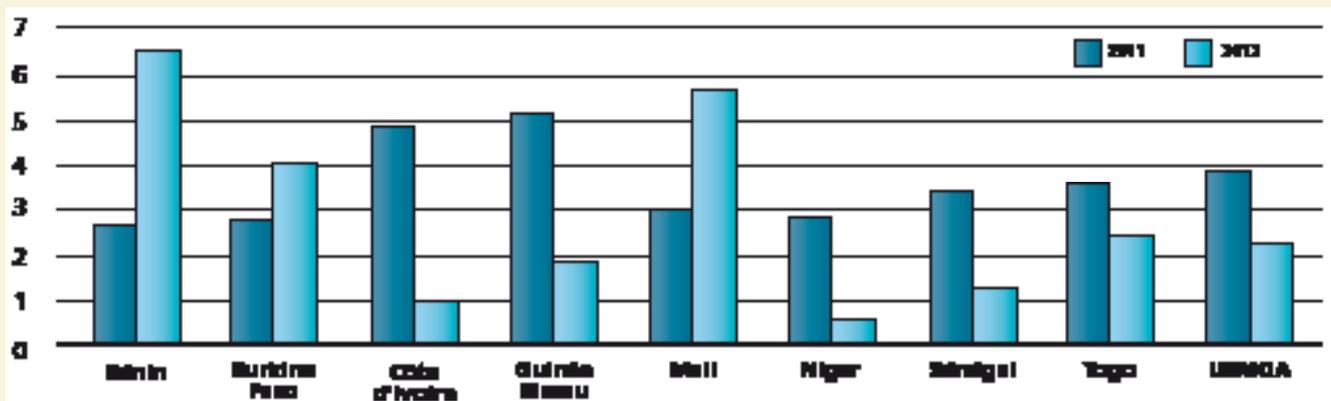
Source : BOAD sur la base des statistiques de la surveillance multilatérale de la Commission de l'UEMOA.

Ces performances dans l'Union auraient pu être meilleures si des problèmes sociopolitiques ou sécuritaires n'étaient pas apparus, précédemment en Côte d'Ivoire et plus récemment au Mali et en Guinée-Bissau. Ces événements ont défavorablement impacté l'activité économique dans les pays concernés, mais aussi dans l'ensemble de la sous-région.

En 2012, dans la plupart des États membres, l'activité s'est déroulée dans un contexte de modération de la progression des prix. Le taux d'inflation est estimé à 2,3 % pour 2012, contre 3,9 % en 2011. Face à la flambée des prix des produits alimentaires, qui a notamment résulté du déficit de production de la campagne agricole 2011-2012, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des mesures d'urgence afin d'améliorer l'approvisionnement des marchés et rendre plus accessibles les produits alimentaires à prix modéré aux populations les plus vulnérables.

Par ailleurs, des programmes de développement de la production agricole ont été promus, dans la perspective d'un renforcement de la sécurité alimentaire. Les effets conjugués de ces différentes actions ont permis de juguler les pressions inflationnistes.

GRAPHIQUE 3 : ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX D'INFLATION DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2012 ET 2011 (en %)



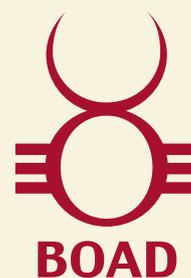
Source : BOAD sur la base des statistiques de la surveillance multilatérale de la Commission de l'UEMOA.



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 relief à partir d'un tableau d'ensemble, puis suivant les différents axes du Plan stratégique en cours.

2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

En 2012, le volume global des financements de la Banque, hors concours du Fonds de Développement Énergie a été de 433,3 milliards FCFA, contre 278,9 milliards FCFA en 2011 (+55,3 %) et 251,5 milliards FCFA en 2010.

Ces financements permettent de soutenir la réalisation de cinquante-un (51) nouveaux projets d'investissement orientés notamment vers un renforcement de l'offre locale de produits agricoles, une extension des capacités de production et de distribution d'énergie, la construction de nouvelles infrastructures routières ou aéroportuaires, la promotion de l'intégration économique régionale, etc.

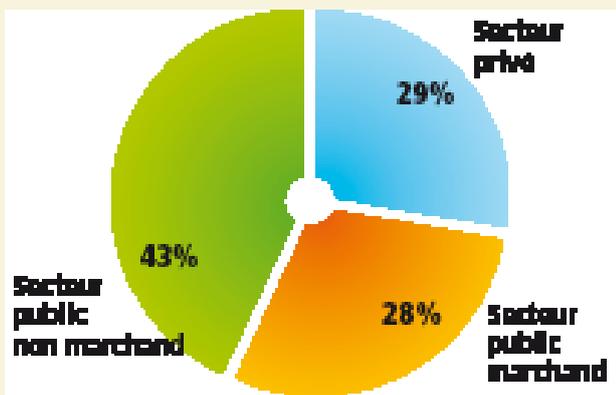
En matière de prises de participation, la Banque a conduit trois opérations en 2012, pour un total de 18,4 milliards FCFA.

Au titre du Fonds de Développement Énergie (FDE), les financements de l'exercice s'élèvent à 13 milliards FCFA (contre 68,6 milliards FCFA en 2011). La baisse d'activité enregistrée en 2012, pour le FDE, tient à la transition liée au passage d'une politique de financement de centres de production à vocation nationale, vers une stratégie qui privilégie une vision sous-régionale de la production. Ceci a nécessité davantage de temps pour identifier des pôles de grandes capacités.

En additionnant tous les engagements ci-dessus, le volume global des concours mis en place en 2012 a été de 464,7 milliards FCFA, contre 355,3 milliards FCFA en 2011 (+30,8 %).

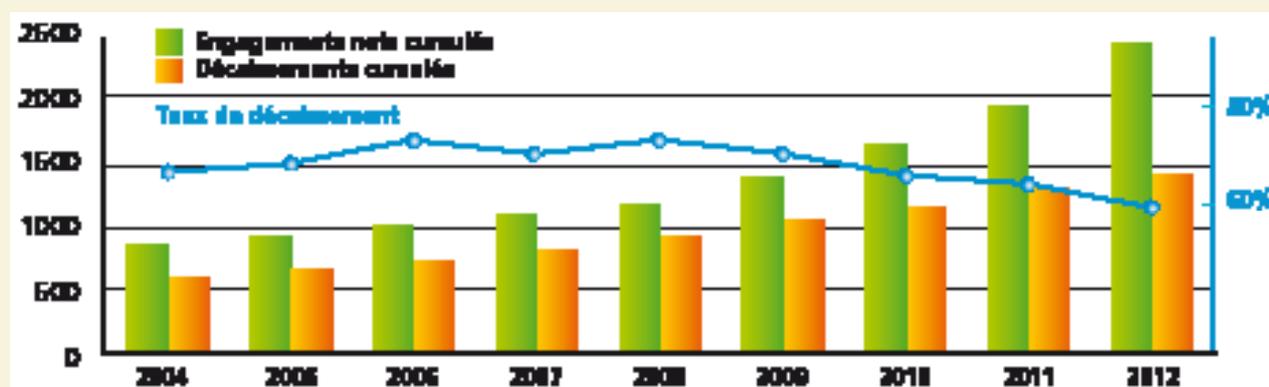
Les nouveaux financements susvisés portent le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union à 2 400 milliards FCFA (hors FDE), pour 648 projets de développement. En incluant les opérations du FDE (186,6 milliards FCFA), ce cumul passe à 2 586,6 milliards FCFA, pour 658 projets.

GRAPHIQUE 4 : RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS AU 31/12/2012



La répartition sectorielle des engagements nets cumulés montre que 1 379,2 milliards FCFA (57,5 %) des concours de la Banque ont été orientés vers le secteur marchand (privé + secteur public marchand) et que 1 020,8 milliards FCFA (42,5 %) ont été alloués au secteur non marchand.

GRAPHIQUE 5 : **ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS ET DES DÉCAISSEMENTS CUMULÉS** (en millions FCFA)



Sources : BOAD

Les engagements nets cumulés en direction des projets intégrateurs s'élèvent à 977,3 milliards FCFA, soit 40,7 % desdits engagements à fin décembre 2012. Ces chiffres confirment l'attachement de la Banque à la promotion de l'intégration régionale, conformément à l'une de ses missions statutaires.

En ce qui concerne les décaissements, ils ressortent en 2012 à 171,5 milliards FCFA contre 130 milliards FCFA en 2011 (31,9 %). Le cumul des décaissements s'établit à 1 394 milliards FCFA, avec un taux de décaissement cumulé de 58,1 % (hors FDE).

Dans le but d'apporter son appui à l'identification de projets porteurs, la Banque a, par ailleurs, financé en 2012, des études de préparation de projets pour un montant de 2,5 milliards FCFA. Ainsi, le cumul des financements de la Banque, dans le domaine des études de projets, est de 29,8 milliards FCFA, à fin 2012.

2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

En rapport avec les orientations stratégiques de la Banque, les principales réalisations de l'année 2012 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**, la Banque a pris une part active aux travaux du Comité de Haut niveau sur la sécurité alimentaire, présidé par le Chef de l'État du Niger. Ces travaux ont conduit à l'élaboration du rapport portant « situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », adopté par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union en juin 2012. Les programmes soutenus par la Banque, depuis cette date, s'inscrivent dans la mise en œuvre des propositions retenues dans ledit rapport.

Dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a octroyé des financements d'un montant global de

25
milliards FCFA

Il convient en particulier de souligner que conformément aux recommandations issues de la première session du Comité ad hoc susvisé, la BOAD a mis en place, au profit de chacun des États membres qui l'ont souhaité, deux facilités pour une assistance financière d'urgence. La première était constituée par un prêt direct immédiat de 1,5 milliard FCFA, consenti à des conditions concessionnelles. La deuxième facilité donnait lieu à une rétrocession de la quote-part de 2,25 milliards FCFA, dans un montant global de 18 milliards FCFA que devrait mobiliser la Banque, dans le cadre d'un emprunt obligataire à conduire sur le marché régional des capitaux.

L'assistance financière d'urgence susvisée avait pour objet de soutenir les mesures alors engagées par les États et visant notamment un meilleur approvisionnement des marchés en produits vivriers, un accroissement des échanges intrarégionaux, la lutte contre les comportements spéculatifs, de même qu'une maîtrise des risques d'invasion acridienne.

Dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a octroyé des financements d'un montant global de 25 milliards FCFA, qui ont permis de soutenir trois (3) projets. Ces financements visent principalement une augmentation des productions vivrières et maraîchères, notamment par la réalisation d'aménagements hydro-agricoles, la réhabilitation ou construction de barrages et l'intensification de la production rizicole à travers la récupération et la valorisation des potentialités de bas-fonds et mangroves.

La Banque a par ailleurs poursuivi les diligences visant la mise en place d'un système d'assurance récolte dans les pays de l'Union. Il est attendu de ce nouveau produit qu'il contribue à une stabilisation voire un accroissement des revenus agricoles, de même qu'à une facilitation de l'accès des paysans au crédit agricole. L'assurance récolte contribuerait par ailleurs à une réduction du besoin d'interventions des États en cas de dommages importants aux récoltes.

Des discussions ont été engagées avec la coopération suisse en vue de bénéficier d'un appui financier pour la réalisation de deux projets pilotes. Dans ce cadre, un chronogramme détaillé d'interventions a été élaboré et soumis à la partie suisse. Il en est de même des termes de référence relatifs au recrutement programmé d'un assistant technique. La signature d'une convention de partenariat BOAD-Coopération suisse pourrait intervenir au cours du premier trimestre 2013 et permettrait d'engager les premières actions prévues sur le terrain. Il convient, toutefois, de signaler la nécessité apparue depuis peu, d'approfondir encore certains aspects techniques du système d'assurance récolte à mettre en place. Des réflexions sont en cours en vue de la réalisation éventuelle d'un complément d'étude avec l'appui du bureau canadien qui avait réalisé les études de base.

En matière **d'environnement**, la Banque a, en particulier, renforcé son engagement dans la finance climat. Ainsi, avec le Secrétariat Exécutif de la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), elle a signé un protocole d'Accord qui donne actuellement lieu à la mise en place, à Lomé, d'un Centre de collaboration régionale (CCR), dont le but est d'apporter un soutien direct aux Gouvernements, aux ONG et au secteur privé, pour l'identification et le développement de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP). Ce centre sera logé dans les locaux de la BOAD. Il devrait favoriser de nouvelles opportunités de création d'entreprises privées promotrices d'un développement durable.

Par ailleurs, en partenariat avec CDC Climat (du groupe de la Caisse des Dépôts et Consignation de France), ainsi que PROPARGO (groupe de l'Agence Française de Développement) la Banque a coopéré à la création du Fonds Carbone pour

l’Afrique, dont le lancement officiel est intervenu le 18 avril 2012 à Addis-Abeba, en marge de l’Africa Carbon Forum. Dans le capital du fonds créé, la BOAD a pris une participation de 9,8 milliards FCFA. La présidence du Conseil d’Administration de ce Fonds lui a été confiée.

Le Fonds susvisé, doté de 30 milliards FCFA (45 millions d’euros) et géré par CDC Climat Asset Management, a pour objectif de participer au développement de la zone Afrique subsaharienne par le financement de projets éligibles à la phase III du Système Communautaire Européen d’Échange de Quotas. Il vise l’achat de crédits carbone à un coût maîtrisé par l’accompagnement de projets à grande valeur ajoutée environnementale et à co-bénéfices économiques et sociaux élevés. Le fonds compte également investir dans des projets d’énergies renouvelables, de méthanisation ou d’efficacité énergétique. Il constitue le prolongement des actions d’assistance aux États membres pour la promotion et le développement de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP). L’initiative est complétée par un mécanisme d’assistance technique pour soutenir en amont les opérateurs dans le montage et la mise en œuvre de leurs projets. Il convient toutefois de préciser qu’en raison de l’évolution défavorable actuelle des cours du carbone, le démarrage effectif des activités de ce fonds est suspendu.

En outre, tout en poursuivant les diligences en cours dans le cadre de son accréditation au Fonds d’adaptation aux changements climatiques, de même qu’au Fonds pour l’environnement mondial (FEM), la Banque œuvre pour son agrément en qualité de gestionnaire partiel du Fonds vert. Le Président de la BOAD est membre du Conseil d’administration de ce troisième Fonds à envergure mondiale.

Enfin, en ce qui concerne les projets financés par la Banque, la dimension environnementale est systématiquement prise en compte afin de se conformer aux bonnes pratiques en cours au plan international. Le respect de cette exigence favorise une meilleure appréciation des risques environnementaux et sociaux liés à la réalisation des projets.

En matière d’infrastructures, la Banque a orienté ses interventions vers des infrastructures routières ou d’énergie.

S’agissant d’**infrastructures routières**, quatorze (14) projets totalisant 544,3 kilomètres de routes bitumées et 19 724 mètres linéaires (ml) de voiries, ont été financés en 2012, pour un montant global de 173,8 milliards FCFA. Les projets concernés visent une plus grande mobilité des agents économiques, une réduction des coûts d’exploitation des véhicules, une amélioration du cadre de vie des populations, un désenclavement des régions et un renforcement de la compétitivité des économies de l’Union en facilitant les échanges économiques et sociaux au niveau national et régional. Certains des projets financés contribuent à la mise en œuvre de programmes régionaux, notamment le Programme d’Actions Communautaire des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR) de l’UEMOA.

À travers le financement d’**infrastructures énergétiques**, la Banque a renforcé sa contribution à la réduction du déficit en énergie électrique des pays de l’Union. Elle a octroyé des financements d’un montant global de 78,1 milliards FCFA, pour cinq (5) projets visant notamment la sécurisation de l’alimentation du réseau électrique, la réduction du coût de revient du kWh, l’amélioration de la disponibilité de l’énergie, l’amélioration de la distribution d’énergie électrique aux niveaux national et régional ou encore une meilleure couverture de la demande et le respect des engagements d’exportation d’énergie électrique dans le cadre du système d’échange d’Énergie Électrique de l’Afrique de l’Ouest (WAPP).

En matière
d’infrastructures,
la Banque a
orienté ses
interventions
vers des
**infrastructures
routières
et d’énergie**

Ces financements directs de la BOAD ont été complétés par ceux mis en place grâce aux ressources du Fonds de Développement Énergie (FDE), promu dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IREDD). Les financements du FDE pour l'année 2012 s'élèvent à 13 milliards FCFA, et concernent un (1) projet. Un deuxième dossier déjà élaboré par la Banque devrait être examiné par les instances du FDE au cours du premier trimestre de 2013.

Au total, la Banque a consacré des financements de 264,9 milliards FCFA aux **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 de **l'eau potable et de l'assainissement**, un montant de 10,6 milliards FCFA a été affecté à l'amélioration de la qualité des eaux distribuées dans des villes de l'Union et à la réhabilitation ou l'extension d'installations de traitement d'eau potable.

En matière d'**assistance** aux États 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 108 millions FCFA a été alloué en 2012.

Il convient, par ailleurs, de rappeler qu'aux côtés de la Commission de l'UEMOA et de la BCEAO, la BOAD a collaboré à l'élaboration du document relatif au **Programme Économique Régional 2012-2016**, lequel a donné lieu à une table ronde des bailleurs de fonds organisée à Abidjan les 2 et 3 juillet 2012. La BOAD a été désignée Chef de file des bailleurs de fonds et contribue actuellement aux diligences visant la mise en œuvre d'un Fonds Fiduciaire Multi Donateurs, inscrit dans la stratégie de financement du PER II.

De même, conformément à l'une des attentes issues de la session de juin 2012 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union, la Banque a poursuivi les diligences relatives à la mise en place d'une cellule régionale de promotion des **partenariats public-privé**. En vue de définir les modalités de création et de fonctionnement d'une cellule PPP en son sein, elle a conduit une étude de faisabilité. Les propositions y afférentes sont attendues pour le courant du premier trimestre 2013. Des discussions sont en cours avec des partenaires extérieurs pour la mobilisation de ressources financières et un renforcement de l'assistance technique au projet.

Il importe enfin de souligner qu'à compter de l'exercice 2012, une nouvelle catégorie de prêts à long terme est mise à la disposition des États, en vue d'un financement complémentaire de projets non marchands. Les financements visés sont octroyés sur la base de ressources de marché à mobiliser par la BOAD en vue d'appuyer la réalisation de projets de développement pour lesquels des ressources concessionnelles ne sont pas disponibles, mais que les États souhaitent engager rapidement.

Les modalités de tarification de cette nouvelle facilité, dénommée « **prêt souverain à conditions de marché** » tiennent compte à la fois de la nature des emprunteurs (les États membres) et du coût réel des ressources auxquelles la catégorie de prêts est adossée. Cinq (5) financements de ce type ont été mis en place au cours de l'exercice 2012, pour un montant global de 92,4 milliards FCFA.

À compter de l'exercice 2012, une **nouvelle catégorie de prêts à long terme** est mise à la disposition des États, en vue d'un financement complémentaire de projets non marchands

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

Pour l'activité de **prêt**, des financements directs, à moyen ou long terme, d'un montant global de 79,5 milliards FCFA ont été octroyés pour la réalisation de sept (7) projets relevant du secteur de l'industrie, des infrastructures aéroportuaires, ou de services divers tels que l'hôtellerie. Ces prêts ont représenté 17,6 % des approbations de l'exercice (hors FDE).

En matière d'**industries**, un projet portant sur l'extension des capacités de production de produits pharmaceutiques a été financé pour un montant de 3,5 milliards FCFA. Ce projet devrait permettre de satisfaire un marché de médicaments génériques dans la sous-région.

Dans le domaine des **infrastructures aéroportuaires**, les financements de la Banque ont bénéficié à cinq (5) projets. Ainsi, des concours d'un montant global de 70 milliards FCFA ont été alloués à la réhabilitation d'infrastructures et au renforcement des équipements de deux ports de l'Union; ils ont également servi à la modernisation de certaines installations techniques de l'ASECNA, dans des aéroports de l'espace communautaire.

En ce qui concerne le financement de **sociétés de services**, une opération a été mise en place, pour un montant de 6 milliards FCFA. Elle a concerné la construction d'un hôtel d'affaires de grand standing, d'une capacité d'accueil de 180 chambres, dans l'une des capitales de l'Union. Le projet visé devrait permettre de tirer profit de l'existence d'un marché porteur et d'accompagner la stratégie de développement de grands groupes hôteliers ressortissants de l'Union.

En matière de **lignes de refinancement**, quatre (4) institutions financières nationales ont bénéficié de ressources d'un montant de 36 milliards FCFA. Par ces financements indirects, la Banque a accompagné la promotion de projets d'investissements productifs. L'appui de la Banque s'inscrit également dans le cadre de sa contribution, dans les États membres de l'UEMOA, au renforcement des ressources stables des Institutions Financières Nationales (IFN).

S'agissant de **prises de participations**, la Banque a alloué un montant global de 18,4 milliards FCFA pour trois (3) opérations qui concernaient respectivement une institution financière nationale, une institution financière sous-régionale et un fonds d'investissement à vocation continentale.

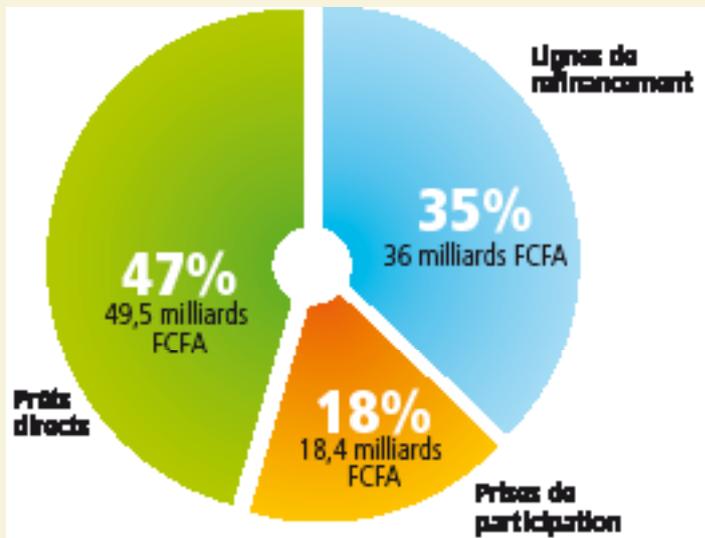
Ainsi, une prise de participation a servi à renforcer les fonds propres d'une banque commerciale nationale. Au plan sous-régional, une autre opération a été réalisée dans le cadre de la recapitalisation de la Holding BRS. En effet, conformément à une demande du Conseil des Ministres, la BOAD a, avec l'appui de la BCEAO, conduit des diligences qui ont visé le redressement du Groupe de la **Banque Régionale de Solidarité**. L'instruction du dossier a conduit à un plan de redressement et au choix d'un partenaire technique privé.

Au plan international, la Banque est entrée dans le capital du Fonds Carbone pour l'Afrique (FCA). L'objectif visé à travers cette dernière opération est, tout en contribuant à la lutte contre les changements climatiques, de favoriser la formation et le transfert, au profit des unités opérationnelles de la BOAD, de compétences dans le domaine de la finance carbone.

Un projet devant permettre de satisfaire un marché des médicaments génériques dans la sous-région a été financé à hauteur de

3,5
milliards FCFA

GRAPHIQUE 6 : APPROBATIONS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ EN 2012



Sources : BOAD

Au cours de l'exercice, l'activité de **garantie d'emprunts obligataires** n'a enregistré aucune opération. Cette situation est, entre autres, à mettre en relation avec les réformes en cours sur le marché financier régional, notamment en ce qui concerne la réglementation relative aux garanties. Celle-ci introduit un système de notation des émetteurs et l'abandon, pour les émetteurs notés au moins « investment grade », de l'exigence d'une garantie irrévocable et à première demande.

En matière d'**opérations de court terme**, la Banque a octroyé des concours d'un montant de 53,6 milliards FCFA (contre 43 milliards FCFA en 2011), pour le financement de campagnes agricoles (coton et arachide), et pour le financement d'importations de produits de première nécessité (hydrocarbure, riz, sucre, etc.).

L'**arrangement de financements** a donné lieu à la mobilisation de ressources pour un montant de 600,6 milliards FCFA, au profit de différents mandants, en vue de la réalisation de projets d'investissement productifs. Les commissions perçues ont été de 1,5 milliard FCFA en 2012 contre 430 millions FCFA en 2011.

S'agissant de **conseil financier**, la Banque est intervenue en faveur d'entreprises privées, de même qu'au profit de certains États, sur des opérations telles que la restructuration/privatisation de sociétés ou l'appui-conseil à des sociétés cotonnières de l'Union.

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

Le soutien apporté à la **Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA (CRRH-UEMOA)**, ainsi qu'à **BOAD Titrisation**, a abouti au démarrage effectif des opérations de ces deux structures au cours de l'année. La Banque assiste par ailleurs la CRRH-UEMOA dans la mobilisation de ressources concessionnelles pour le financement du logement économique.

Dans le cadre des diligences afférentes à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IREDD), la Banque assume un rôle de premier plan dans la gestion de l'étude relative à la création d'un fonds d'investissement privé. Elle coordonne par ailleurs la réalisation d'une étude visant l'harmonisation du cadre institutionnel et réglementaire du financement des infrastructures, notamment celles d'énergie, dans les pays de l'Union.

De même, dans le but d'offrir un cadre de rencontres et d'échanges entre des hommes et des femmes d'affaires du continent africain avec certains de leurs homologues d'Asie, la Banque a organisé, les 21 et 22 mai 2012, un forum international sur le thème : « renforcer le partenariat économique entre l'Afrique et l'Asie, pour un développement accéléré ». Cette manifestation visait également la promotion de l'UEMOA comme une destination potentielle d'investissements, de même que l'établissement de nouveaux partenariats et relations d'échanges économiques entre des entreprises de l'UEMOA et des opérateurs d'Asie.

L'exécution du **Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF/UEMOA)** s'est poursuivie et achevée en 2012. Le PDMF/UEMOA aura été un exemple de partenariat réussi entre les institutions de l'Union (BOAD, BCEAO, Commission de l'UEMOA, CREPMF) et des partenaires au développement (Association Internationale de Développement, Agence Française de Développement, Agence Canadienne de Développement International). Depuis la restructuration du Projet en 2008, ses activités ont essentiellement porté sur deux composantes, à savoir « assistance technique et appui institutionnel », d'une part et « ligne de crédit infrastructures », d'autre part.

Ce projet a été clôturé à la date du 30 juin 2012. Ses résultats sont jugés satisfaisants. En effet, les programmes de réforme du marché et de renforcement des capacités des acteurs ont été conduits à terme. Le projet a ainsi contribué au renforcement des capacités des acteurs clés du marché, à l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire du marché financier régional, de même qu'au renforcement des capacités de la BOAD et des États membres en matière de financement et d'exécution de projets d'infrastructures.

La BOAD a pu tirer l'intégralité des ressources de la ligne de crédit associée au projet, avant la clôture définitive de celui-ci (d'où un taux de tirage de 100 %).

Les sous-projets de cette ligne de crédit ont contribué à la réhabilitation, l'aménagement et le bitumage de 958,5 km de routes. Outre la réduction du temps de parcours, les réalisations obtenues contribueront à l'amélioration de la fluidité de la circulation, à la réduction des coûts d'exploitation des véhicules, et plus globalement à une réduction du coût de transport sur certains axes à vocation communautaire, parfois dénommés « corridors ».

Sur le plan socio-économique, les réalisations des sous-projets routiers permettent de garantir en toute saison l'accessibilité des populations des zones traversées aux services sociaux de base, et d'améliorer le rapprochement desdites populations avec les services déconcentrés de l'administration. En outre, la réalisation de travaux connexes, dans le cadre des Plans de Gestion Environnementale et Sociale (PGES), ou à la demande des populations riveraines, notamment la création ou la réhabilitation de pistes d'accès, la réhabilitation d'écoles ou de centres de santé, l'aménagement de jardins maraîchers, la construction de forages, l'amélioration de points d'eau, etc., permettra d'améliorer le cadre ainsi que les conditions de vie des populations riveraines; elle contribuera à réduire la pauvreté dans les zones d'influence directe des sous-projets.

Enfin, la réalisation des sous-projets routiers de la ligne de crédit permettra aux producteurs locaux concernés d'être mieux approvisionnés en intrants et d'écouler leurs productions à moindres coûts vers les grands centres commerciaux, en toute période de l'année, ce qui est de nature à favoriser le développement d'activités agricoles et d'autres activités économiques comme le tourisme et l'artisanat. Ces réalisations contribueront, à terme, au développement économique et à l'augmentation des revenus des populations touchées.

Les réalisations des sous-projets routiers permettent de garantir en toute saison l'accessibilité des populations aux services sociaux de base, et d'améliorer leur rapprochement avec les services déconcentrés de l'administration

En 2012, La Banque a procédé à la signature de trois conventions de financement, pour un montant global de **164** millions d'euros

Un « rapport d'achèvement » a été élaboré et transmis aux bailleurs de fonds du Projet. Son objet était de rassembler des données sur les résultats obtenus par le projet, les difficultés rencontrées, les enseignements tirés et les connaissances acquises lors de la réalisation du projet. Le rapport permet en outre de dégager des perspectives pour la consolidation et la pérennisation des acquis. Il constitue un élément fondamental pour la poursuite du dialogue entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, en vue d'un renouvellement éventuel de leur assistance financière, ou pour la formulation de nouveaux programmes qu'ils pourraient appuyer.

2.2.4. ACTIONS POUR UNE DYNAMISATION DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES

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

En 2012, la Banque a procédé à la signature de trois (3) conventions de financement, pour un montant global de 164 millions d'euros (environ 107,6 milliards FCFA). Les opérations concernées sont celles ci-après :

- a) une ligne de crédit d'un montant de 64 millions d'euros (41,98 milliards FCFA), de la Banque Africaine de Développement (BAD), destinée au financement de projets du secteur privé ;
- b) une ligne de crédit d'un montant de 75 millions d'euros (49,2 milliards FCFA) de l'Agence Française de Développement (AFD), destinée au refinancement de projets du secteur de l'énergie, financés par le guichet « Banque » de la BOAD et ayant reçu un financement complémentaire du Fonds de Développement de l'Énergie (FDE) ;
- c) une ligne de crédit de 25 millions d'euros (16,4 milliards FCFA), obtenue de la Banque de Développement d'Autriche (BDA), destinée au financement de projets du secteur privé.

Par ailleurs, des requêtes pour des ressources de financement ont été introduites auprès de partenaires financiers tels que l'Inde, la BDC, la BADEA, la BEI, la JICA, la JBIC.

D'autres requêtes, relatives à des ressources pour le financement d'activités de court terme, sont en cours d'instruction auprès de la SID, de l'ITFC et d'Afreximbank. Au regard de l'état d'évolution des négociations avec le Fonds de l'OPEP, une convention de crédit, d'un montant de 20 millions d'euros, destinée au financement d'opérations de court terme, pourrait être signée au cours du premier trimestre 2013.

En termes de partenariat, trois accords de coopération ont été signés, respectivement avec l'EAA (Eau & Assainissement en Afrique, ancien Centre Africain pour l'Eau Potable et l'Assainissement (CREPA)), l'USAID et l'ACA, et BNP-Paribas.

Dans le cadre du partenariat stratégique qu'elles ont décidé de mettre en place, la BOAD et l'AFD organisent tous les ans une journée de réflexions sur des sujets d'intérêt communs, avec la participation des premiers responsables des deux institutions. La rencontre de l'exercice sous revue a été organisée le 15 novembre



* CEFEB : centre de formation de l'AFD.

Le marché régional des capitaux

demeure pour la BOAD une zone prioritaire de mobilisation de ressources.

Sur ce marché, la Banque a lancé, au premier semestre 2012, un emprunt obligataire qui a permis de mobiliser

43,4
milliards FCFA

à Paris. Au nombre des thèmes débattus cette année, il y avait notamment : i) l'évaluation rétrospective du partenariat Groupe AFD-BOAD, ii) le positionnement de l'AFD et de la BOAD dans le débat sur la finance climat internationale, iii) le partenariat CEFEB*-BOAD.

Le marché régional des capitaux demeure pour la BOAD une zone prioritaire de mobilisation de ressources. Sur ce marché, la Banque a lancé, au premier semestre 2012, un emprunt obligataire qui a permis de mobiliser 43,4 milliards FCFA.

Dans la perspective d'un accès, à titre complémentaire, au marché financier international, la Banque a poursuivi différentes actions visant notamment à améliorer ses procédures et son organisation interne. Elle a élaboré le « memorandum » qui devrait accompagner la demande de notation. Une note faisant le point de l'état d'avancement du projet et annonçant l'imminence de la demande de notation a été soumise, en décembre, aux organes délibérants.

En ce qui concerne la souscription à l'augmentation de capital, il a été enregistré au cours de l'année 2012, la souscription effective de la BAD et d'Exim Bank de l'Inde. Des diligences sont poursuivies afin d'obtenir les nouvelles souscriptions attendues de la BEI, de la Belgique et de l'Allemagne à la suite de l'augmentation de capital de juin 2010. De plus, des requêtes de prise de participation au capital de la BOAD ont été adressées à plusieurs partenaires potentiels.

Il convient enfin de rappeler que la Banque a contribué à l'élaboration du rapport du Comité de Haut niveau chargé d'identifier et de mettre en œuvre, au niveau de l'UEMOA, de nouvelles stratégies de mobilisation de ressources financières nécessaires pour le développement. Le rapport issu des travaux de ce Comité a été soumis à la Conférence des Chefs d'État, en juin 2012. La mise en œuvre des propositions retenues fait l'objet de comptes rendus semestriels au Président du Comité, à savoir le Chef d'État de la Côte d'Ivoire.

De même, la Banque a activement participé à la table ronde des bailleurs de fonds du PER II (2012-2015), organisée à Abidjan les 2 et 3 juillet 2012. Elle a été désignée Chef de file des bailleurs de fonds dans le cadre de cette manifestation. La Banque contribue par ailleurs aux diligences visant la mise en œuvre d'un Fonds Fiduciaire Multi Donateurs, lequel s'inscrit dans la stratégie de financement du PER II.

Par ailleurs, au cours de l'exercice, l'institution a pris part à la tenue de trois tables rondes organisées, par des États membres, à l'attention des partenaires au développement. Les États concernés sont ceux du Burkina Faso (février), du Niger (novembre) et de la Côte d'Ivoire (décembre).

La Direction de la Banque a effectué, au cours du mois de novembre, une nouvelle mission de prospection auprès de divers partenaires européens, la Commission de l'Union Européenne incluse. Les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes, en raison notamment des contraintes consécutives à la crise des dettes souveraines.

Il convient enfin d'indiquer que dans le cadre des négociations avec l'Union européenne, au sujet de l'Accord de partenariat économique (APE), la région ouest africaine a retenu le principe de la mise en place d'un fonds, à savoir le Fonds Régional APE (FRAPE), pour coordonner les différents appuis financiers nécessaires à la mise en œuvre du Programme de l'APE pour le Développement (PAPED). Le coût indicatif dudit programme est estimé à 6,5 milliards d'euros sur cinq (5) ans. Une partie des ressources susceptibles d'être allouées à l'ensemble des pays de la CEDEAO pourrait bénéficier au FRAPE, en vue d'une contribution au financement du PAPED.

Le document cadre de mise en place du Fonds Régional APE (FRAPE) a été examiné par les experts des États de l'Afrique de l'Ouest lors d'une réunion de consultation tenue du 11 au 13 juillet 2012 à Dakar (Sénégal). Il est en cours de finalisation avec la Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO et les deux Commissions (Commission de l'UEMOA et Commission de la CEDEAO).

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

A - Modernisation des procédures

• Modernisation des textes de base de la Banque

Au cours de l'exercice, les nouveaux textes ci-après ont été adoptés, dans le cadre du renforcement de la gouvernance de la Banque :

- **le manuel de politique et procédures pour la prévention et la lutte contre la corruption ainsi que la fraude dans les opérations de la BOAD** : complétant le dispositif interne de bonne gouvernance et de bonne conduite, ce manuel a pour objet de : i) fournir une définition pratique et un cadre conceptuel pour la compréhension de diverses formes, types et niveaux de corruption, ii) préciser les manifestations de la corruption et de la fraude dans les opérations de la Banque et iii) définir des procédures préventives et curatives applicables en la matière ;

- **le Code d'éthique de la BOAD** : il définit les normes de conduite et d'éthique à observer et à cultiver par le personnel de la Banque, les règles de conflit d'intérêt, les procédures et sanctions applicables. Un Comité d'Éthique est institué pour l'application des valeurs et principes déclinés dans ce Code, qui guide au quotidien les attitudes comportementales des agents ;

- **la politique de la Banque en matière de genre**, qui réaffirme l'engagement de la Banque à promouvoir la prise en compte des questions de genre comme moyen de favoriser la réduction de la pauvreté, le développement économique et l'égalité hommes-femmes dans l'Union ;

- la relecture globale des textes applicables au personnel.

Des travaux de réflexion ont également été menés en vue de : (i) l'élaboration d'un projet de charte des représentants de la Banque dans les organes des institutions partenaires, (ii) la création d'un mécanisme indépendant pour trancher en dernier ressort les différends sociaux avec les agents, (iii) la révision et la modernisation des règles de procédures d'acquisition de biens, services et travaux applicables aux projets financés par la Banque.

• Consolidation de l'approche budget-programme et de la gestion axée sur les résultats

L'exercice a également été marqué par un renforcement de l'approche budget-programme de la Banque, avec l'assignation, à chaque centre de responsabilité, de missions spécifiques, à travers des contrats de performance ; ces contrats ont été assortis d'un mécanisme d'évaluation des résultats qui met l'accent sur la mesure des indicateurs clés de performance.

Cette 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.

• Poursuite de la production et de la publication des comptes conformes aux normes comptables internationales IAS/IFRS

Au cours de l'année 2012, la Banque a poursuivi la production et la publication de ses états financiers élaborés suivant les normes comptables internationales IAS/IFRS (International Accounting Standards - International Financial Reporting Standards), tout en assurant la veille en matière d'évolution desdites normes. La conformité des comptes aux cadres internationaux contribuera à un meilleur accès de la Banque aux ressources extérieures, notamment celles du marché financier international. En vue de la consolidation des supports de production des états financiers en temps réel, la Banque a acquis en 2012 un ERP bancaire dont l'implémentation devrait intervenir en 2013.

B - Gouvernance d'entreprise

Les services de la Banque ont connu une réorganisation, avec l'adoption d'un nouvel organigramme pour une meilleure efficacité des unités organisationnelles. Les grands changements intervenus au niveau de l'organigramme concernent notamment le rattachement des unités organisationnelles de la Banque à trois (3) départements, en dehors du Secrétariat Général : (i) le Département des Opérations, (ii) le Département des Finances, des Engagements et des Risques et (iii) le Département de la Stratégie, de la Coopération et de la Mobilisation des Ressources.

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. Au cours de ces sessions, le Comité a examiné : i) les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et donné son avis sur lesdits états au Conseil d'Administration, ii) le bilan des activités de l'année 2012 et le projet de programme d'activités du service d'Audit Interne pour l'exercice 2013, de même que la situation du portefeuille de la Banque au 30 septembre 2012, ainsi que les états financiers intérimaires au 30 septembre 2012.

Quant aux activités d'audit interne et de contrôle financier de l'exercice, elles ont couvert tous les domaines* d'activités de la Banque. Ces audits ont permis de formuler des recommandations sur la nécessité de renforcer le système de contrôle interne et la maîtrise des risques inhérents aux activités de la Banque. Il convient de souligner que le champ d'action de l'audit interne a été élargi aux missions de conseil, pour mieux accompagner la mise en œuvre du Plan stratégique 2009-2013 de la Banque.

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

Au titre du contrôle de gestion, en plus du suivi habituel des performances de l'institution par la production régulière de tableaux de bords mensuels, des notes d'analyse trimestrielle et des notes d'analyse dynamique des performances sur les cinq dernières années, la Banque a opérationnalisé, au cours de 2012, son système de réseau de tableaux de bord ainsi que le système d'évaluation de performances des centres de responsabilité.

En matière de contrôle externe, le Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes nommé par le Conseil des Ministres en mars 2010, a examiné et certifié sans réserve les comptes 2011 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. Cette dernière mission a fait l'objet de recommandations visant à renforcer le système de contrôle interne.

Dans le domaine de la gestion des risques, les actions de la Banque s'inspirent des meilleures pratiques en la matière. Dans ce cadre, il convient notamment d'indiquer la finalisation de l'étude pour la mise en place d'un système intégré de gestion des risques inspiré des règles de Bâle (risque de crédit, risques de marché et risques opérationnel), de même que la mise en place d'un Comité de contrôle interne, qui a pour rôle 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. Il convient enfin de relever la poursuite de la mise à jour des procédures régissant les activités de la Banque et l'amélioration des outils de management des ressources humaines.

En ce qui concerne l'**activité d'évaluation rétrospective des projets**, le souci de mieux connaître le résultat des opérations, de tirer les leçons des interventions passées et de promouvoir un meilleur dialogue avec les partenaires, a conduit la haute Direction de la Banque à mettre en place une unité organisationnelle dédiée, à savoir l'« Unité d'Évaluation Rétrospective des Projets ».

Une étude portant sur les impacts socio-économiques de sept (7) projets d'aménagements hydro-agricoles localisés dans quatre (4) pays de l'UEMOA a été achevée et les rapports définitifs y relatifs sont en cours de finalisation. Un atelier de validation de ladite étude est prévu courant 2013.

En outre, il a été procédé, au titre des activités de suivi-évaluation, à l'évaluation des performances de deux (2) projets ainsi que de certaines lignes de crédit. Il importe également de souligner qu'un plan d'actions a été approuvé par la Banque en vue de rendre plus performants les instruments de suivi-évaluation. Ledit plan comprend l'élaboration d'une politique de suivi-évaluation, la rédaction d'un référentiel des indicateurs de suivi-évaluation, et la conception d'une base de données des indicateurs de développement.

C - Système d'information

Au cours de l'année 2012, la Banque a démarré la mise en œuvre des quatre (4) grandes composantes de son Schéma Directeur Informatique (SDI): (i) progiciel intégré (ERP), (ii) applications support, (iii) technologies de renforcement de la sécurité du système d'information de la Banque et (iv) outils de Gouvernance du Système d'information.

La BOAD a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de sécurité du système d'information (PSSI) et a engagé le processus de certification à la norme **ISO 27001**

Au titre de la mise en œuvre de la composante « ERP », les principales actions réalisées ont notamment porté sur la conduite du processus de sélection d'un intégrateur/éditeur. La Banque a mené les négociations et signé les contrats de prestation avec les deux prestataires retenus respectivement pour la partie intégration et pour la partie licence. Elle a également entrepris la formalisation de ses processus métiers, en prélude à la mise en œuvre de l'ERP. Les travaux de description des processus sont bouclés et les processus validés.

Au titre de la composante « Gouvernance », les structures de gouvernance du programme mises en place ont régulièrement fonctionné. Les actions ont notamment porté sur le pilotage et la définition des rôles et responsabilités des différents acteurs, le suivi et la réorganisation de l'Équipe projet « ERP », pour renforcer son efficacité opérationnelle. Par ailleurs, des actions de formation et de prospection ont été réalisées.

Au titre de la composante « Technologie et Sécurité », deux salles ont été mises en place : une nouvelle salle pour les machines et une salle de secours. Des actions relatives à la mise en place d'un site de secours dans l'UEMOA ont été réalisées.

En outre, la BOAD a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de sécurité du système d'information (PSSI) et a engagé le processus de certification à la norme ISO 27001. Les diligences sont en cours pour une certification effective, envisagée pour 2013. La Banque a également obtenu un site de repli dans un pays de la zone UEMOA, dans le cadre du Plan de Continuité d'Activités (PCA).

Par ailleurs, la mise en place d'une plateforme de tests informatiques, en vue d'assurer les tests à réaliser dans le cadre du Schéma Directeur Informatique, est devenue une réalité. La BOAD a poursuivi la dotation de son personnel en ordinateurs portables de type « docking station », en remplacement de postes fixes classiques. Afin de s'inspirer des bonnes pratiques dans la gestion des actifs informatiques, un audit a été diligenté.

D - **Communication, marketing et gestion du savoir**

L'année a été marquée par des travaux de mise en place d'une stratégie de communication et de relations publiques. Cette stratégie vise à rendre la Banque plus visible, plus crédible et mieux comprise. Elle se décline en un plan détaillé d'actions à mener à destination des cibles externes pour les années à venir, notamment l'utilisation des projets financés comme des véhicules de vulgarisation de l'image et de la présence de la Banque à proximité des populations. Ledit plan intègre, par ailleurs, une approche de relations avec les médias, mais aussi et surtout un axe de relations publiques à forte connotation citoyenne.

En outre, l'élaboration d'un référentiel marketing et commercial définissant l'approche de la Banque vis-à-vis de son activité marchande a été une innovation importante dans la stratégie de communication. La rédaction dudit référentiel a été rendue possible grâce à une étude commanditée sur le financement du secteur marchand.

Ce plan marketing et commercial encadre, organise et planifie mieux les actions de promotion, de prospection et de fidélisation, en lien direct avec les structures opérationnelles et les Missions résidentes de l'Institution, présentes dans l'ensemble des pays de l'Union. Pour ce qui est de la prospection en particulier, l'exercice a été marqué par le renforcement de la visibilité de la Banque, notamment à travers l'organisation de « journées portes ouvertes », de missions de revue de porte-

feuille et d'identification d'opportunités de financement de nouvelles opérations. Ces initiatives ont permis d'identifier, au niveau des sociétés d'eau des pays de l'Union, des projets porteurs à financer par la Banque dans le domaine de l'alimentation en eau potable.

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, la dématérialisation de plus de 700 mètres linéaires d'archives, l'ouverture de l'accès du centre de documentation de la Banque aux usagers externes et la formation des agents en vue d'une exploitation optimale du progiciel d'information Alexandria, qui gère les ressources documentaires numérisées.

E - Ressources humaines

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

En outre, dans la continuité de son programme de renforcement des capacités du personnel, la Banque a poursuivi ses actions de formation individuelles ou collectives ciblées. L'approche systémique adoptée permettra de donner, en temps opportun, des moyens adéquats pour disposer des emplois et compétences utiles au fonctionnement de l'institution.

Par ailleurs, les effectifs ont été renforcés, avec le recrutement de treize (13) Jeunes Gradués. Ainsi, au 31 décembre 2012, la Banque compte un effectif global de 278 agents (263 agents au titre de l'effectif opérationnel, 10 agents en détachement et 5 agents en disponibilité).

TABLEAU 2 : EFFECTIF DE LA BOAD DE 2010 À 2012

Catégorie	Effectifs au 31-12-2010	Effectifs au 31-12-2011	Effectifs au 31-12-2012
Personnel Professionnel	116	143	158
Personnel d'Appui	132	120	120
Assistant Technique	1	1	0
TOTAL	249	264	278

Le processus de réalisation d'une cité au profit du personnel a connu une évolution notable au cours de l'année. À la suite d'un concours international d'architecture, un groupement de cabinets d'architecture a été retenu pour les modèles de maison qui seront proposés aux agents. La 86^e session du Conseil d'Administration de la Banque, tenue à Cotonou le 27 septembre 2012, a par ailleurs autorisé la prise en charge partielle, par la Banque, du coût des travaux de viabilisation du terrain.

F - Cadre de travail

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

G - Gestion financière

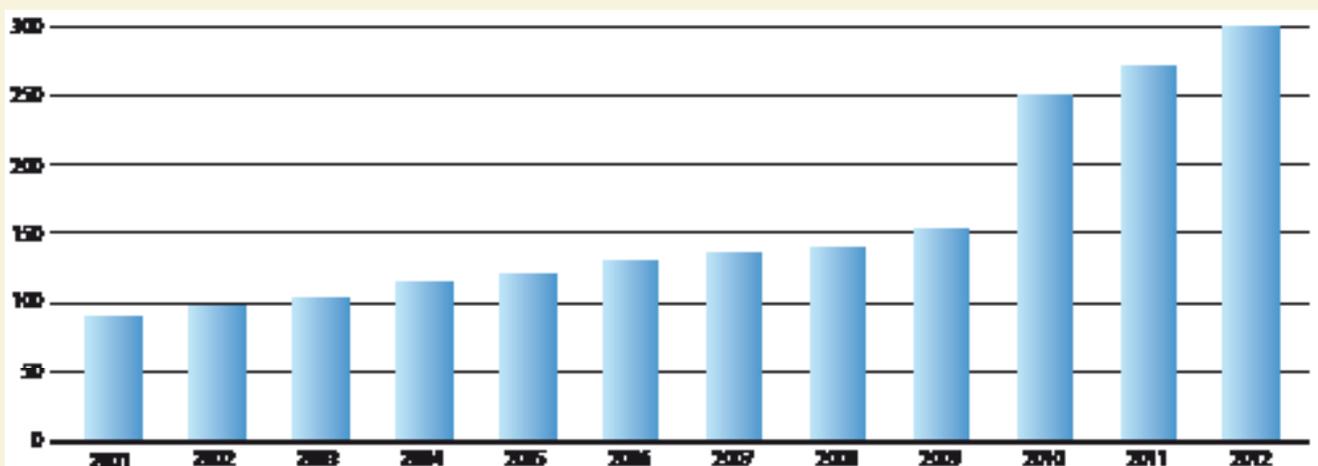
Le total du bilan de la Banque est passé de 903,51 milliards FCFA au 31 décembre 2010 à 1 099,767 milliards FCFA (+21,7 %) au 31 décembre 2011, puis à 1 260,407 milliards FCFA (+14,6 %) au 31 décembre 2012, avec notamment la souscription progressive de l'augmentation de capital décidée en juin 2010.

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

- une structure financière équilibrée : les fonds propres ont représenté 33 % du total bilan ;
- un endettement qui est resté maîtrisé et conforme aux normes réglementaires ; de même, la solvabilité s'avère satisfaisante. Toutefois, à 78,4 % à fin 2012, le ratio d'endettement de la Banque se rapproche de la limite statutaire maximum de 100 %.

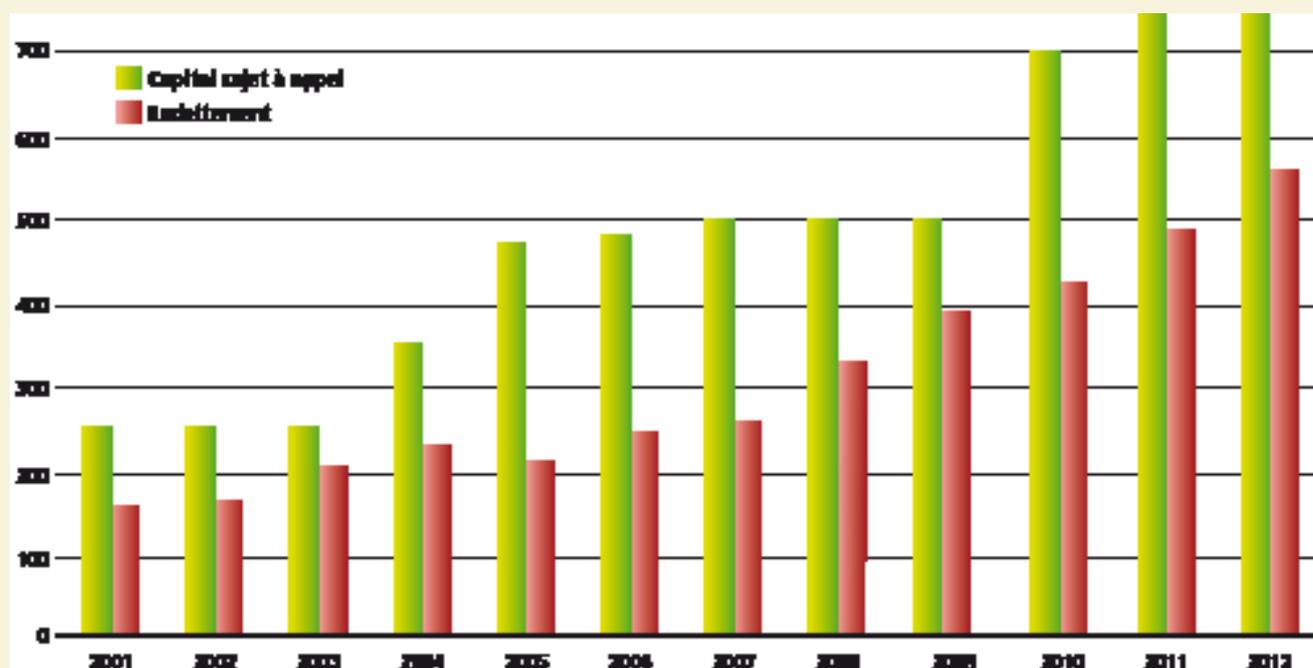
Les diligences devront être poursuivies pour obtenir les nouvelles souscriptions attendues de la BEI, de la Belgique et de l'Allemagne, à la suite de l'augmentation de capital de juin 2010.

GRAPHIQUE 7 : ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES DE 2001 À 2012 (en milliards de FCFA)



Source : BOAD

GRAPHIQUE 8 : ÉVOLUTION DU CAPITAL SUJET À APPEL ET DE L'ENDETTEMENT DE 2001 À 2012 (en milliards de FCFA)



Source : BOAD

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

- une prépondérance des produits des prêts (83 % des produits d'exploitation), lesquels constituent l'activité principale de l'institution ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (3,5 % en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies), avec toutefois un effet d'atténuation induit, depuis 2008 et 2009, par les ressources du Programme spécial agricole, dont les frais financiers sont pris en charge par les États ;
- 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 5 % à fin décembre 2012, contre 5,3 % au 31 décembre 2011. 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 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.

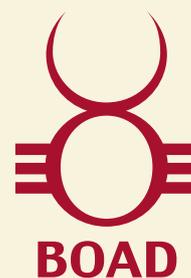
Compte tenu de ces différentes évolutions, l'exploitation de la Banque continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net provisoire pour fin 2012 ressort à 9,6 milliards FCFA, contre 8,2 milliards FCFA à fin 2011. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution. La Banque continuera de veiller à l'évolution de ses charges, afin de maintenir une offre de taux attractifs, conformes aux exigences du financement du développement. De même, veillera-t-elle à la réalisation de bonnes performances en termes de décaissement.



3

PERSPECTIVES POUR 2013

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



3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA

Les perspectives économiques pour l'année 2013 sont globalement favorables, au regard de la bonne campagne agricole 2012-2013 qui aurait, entre autres, pour effets de contenir les tensions sur les prix des produits alimentaires locaux.

Ces bonnes perspectives reposent également sur des hypothèses telles que la consolidation de l'activité économique en Côte d'Ivoire, avec la poursuite des investissements dans les grands chantiers de l'État, en particulier dans le domaine des infrastructures économiques et sociales. L'amélioration possible de la demande en Zone euro, le dynamisme de l'activité minière dans l'Union (lié notamment à l'exploitation du pétrole au Niger, à l'accroissement de la production d'or en Côte d'Ivoire, au Mali et au Burkina Faso, ainsi qu'à l'entrée en production de nouvelles mines), constituent également des facteurs d'optimisme. Dans ces conditions, la croissance dans l'Union pourrait ressortir à 6,3 %, contre une réalisation estimée à 5,8 % pour 2012.

En dépit de l'amélioration de la situation macroéconomique sous-régionale, les économies de la zone restent vulnérables à l'instabilité sociopolitique, ainsi qu'aux chocs tels que les aléas climatiques, la hausse des prix du pétrole, les effets de second tour de la crise des dettes souveraines en Europe. La situation au Mali, dont l'économie représentait 14 % du PIB de l'UEMOA en 2011, est également un motif de prudence.

Pour replacer les économies sur un sentier de croissance convergente, il est important de créer les conditions d'un climat sociopolitique apaisé dans chacun des États membres.

En outre, des actions devraient être prises pour mettre en œuvre :

- les stratégies d'accélération de la croissance économique et de partage des fruits de cette croissance ;
- les réformes structurelles, les politiques sectorielles et la diversification économique ;
- les programmes et projets d'accroissement de l'offre agricole et de l'offre énergétique, pour réduire l'insécurité alimentaire et l'insécurité énergétique, de même que pour mieux maîtriser les tensions inflationnistes ;
- l'assainissement des finances publiques, par la poursuite des efforts de recouvrement fiscal et de maîtrise des dépenses courantes ;
- l'amélioration du climat des affaires ;
- le renforcement de l'intégration régionale.

3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD

3.2.1. ÉLABORATION D'UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE

Pour l'exercice 2013, au regard des missions statutaires ainsi que des axes d'intervention retenus dans le Plan stratégique en cours, la Banque retient des priori-

tés opérationnelles directement alignées sur des orientations reçues, soit de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union, soit de ses organes délibérants.

Ainsi, l'agriculture et l'énergie continueront, en particulier, d'être des domaines d'intervention prioritaires. Dans le domaine des infrastructures de transport, les projets retenus dans le document de la phase II du Programme Économique Régional (2012-2016) seraient à prioriser.

La Banque a engagé des diligences en vue de la conduite d'une étude qui débouchera sur la proposition, à ses organes délibérants, d'un deuxième plan stratégique quinquennal, qui couvrira la période 2014-2018. L'aboutissement de l'étude visée permettra d'actualiser les orientations à partir de l'année 2014.

3.2.2. CONTRAINTES SPÉCIFIQUES LIÉES À LA GESTION DU CAPITAL ET DES NORMES D'ENDETTEMENT

L'augmentation de 50 % du capital décidée en juin 2010 a apporté à la Banque un renforcement appréciable de sa base d'endettement. À date, tous les actionnaires régionaux et la plupart des actionnaires non régionaux ont souscrit à cette augmentation, à l'exception de la Belgique, de l'Allemagne et de la BEI. Le niveau de l'augmentation de capital de 2010 montre néanmoins déjà des limites.

En effet, vu les niveaux de financement atteints avec le Plan stratégique en cours, et compte tenu des normes prudentielles qui encadrent statutairement l'endettement ainsi que le niveau de capital de la Banque qui lui est lié, des réflexions devraient être engagées, dès l'année 2013, en vue d'un nouveau relèvement du capital de la BOAD.

Il convient de rappeler qu'en 2010, face à deux scénarii qui portaient respectivement sur une augmentation de 100 % et une autre de 50 %, le Conseil d'Administration avait pris l'option d'une augmentation de 50 %, avec la possibilité d'un réexamen du dossier au début de l'exercice 2013.

3.2.3. PROGRAMME D'ACTIVITÉ

Les Perspectives Financières Actualisées (PFA) 2012-2016, adoptées par les organes délibérants de la Banque en décembre 2012, prévoient, pour le quinquennat, des financements à moyen ou long terme d'un montant de l'ordre de 1 830 milliards FCFA (hors concours du Fonds de Développement Énergie). Pour 2013 en particulier, les prévisions de financement ressortent à 345 milliards FCFA hors FDE. Au titre du Fonds de Développement Énergie, 70 milliards FCFA de financements seront mis en œuvre. En conséquence, le montant global des concours qui résulteront de l'activité de la BOAD serait de 415 milliards FCFA en 2013.

La réalisation des niveaux d'activités programmés pour le quinquennat sera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources suffisantes et adaptées, surtout celles à caractère concessionnel.

La Banque
procédera, en 2013,
au lancement du
**Programme
Assurance
Récolte** dans la
zone UEMOA

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

En ce qui concerne l'**agriculture**, le rapport intitulé « situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », approuvé le 6 juin 2012, lors de la 16^e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État, servira de document de politique générale pour la Banque, conjointement avec le document qui portait déjà stratégie de la BOAD en matière de développement agricole et rural.

Ainsi, une attention particulière sera portée aux actions visant la maîtrise de l'eau, l'accroissement des productions agro-sylvo-pastorale et halieutique, ou encore le développement d'instruments régionaux de gestion de la sécurité alimentaire (assurance récolte). De même, la Banque soutiendra la diversification et les chaînes de valeurs dans l'agriculture, en renforçant l'approche filière.

Sur la base des conclusions du rapport final relatif à la promotion d'un système d'assurance récolte, la Banque procédera, en 2013, au lancement du Programme Assurance Récolte dans la zone UEMOA (PAR UEMOA). Cela donnera lieu à : i) la réalisation de projets pilotes d'appui, en faveur de deux institutions d'assurance agricole de l'Union (l'AMAB et la CNAAS, respectivement au Bénin et au Sénégal), ii) la préparation des dossiers relatifs à la constitution de sociétés d'assurance agricole au Burkina Faso, Mali, Niger et Togo. Ce programme devrait permettre de diversifier les produits de la Banque tout en sécurisant davantage les revenus des ruraux contre les risques climatiques et naturels préjudiciables à l'agriculture.

Dans une synergie d'action avec la Commission de l'UEMOA, la Banque entend déployer des efforts en vue de la mobilisation de ressources adaptées au financement durable du **secteur de l'eau potable et de l'assainissement**. La Commission de l'UEMOA compte apporter son concours, notamment à travers la bonification de taux d'intérêt des prêts de la BOAD aux sociétés d'eau de l'Union, la prise en compte du secteur de l'eau et de l'assainissement dans le 11^e FED et la contribution à la création d'un cadre formel de mobilisation conjointe de ressources financières. La mise en œuvre de ces différentes actions devrait permettre à la Banque de mieux opérationnaliser sa stratégie d'intervention dans les secteurs de l'eau potable et de l'assainissement.

En matière d'**énergie**, des efforts continueront d'être faits, tant pour le compte propre de la BOAD que pour le compte du Fonds de Développement Énergie (FDE) dont la Banque assure la maîtrise d'œuvre. Au titre du FDE en particulier, il s'agirait désormais de privilégier une vision sous-régionale de la production et d'identifier quelques pôles de grandes productions ; par exemple, quatre pôles de 400 à 500 mégawatts.

Dans le domaine **environnemental**, la Banque renforcera son engagement dans la promotion de projets d'adaptation aux changements climatiques.

Au sujet de son **Initiative Carbone**, la Banque s'emploiera à l'opérationnalisation du Fonds Carbone, sur la base des conclusions des négociations menées à la 18^e Conférence des Parties à la CCNUCC de Doha au Qatar. Il s'agit en particulier des négociations sur la deuxième période d'engagement du Protocole de Kyoto et sur des actions visant le règlement du surplus d'offre URCE.

De même, une attention particulière sera portée au lancement des activités du Centre de Collaboration Régionale (CCR), en cours d'installation au siège de la

Banque, en partenariat avec le Secrétariat Exécutif de la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC).

S'agissant d'**infrastructures de transport**, la Banque finalisera sa stratégie d'intervention dans le domaine des infrastructures routières. Les objectifs visés sont, entre autres, le soutien aux secteurs productifs et la contribution à la réduction de la pauvreté aussi bien rurale qu'urbaine, par un désenclavement des zones de production et l'accessibilité aux services sociaux de base.

D'autres actions plus spécifiques sont d'ores et déjà visualisées pour d'autres domaines bénéficiant aux États.

Dans un souci de plus grande diversification des financements et pour répondre favorablement aux besoins de financement du développement urbain, la Banque réalisera une étude pour la définition d'une stratégie d'intervention en faveur des collectivités locales.

De même, est-il envisagé, pour 2013, l'évaluation de l'impact environnemental de 35 projets et la mise en place d'une base de données environnementales, pour les différents secteurs d'interventions de la Banque et par pays.

La Banque continuera de s'impliquer activement dans la consolidation de l'activité économique en Côte d'Ivoire. Elle apportera sa contribution à la relance des activités au Mali et en Guinée-Bissau. La Banque apportera par ailleurs son concours à l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds prévue par le Bénin; il en sera de même pour les autres États membres qui auraient à assurer une telle manifestation.

Au cours de l'année 2013, la Banque commémorera le quarantième anniversaire de sa création. Cette commémoration sera placée sous le signe de la réflexion sur les conditions d'amélioration du rôle de la BOAD dans le financement des besoins de développement de l'espace UEMOA.

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

Les conclusions et propositions afférentes à l'étude engagée sur les partenariats public-privé seront disponibles courant 2013. Elles seront soumises aux instances de la BOAD, dès que possible. Des dispositions seront prises en vue d'un lancement des activités de la Cellule PPP BOAD dans le courant de la même année. Il convient de rappeler que cette cellule aurait pour mission la promotion de projets PPP dans les États membres (identification, réalisation d'études, montage et promotion de projets), de même qu'un renforcement de la capacité des États en matière de PPP, à travers le conseil (technique, juridique, financier) et la mobilisation de partenaires adéquats.

Une exploitation des conclusions relatives à l'harmonisation du cadre réglementaire du financement privé des infrastructures sera assurée, de concert avec les autres institutions de l'Union.

Les activités susvisées seront conduites parallèlement à celles relevant des financements classiques et à celles tenant aux opérations actuelles de structuration de financements, d'arrangement et de conseil financier.

Les activités relevant du financement à court terme, de l'arrangement de financements et du conseil, sont appelées à se développer, afin de permettre à la Banque de mieux se positionner sur ces nouveaux segments d'intervention qu'elle a retenus. L'activité de la Banque en matière d'opérations à court terme continuera néanmoins de s'inscrire dans une logique de complémentarité, et non de concurrence, par rapport aux banques commerciales.

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

La Banque poursuivra les actions visant l'accompagnement au développement du marché hypothécaire de l'Union, notamment à travers son soutien aux activités de la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire (CRRH). Elle continuera également d'appuyer BOAD-TITRISATION, sa filiale chargée de promouvoir l'utilisation de la titrisation comme instrument innovant de mobilisation de ressources.

Dans la continuité des résultats obtenus par le Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA, la BOAD, en collaboration avec d'autres institutions ou organes de l'Union, s'emploie à faire inscrire, dans le prochain programme d'activités triennal de la Banque mondiale, un nouveau programme de financement des infrastructures favorisant l'intégration régionale et le renforcement du marché financier de l'Union. Une requête de financement pour un nouveau programme sera ainsi préparée et soumise, le moment venu, au Conseil des Ministres pour approbation.

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

Les résultats issus d'une mission effectuée par le Président de la BOAD, en novembre, auprès de partenaires européens, ont montré une fois de plus que la disponibilité de ressources concessionnelles externes se trouve davantage réduite avec la crise des dettes souveraines dans les pays développés. Un appui des États, pour créer les conditions d'un accès de la BOAD à des ressources concessionnelles internes, s'avère plus que jamais nécessaire pour permettre à la Banque de maintenir une capacité de financements concessionnels au profit de ses États membres.

Du reste, la réalisation pratique des niveaux d'activités programmés pour les prochaines années pourrait finalement être conditionnée par la mobilisation effective de ressources suffisantes. En tout état de cause, au niveau de la BOAD, un renforcement de la stratégie de mobilisation de ressources sera poursuivi et concernera aussi bien les ressources concessionnelles que celles de marché.

Avec un soutien à solliciter du Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, une campagne de démarchage est envisagée en direction de partenaires au développement non traditionnels ressortissants des pays du Golf ou de l'Asie.

Par ailleurs, aux côtés de la Commission de l'UEMOA, de la Commission de la CEDEAO et de la Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO, la BOAD collaborera à la finalisation du document cadre de mise en place du Fonds Régional APE (FRAPE). L'adoption dudit document, par les instances compétentes de la CEDEAO et de l'UEMOA pourrait intervenir au cours du premier semestre

En matière de ressources de marché, les principaux chantiers retenus au titre de 2013 portent sur la **réalisation d'émissions de titres d'emprunt sur le marché régional des capitaux** et l'obtention d'une **notation en vue d'un accès au marché financier international**

2013 et ouvrirait la voie à des concertations plus structurées avec les instances de l'Union européenne.

En matière de ressources de marché, les principaux chantiers retenus au titre de 2013 portent sur la réalisation d'émissions de titres d'emprunt sur le marché régional des capitaux et l'obtention d'une notation en vue d'un accès au marché financier international.

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

Au cours de l'exercice 2013, la Banque poursuivra les efforts d'amélioration continue de sa gestion interne, afin d'adapter celle-ci aux bonnes pratiques et aux standards internationaux.

A - Contrôle de gestion et audit

Les outils de contrôle de gestion seront consolidés, avec l'opérationnalisation de la comptabilité analytique et l'automatisation de différents outils de gestion axée sur les résultats et les performances.

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 par la consolidation de l'approche par les risques, sur la base de la cartographie des risques opérationnels et la mise en œuvre de missions d'audit de performance.

Par ailleurs, la Banque renforcera ses capacités en matière de lutte contre la fraude et la corruption dans les opérations financées sur ses ressources.

B - Évaluation rétrospective des projets

L'objectif désormais visé par la Banque est de parvenir à évaluer de manière systématique tous les projets et programmes qu'elle finance, après l'achèvement des opérations. Le dispositif d'évaluations rétrospectives est certes dans sa phase embryonnaire, mais l'activité est appelée à se développer. Il est prévu l'organisation, en 2013, d'un atelier pour la validation des résultats de l'étude d'impacts socio-économiques de sept (7) projets d'aménagements hydro-agricoles, de même que l'évaluation ex-post d'au moins quatre (4) autres projets.

Concernant le suivi-évaluation des résultats de développement, l'agenda s'inscrira dans la continuité du plan d'actions 2012. L'année 2013 servira à des travaux pilotes de mise en œuvre des instruments, dans la perspective d'une consolidation à l'horizon de 2015.

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.

D - Modernisation des textes de base de la Banque

Les nouvelles dispositions issues des travaux de réflexions engagés en 2012 seront mises en vigueur en 2013. En outre, des travaux seront conduits en vue de l'actualisation des statuts et des accords de siège de la Banque. La BOAD maintiendra une veille visant à actualiser, en cas de besoin, ses procédures opérationnelles, en vue de maintenir des règles conformes aux meilleures pratiques internationales et pour une gestion saine de ses activités ainsi que de ses effectifs.

E - 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). Les composantes « ERP » et « Technologie et sécurité » seront au centre des priorités et devraient être en principe bouclées. D'ores et déjà, la Banque démarrera en parallèle, certains chantiers de la composante « Applications Support », lesquels s'achèveront probablement au cours de l'exercice 2014.

La mise en œuvre de la politique de sécurité sera poursuivie, y compris les actions complémentaires devant conduire, d'ici fin 2013, à la certification ISO 27001. De même, les actions recommandées dans le cadre de l'audit sur le management des actifs informatiques seront mises en œuvre.

F - Dynamisation de la gestion des ressources humaines

La Banque entend poursuivre l'actualisation, la consolidation et la mise en œuvre de son plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences 2012-2014. L'objectif recherché est de mettre à la disposition des unités organisationnelles les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs du plan stratégique.

G - Marketing, communication et gestion du savoir

La promotion d'une image de la Banque reflétant son dynamisme et la diversification de son action sera poursuivie. La Banque mettra ainsi en place une communication appropriée pour une meilleure visibilité, en cohérence avec son plan marketing.

En matière de gestion du savoir, l'année 2013 sera marquée par une poursuite de la dématérialisation des archives, ainsi que par la mise en œuvre des actions prévues au plan pluriannuel de la stratégie de gestion des connaissances au sein de l'institution. Dans ce cadre, il est envisagé l'élaboration d'une cartographie des connaissances utiles à la Banque.

H - Autres activités

La Banque poursuivra ses efforts de modernisation des outils de gestion, en vue notamment d'une meilleure maîtrise des charges. En outre, elle entreprendra les travaux de viabilisation du terrain devant abriter la cité du personnel. Ces travaux permettront le démarrage, en cours d'année, de la construction des logements.

Un bilan de l'activité de la Banque au titre de l'année 2012 et des perspectives de l'institution pour l'année 2013 peuvent être ainsi présentés.

Avec un volume global de financement de 451,7 milliards FCFA (hors FDE), l'année 2012 aura confirmé le renforcement progressif de l'assistance financière de l'institution aux économies de l'Union. La poursuite d'un tel renforcement, notamment en termes de niveaux d'activités, restera toutefois dépendante de la mobilisation effective de ressources, surtout celles à caractère concessionnel.

L'année 2013 sera celle du quarantenaire de la Banque. Il s'agira avant tout d'une année de réflexion sur les défis à relever sur l'itinéraire devant conduire au cinquantenaire.

Pour ces défis actuels ou à venir, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA lui a toujours apporté.

- ANNEXE 01:** Organes délibérants de la BOAD au 31 décembre 2012
- ANNEXE 02:** Organigramme de la BOAD au 31 décembre 2012
- ANNEXE 03:** Principaux indicateurs macroéconomiques 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 2012
- ANNEXE 06:** Évolution des flux nets de ressources des pays au 31 décembre 2012
- ANNEXE 07:** Évolution des bilans et comptes d'exploitation de la BOAD au 31 décembre 2012
- ANNEXE 08:** Caractéristiques et conditions des ressources d'emprunt mobilisées par la BOAD au 31 décembre 2012
- ANNEXE 09:** Structure du capital de la BOAD au 31 décembre 2012
- ANNEXE 10:** Liste des financements approuvés par la BOAD au titre de l'année 2012
- ANNEXE 11:** Liste des projets régionaux financés par la Banque au 31 décembre 2012



Rapport 2012
du président
Annexes

BOAD

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

.....
www.boad.org

