BOAD

Rapport du Président

2013

BANQUE OUEST AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT DU PRÉSIDENT

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

TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ENCADRÉS

TABLEAU 1 : TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES PRINCIPALES RÉGIONS DU MONDE 16

TABLEAU 2 : EFFECTIF DE LA BOAD DE 2011 À 2013 35

GRAPHIQUE 1 : ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA SUR LA PÉRIODE 2012-2014 17

GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX D'INFLATION DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2012 ET 2013 17

GRAPHIQUE 3 : RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS AU 31/12/2013 20

GRAPHIQUE 4 : ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS ET DES DÉCAISSEMENTS CUMULÉS 21

GRAPHIQUE 5 : APPROBATIONS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ EN 2013 26

GRAPHIQUE 6 : ÉVOLUTION DES FONDS PROPRES DE 2004 À 2013 37

GRAPHIQUE 7 : ÉVOLUTION DU CAPITAL SUJET À APPEL ET DE L'ENDETTEMENT DE 2004 À 2013 37

ENCADRÉ : FORUM DU QUARANTENAIRE DE LA BOAD 24

LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS 6
RÉSUMÉ 7
INTRODUCTION 13

1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL 14
1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL 16
1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION 17

2. RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013 18
2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE 20

2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE 22
2.2.1. Actions de la BOAD en vue de son positionnement comme un instrument stratégique des États 22
2.2.2. Actions de la BOAD comme partenaire des entreprises, leader régional dans les financements innovants 25
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 27
2.2.4. Actions pour une dynamisation de la mobilisation de ressources 28
2.2.5. Alignement de l'organisation, du fonctionnement et du mode de gouvernance de la Banque sur la stratégie en vigueur 30

3. PERSPECTIVES POUR 2014 40
3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA 42

3.2. PERSPECTIVES POUR LA BOAD 42
3.2.1. Soutien à l'intégration régionale 43
3.2.2. Soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au développement durable 43
3.2.3. Accompagnement des entreprises et développement de l'ingénierie du financement et des services 44
3.2.4. Approfondissement du processus de mobilisation de ressources 45
3.2.5. Mise en phase de la gestion et de la gouvernance 46

LISTE DES ANNEXES 50

ADETEF : Assistance Technique France

AFC : African Finance Corporation

AFD : Agence Française de Développement

BAD : Banque Africaine de Développement

BADEA : Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique

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

BID : Banque Islamique de Développement

BNDES : Banque Nationale de Développement Économique et Social du Brésil

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

CEMAC : Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale

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

CRC : Centre Régional de Collaboration

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

EIES : Étude d'Impact Environnemental et Social

FDC : Fonds de Développement et de Cohésion

FDE : Fonds de Développement Énergie

FED : Fonds Européen de Développement

FMI : Fonds Monétaire International

GMAO : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur

IDFC : International Development Finance Club

IEG : Independent Evaluation Group

IFN : Institution Financière Nationale

IRED : Initiative Régionale pour l'Énergie Durable

ITFC : International Islamic Trade Finance Corporation

JICA : Japan International Cooperation Agency

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

M FCFA : Million Francs CFA

MAPPP : Mission d'Appui au Partenariat Public-Privé

MDP : Mécanisme pour un Développement Propre

OeEB : Banque Autrichienne de Développement

PDMF : Projet de Développement du Marché Financier

PEM : Perspectives de l'Economie Mondiale

PER II : Programme Economique Régional (2e phase)

PFA : Perspectives Financières Actualisées

PGES : Plan de Gestion Environnementale et Sociale

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PPP : Partenariat public-privé

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UNCDF : United Nations Capital Development Fund

WAPP : Système d'échanges d'Energie Electrique Ouest Africain

1. À l'occasion de sa 17e session ordinaire tenue le 24 octobre 2013, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA a réaffirmé la nécessité, pour les institutions et organes de l'Union, d'accorder une attention particulière aux problématiques relatives au financement des économies, à la sécurité alimentaire et à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED).

2. Ces orientations, de même que les recommandations reçues lors du Forum du Quarantenaire de la BOAD, marquent les priorités opérationnelles en cours d'adoption pour le prochain Plan stratégique quinquennal de la Banque.

3. Pour la Banque, l'année 2013 a en effet été marquée par la commémoration du quarantième anniversaire de sa création. Un forum international a été organisé à cette occasion, les 13 et 14 novembre. La cérémonie d'ouverture de la manifestation a été très rehaussée par la présence de plusieurs Chefs d'État de l'Union.

4. Le présent rapport d'activité relatif à l'exercice 2013, du Président de la BOAD à la 18e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, rappelle dans un premier temps quelques aspects du contexte économique et social de l'activité de la Banque au cours de l'exercice 2013. Il traite ensuite des principales réalisations de l'institution au cours dudit exercice, puis met en relief quelques perspectives relatives à l'UEMOA puis à la BOAD en ce qui concerne 2014.

5. Pour la zone UEMOA, le contexte économique de 2013 a été caractérisé par une activité soutenue, avec un taux de croissance moyen de 5,7%. Ce niveau de taux est induit par l'accroissement des investissements et une campagne agricole intéressante. La croissance aura néanmoins accusé un léger retrait, en comparaison de son niveau de 2012 (6,7%) ; cela est notamment lié à la décélération de l'activité au Niger où le niveau de 2012 peut être considéré comme assez exceptionnel.

6. En ce qui concerne les opérations de la Banque en 2013, le volume global des concours sous forme de prêts à moyen et long termes en faveur des États membres (hors Fonds de Développement Energie), a été de 502,4 milliards FCFA, contre 433,0 milliards FCFA en 2012 (+16%). Ces financements permettent de soutenir la réalisation de quarante-deux nouveaux projets d'investissements orientés en particulier vers le développement agricole, le renforcement du secteur énergétique, la construction de nouvelles infrastructures routières, portuaires ou aéroportuaires, la promotion de l'intégration économique régionale et la diversification des activités du secteur privé sous-régional.

7. Les opérations au titre du Fonds de Développement Energie (FDE) s'élèvent à 18,75 milliards FCFA ; elles ont donné lieu à un prêt et à une subvention octroyée à la Commission de l'UEMOA, dans le cadre du financement du programme régional d'économie d'énergie.

8. Sept opérations de prise de participation ont en outre été réalisées, pour un montant total de 12,9 milliards FCFA.

9. Ainsi, les engagements sous forme de prêts à moyen et long termes, ou sous forme de prises de participation, mis en place par la Banque en 2013, ressortent à 528,4 milliards FCFA, contre 464,7 milliards FCFA en 2012 (+13,7%). Par ailleurs, le cumul des engagements nets (hors FDE), en faveur des économies de l'Union, s'établit à 2 915,3 milliards FCFA, pour 697 projets. Avec les concours du FDE (199,6 milliards FCFA pour onze projets), le cumul des engagements ressort à 3 114,9 milliards FCFA, pour 708 projets.

10. La répartition sectorielle des engagements nets cumulés indique que 1 789,6 milliards FCFA, soit 61,4% des concours de la Banque, ont été orientés vers le secteur marchand (privé + public marchand) et que 1 125,7 milliards FCFA, soit 38,6% desdits concours, ont été alloués au secteur public non marchand.

En outre, 1 088,9 milliards FCFA, soit 37,4% des engagements globaux, ont été, à fin décembre 2013, consacrés à des projets régionaux. Cela confirme l'attachement de la Banque à la promotion de l'intégration régionale, conformément à l'une de ses missions statutaires.

11. S'agissant des décaissements, ils s'établissent pour l'exercice 2013 à 230,6 milliards FCFA (hors FDE), contre 171,5 milliards FCFA en 2012 (+34,5%). Leur cumul à fin décembre 2013 s'élève à 1 624,0 milliards FCFA (hors FDE). Rapporté au cumul des engagements nets, il s'en dégage un taux de décaissement de 55,7% (hors FDE).

12. En termes de réalisations suivant chacun des cinq axes du Plan stratégique 2009-2013, les principales activités conduites par la Banque au cours de l'année se résument comme suit.

ACTIONS EN VUE D'UN POSITIONNEMENT COMME UN INSTRUMENT STRATÉGIQUE DES ÉTATS

13. La Banque a poursuivi la mise en œuvre des recommandations du Haut Comité sur la sécurité alimentaire, présidé par le Chef de l'État du Niger. Les actions conduites ont notamment porté sur l'appui au démarrage de projets et programmes inscrits dans le rapport portant « Situation de l'agriculture de l'Union et perspectives pour la réalisation de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable », adopté en juin 2012 par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union.

Ainsi, dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a mis en place des financements d'un montant global de 25,6 milliards FCFA, en faveur de trois projets visant notamment la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

À travers une convention signée en avril 2013, avec la Coopération suisse, 3,4 milliards FCFA ont été mis à la disposition de la Banque pour la promotion de l'assurance récolte dans l'UEMOA.

14. Dans le domaine de l'environnement, la proposition d'une stratégie spécifique aux interventions de l'institution est en cours, avec l'appui d'un cabinet.

La Banque a également entrepris différentes actions ayant pour objectif le développement, dans l'Union, d'un marché du carbone, dans le cadre du Mécanisme pour un développement propre. D'autres diligences visent la mobilisation de financements dédiés au climat et à l'environnement d'une manière générale (Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques et Fonds Vert, d'une part, Fonds pour l'Environnement Mondial, d'autre part).

Par ailleurs, un Centre Régional de Collaboration (CRC) a été ouvert, dans le cadre d'un partenariat BOAD–CCNUCC. Ce centre a apporté un appui à divers projets en cours d'exécution dans des domaines tels que l'énergie, les foyers de cuisson améliorés, l'éclairage efficace, le chauffage solaire de l'eau, etc.

15. En matière d'infrastructures, les interventions ont notamment été orientées vers des projets routiers ou d'énergie. Dix-sept projets, totalisant 1 215,7 kilomètres de routes bitumées, et le pavage de 9 204 mètres linéaires de rues, ont été financés pour un montant global de 251,1 milliards FCFA.

16. En matière d'assistance aux États, 124 millions FCFA ont été consacrés au financement de fora et séminaires, de même qu'à des aides consenties à des réfugiés ou déplacés ressortissants de l'Union. La Banque a en outre pris part, le 15 mai 2013, à la Table ronde des Partenaires Techniques et Financiers du Mali organisée à Bruxelles, dans le cadre de la relance durable de l'économie et la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali et dans la sous-région.

17. Enfin, conformément à une orientation reçue en 2012 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, la Banque a engagé différentes diligences en vue de la mise en place, en son sein, d'une unité dédiée à la promotion de projets en PPP.

ACTIONS EN TANT QUE PARTENAIRE DES ENTREPRISES, LEADER RÉGIONAL DANS LES FINANCEMENTS INNOVANTS

18. En ce qui concerne l'appui de la Banque au secteur privé, des financements directs d'un montant global de 213,6 milliards FCFA ont été octroyés, pour la réalisation de vingt-huit projets relevant des secteurs de l'énergie électrique, des infrastructures portuaires et aéroportuaires, de l'eau potable et de l'assainissement, des industries, de l'agro-business et de l'hôtellerie. Ces prêts ont représenté 41,5% des approbations de l'exercice (hors FDE). Trois institutions financières nationales et une institution financière internationale ont, en outre, bénéficié de lignes de refinancement, pour un montant global de 14,5 milliards FCFA.

En appui à la consolidation des fonds propres et au renforcement des ressources stables des institutions du système financier, un prêt subordonné, premier du genre consenti par la BOAD, a été octroyé à une banque, pour un montant de 10 milliards FCFA. À cela s'ajoutent des prises de participation au capital de six autres institutions financières (fonds d'investissement et banques), ainsi qu'au capital d'une société de production d'électricité, le tout pour un montant de 12,9 milliards FCFA.

19. En matière d'opérations de court terme, six concours, d'un montant de 41,5 milliards FCFA, ont été mis en place, pour le financement de campagnes agricoles (coton, café-cacao et noix de cajou), et l'achat de combustibles.

ACTIONS VISANT LA PROMOTION DES PARTENARIATS ET LA VULGARISATION DES STRUCTURES ET INSTRUMENTS DU MARCHÉ FINANCIER

20. En matière de promotion de partenariats et de vulgarisation de structures et instruments du marché financier, la Banque a notamment soutenu la Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA (CRRH-UEMOA), dans le cadre d'une réflexion visant la création et le développement de mécanismes de garantie de crédits à l'habitat.

21. La Banque a par ailleurs adhéré à l'International Development Finance Club (IDFC), un regroupement d'institutions de financement du développement. Elle a signé des accords-cadres de coopération avec l'African Finance Corporation (AFC) et la Société Belge d'Investissement pour les Pays en Développement (BIO) ; un Mémorandum of Understanding, définissant un cadre général de partenariat avec l'UNCDF (United Nations Capital Development Fund), a été également ratifié.

ACTIONS VISANT UNE DYNAMISATION DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES

22. La Banque a mené des démarches en direction de la Commission de l'Union Européenne, afin de se faire mieux connaître de cette entité et s'informer des conditions à satisfaire pour servir de canal de mobilisation d'une partie des ressources du 11e FED destinées à l'Afrique de l'Ouest.

23. Par ailleurs, afin de renforcer ses capacités de financement, la Banque a poursuivi des actions de coopération et de mobilisation de ressources aux plans régional et international. En ce qui concerne la mobilisation de ressources en capital, deux événements majeurs sont à rappeler : (i) une augmentation de 10% du capital social de la Banque, qui fait passer le capital autorisé de 1 050 milliards FCFA à 1155 milliards FCFA ; (ii) l'entrée du Royaume du Maroc au capital de la Banque, pour un montant d'un million USD (environ 500 millions FCFA).

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

24. La modernisation des textes de la Banque a été poursuivie. Un renforcement des procédures régissant les activités, de même que l'adoption de nouvelles politiques, sont notamment à souligner dans ce cadre. Les diligences relatives à ces points ont notamment abouti aux résultats ci-après : (i) adoption, par le Conseil des Ministres de l'Union, du Code d'éthique et de déontologie applicable au Président et au Vice-Président de la Banque ; (ii) adoption, par le Conseil d'Administration, de Directives sur la passation des marchés de services de consultants, ainsi que des marchés de biens, travaux et autres services ; (iii) adoption, en interne, d'une Charte pour tout agent représentant la Banque en tant qu'Administrateur dans les sociétés et institutions dans lesquelles la BOAD détient des participations, etc.

25. Le Comité d'Audit a tenu ses deux réunions statutaires. En matière de contrôle externe, le mandat du Cabinet KPMG-CI, Commissaire aux comptes de la Banque, a été renouvelé pour la période 2013-2015. Ce Cabinet a examiné et certifié sans réserve les comptes 2012 de la Banque, ceux du Fonds de Développement et de Cohésion (FDC), de même que ceux du Projet de Développement du Marché Financier de l'UEMOA (PDMF).

26. L'évaluation rétrospective des projets s'est poursuivie, avec l'évaluation de performance de quatre projets et la mise en place d'un système de suivi et évaluation des résultats de développement des projets.

27. En matière de gestion des ressources humaines, des actions de consolidation du Plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ont été poursuivies. La Banque a également procédé au renforcement des capacités de son personnel, à travers des actions de formation individuelles ou collectives. Les effectifs ont été renforcés, avec le recrutement de treize nouveaux agents, ce qui porte l'effectif global à 291 agents au 31 décembre 2013 (278 agents au titre de l'effectif opérationnel, 9 agents en détachement et 4 agents en disponibilité).

28. Un chantier de refonte du système de tarification des activités de la Banque a également été lancé au cours de l'exercice. L'objectif visé est de fournir à l'institution une tarification plus lisible en interne et de proposer une offre tarifaire en meilleure adéquation avec la demande.

29. Au terme de l'exercice 2013, la Banque continue de présenter une situation financière saine marquée, entre autres, par une structure financière équilibrée et une solvabilité satisfaisante. À cette période, le taux de dégradation net du portefeuille ressort à 4,17%, contre 5,25% en 2012. Le bénéfice net s'établit à 10,8 milliards FCFA, contre 9,6 milliards à fin 2012. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

30. Au titre des perspectives pour l'année 2014, il est globalement attendu une amélioration de la situation économique dans les États membres. Le taux de croissance devrait se situer à 6,9% contre 5,7% en 2013.

31. S'agissant précisément de la BOAD, la décision d'une augmentation de 10% du capital, prise par le Conseil d'Administration en décembre 2013, contribue au renforcement de la capacité d'endettement de l'institution. Toutefois, ce niveau de relèvement s'avère en deçà de celui que souhaitait la Banque eu égard aux niveaux de financements atteints et aux perspectives d'interventions initiales.

32. Il convient de rappeler que pour financer ses activités, la BOAD a recours à ses « ressources propres » et à des ressources d'emprunt mobilisées sur le marché régional de capitaux ou auprès de partenaires extérieurs. Une part importante des financements est ainsi couverte par des ressources d'emprunt. L'augmentation des niveaux d'engagement sous forme de prêts (moyenne annuelle de hausse de 39%, entre 2008 et 2013) a induit des besoins de relèvement des encours d'emprunts. L'endettement de l'institution est cependant encadré par des normes principalement définies en termes de niveau du capital.

33. En dépit de leur attachement à la BOAD, certains actionnaires, surtout les régionaux, éprouvent désormais des difficultés à suivre les relèvements de capital demandés, en raison de leurs propres contraintes. En 2010, la Banque avait dû se contenter d'une augmentation de capital de 50% contre 100% sollicitée. En 2013, alors qu'un relèvement minimum de 68% était souhaité, l'augmentation obtenue a été de 10%. Les résultats ainsi obtenus, depuis 2010, en matière de renforcement du capital, ne sont pas optimaux et ne permettent plus d'assurer sereinement un programme d'endettement en phase avec les projections normales de financement de la Banque. Une réflexion sur les moyens de renforcement de la base d'endettement, autres que ceux liés au relèvement du capital ou des fonds propres, est engagée afin de sécuriser un niveau minimum d'activités ; toutefois les défis à relever sont importants.

34. Par ailleurs, face à la raréfaction des ressources concessionnelles mobilisables à l'extérieur, il devient nécessaire et pressant de rechercher, à l'intérieur de l'Union, des mécanismes durables de dotation de la BOAD en ressources concessionnelles. En effet, l'importance des besoins de ressources de l'institution requiert des décisions idoines et diligentes, notamment en termes de dotation en ressources concessionnelles internes.

35. Du reste, une étude comparative des modèles de banques de développement à dimension internationale indique qu'il n'existe pas d'institution qui finance durablement et conséquemment le secteur non marchand sans bénéficier, en amont, de ressources concessionnelles régulières. L'analyse du positionnement actuel de la BOAD, par rapport aux autres institutions de même nature, laisse ainsi entrevoir une faiblesse du modèle économique et financier de la BOAD.

36. Lors de sa session de décembre 2013, le Conseil des Ministres de l'Union, en examinant un dossier relatif à la problématique du financement des activités de la Banque, a instruit les Organes et Institutions communautaires de lui soumettre, pour l'une de ses prochaines sessions, des propositions visant à doter durablement la BOAD en ressources internes concessionnelles. Des propositions sont à l'étude et seront transmises dans ce cadre. Le soutien des Hautes Autorités de l'Union est vivement souhaité sur le dossier.

37. L'année 2014 sera, par ailleurs, mise à profit pour finaliser les travaux devant conduire à l'adoption d'un Plan stratégique pour la période 2015-2019. Pour cette année 2014 et pour le quinquennat à suivre, les axes d'intervention de la Banque devront refléter les priorités recensées auprès des États. Ainsi, les activités viseront en particulier : (i) un renforcement de l'intégration régionale, (ii) un soutien à la croissance inclusive, à la sécurité alimentaire et au dévelop-

pement durable, (iii) un accompagnement des entreprises et un développement de l'ingénierie du financement et des services, (iv) de même qu'un approfondissement du processus de mobilisation de ressources. Pour répondre à ces exigences, l'institution veillera à la mise en phase de sa gestion et de sa gouvernance.

38. En ce qui concerne le soutien à l'intégration régionale, les interventions porteront en priorité sur les projets inscrits dans des programmes régionaux adoptés au niveau communautaire, notamment le PER II, l'IRED, le WAPP et le PCD de la CEDEAO. La Banque appuiera le développement des infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunication, afin (i) d'améliorer la compétitivité des économies, (ii) contribuer à la création de marchés plus vastes et plus attrayants et, (iii) soutenir le commerce intra-UEMOA, qui reste encore faible.

39. En matière de croissance inclusive, de sécurité alimentaire et de développement durable, l'action de la Banque s'inscrira dans le cadre de sa stratégie en matière de développement agricole et rural, ainsi que dans celui du rapport sur la situation de l'agriculture de l'Union, approuvé en juin 2012 par la Conférence des Chefs d'État. En matière environnementale, la Banque finalisera et mettra en œuvre sa « Stratégie Environnement et climat ». Dans le domaine de l'eau potable et de l'assainissement, conformément aux OMD, l'objectif visé sera de contribuer à la réduction de moitié, d'ici à 2015, du pourcentage de la population qui n'a accès, ni à un approvisionnement en eau potable, ni à des services d'assainissement de base.

40. Au titre de l'accompagnement des entreprises et du développement de l'ingénierie du financement et des services, la Banque apportera un soutien conséquent aux acteurs concernés, à travers notamment (i) la promotion des partenariats public-privé, (ii) la recherche de financements innovants, avec notamment la finance islamique, (iii) un développement de partenariats avec les systèmes de financements décentralisés, (iv) un renforcement des activités traditionnelles visant le secteur privé.

41. Pour ce qui est de l'approfondissement du processus de mobilisation de ressources, les efforts se poursuivront et concerneront aussi bien la mobilisation de ressources concessionnelles que celles de marché. Comme annoncé précédemment, l'année 2014 sera mise à profit pour identifier et proposer des mesures structurelles susceptibles d'améliorer la situation en ressources de la Banque, sachant qu'une dotation de l'institution en ressources concessionnelles internes devient une nécessité pour une bonne continuité de ses financements dans le secteur non marchand.

42. S'agissant enfin de la mise en phase de la gestion et de la gouvernance, les efforts d'amélioration seront poursuivis en vue de continuer à se conformer aux bonnes pratiques et aux standards internationaux.

En conclusion, la BOAD a mis en œuvre, en 2013, des financements d'un montant de 515,3 milliards FCFA (hors FDE).

Pour 2014 et les années à suivre, la Banque réaffirme son engagement à accompagner les efforts déployés par ses États membres pour mettre en œuvre leurs plans de développement et s'engager sur le chemin de l'émergence économique. Cet engagement de la Banque devra se traduire par un soutien aux investissements, notamment ceux relevant de domaines stratégiques tels que l'agriculture et la sécurité alimentaire d'une part, l'intégration régionale, d'autre part.

Toutefois, avec l'amenuisement réel des ressources concessionnelles externes, les possibilités d'intervention de l'institution en faveur des projets non marchands deviennent faibles et pourraient être réduites encore dans les prochaines années, si une solution n'est pas trouvée pour mettre en place un mécanisme de dotation de la Banque en ressources concessionnelles internes.

Il est prévu que des propositions de mesures soient prochainement soumises au Conseil des Ministres de l'Union dans ce sens.

Pour la suite qui sera réservée à ces propositions, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union lui a toujours apporté.

Au cours de sa 17e session ordinaire tenue à Dakar le 24 octobre 2013, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA a instruit les organes et institutions communautaires d'accorder une attention particulière aux questions relatives au financement des économies de l'Union, à la sécurité alimentaire et à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED).

Dans le cadre de l'IRED en particulier, la Conférence a souligné la nécessité d'une interconnexion des réseaux de l'ensemble des États membres ainsi que celle de l'adoption d'options stratégiques assurant à terme une réduction des tarifs de l'électricité dans l'Union.

La prise en compte des sujets et orientations susvisés, au niveau des programmes d'activités de la BOAD, s'est inscrite en droite ligne de l'exécution du Plan stratégique de l'institution.

L'exercice 2013 a par ailleurs enregistré la commémoration, les 13 et 14 novembre, du quarantenaire de la création de la BOAD. Un forum international, organisé sur le thème : « Les banques sous-régionales de développement : nouveaux enjeux », a été l'occasion de riches échanges sur différentes thématiques. Au nombre de celles-ci, on peut citer : « La prochaine génération de banques de développement », « Vaincre l'insécurité alimentaire », « PME/PMI et agro-business », « La croissance verte : quels défis pour les pays de l'UEMOA », « Quelles stratégies de mobilisation de ressources pour les banques sous-régionales de développement ? ».

La cérémonie officielle de lancement de cette manifestation a été honorée par la participation de plusieurs Chefs d'État de l'Union, et a été présidée par Son Excellence Dr Boni YAYI, Président de la République du Bénin, Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA.

Les orientations de la rencontre au sommet du 24 octobre 2013, de même que les réflexions menées dans le cadre du Quarantenaire, marqueront fortement les perspectives d'activités de la Banque.

Le présent rapport d'activité relatif à l'exercice 2013, du Président de la BOAD, à la 18e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, aborde dans un premier temps le contexte économique et social de l'activité de la Banque au cours dudit exercice. Il traite ensuite des principales réalisations de l'institution au cours de la période, puis met en relief quelques perspectives de l'UEMOA et de la BOAD pour 2014.

*138*1#
MTN Premium
A chacun sa pointure !
50% de bonus
sur conso de
la semaine
*138*1#
MTN Premium
A chacun sa pointure !
50% de bonus
sur conso de
la semaine

Avenue Steinmetz
Cotonou (Bénin)

1

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION

BOAD

1.1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL

L'activité économique mondiale a été en hausse de 3% en 2013, enregistrant une légère décélération comparativement à 2012 (3,2%), en liaison notamment avec un léger ralentissement de l'activité dans les pays émergents et en développement (4,7% en 2013 contre 5,0% en 2012) et la récession en zone euro (-0,5 % en 2013 contre -0,7 en 2012). Des signes encourageants de reprise sont néanmoins apparus depuis le dernier trimestre de 2013.

L'activité mondiale devrait de plus s'accélérer modérément en 2014, pour se situer à 3,6%. L'impulsion devrait être donnée par les pays avancés, où la production progresserait d'environ 2,2% en 2014, soit environ un point de pourcentage de plus qu'en 2013.

Le raffermissement de l'économie américaine, le desserrement budgétaire et l'assouplissement monétaire (sauf au Japon) seraient les moteurs de ce redressement attendu. Dans la zone euro, la croissance devrait atteindre 1,2% en 2014 contre -0,5% en 2013, mais la reprise resterait inégale. En effet, l'accélération serait plus faible dans les pays européens aux prises avec des tensions financières (Grèce, Chypre, Espagne, Italie et Portugal).

Les pays émergents et en développement devraient, quant à eux, connaître une croissance de 4,9% en 2014.

S'agissant de l'Afrique subsaharienne, la croissance devrait y rester solide, malgré l'instabilité et le ralentissement de la conjoncture économique mondiale caractérisée notamment par la montée des coûts de financement, une perte de dynamisme des économies émergentes et une orientation moins favorable des prix des produits de base. Cette croissance se situe à environ 4,9% pour 2013, grâce notamment à la poursuite des investissements dans les infrastructures et les capacités de production. Avec la reprise de l'économie mondiale, le rythme de l'activité devrait s'accélérer en 2014, pour ressortir à environ 5,4%.

L'inflation devrait poursuivre son mouvement de baisse, pour s'établir en dessous de 6% d'ici fin 2014, dans un contexte d'évolution plutôt favorable des prix des produits alimentaires et de poursuite de politiques monétaires prudentes.

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

	Monde	Pays avancés	Pays émergents et en développement	Pays en développement d'Asie	Afrique subsaharienne
2014 *Prévisions*	3,6	2,2	4,9	6,7	5,4
2013	3,0	1,3	4,7	6,5	4,9
2012	3,2	1,4	5,0	6,7	4,9

Source : FMI, Perspectives de l'économie mondiale (PEM), avril 2014.

1.2. SITUATION ÉCONOMIQUE DANS L'UNION

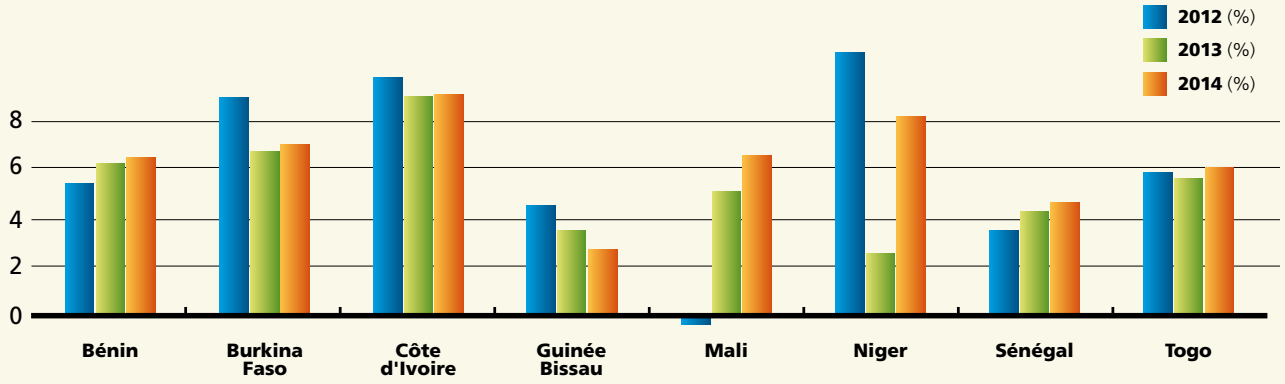
Au niveau de la zone UEMOA, l'activité économique est restée soutenue en 2013. Le taux de croissance ressort à environ 5,8% contre 6,6% en 2012, sous l'effet de l'accroissement des investissements et d'une campagne agricole globalement favorable, bien qu'en léger retrait par rapport à la précédente (-8%).

Le léger ralentissement enregistré au niveau de la croissance globale est dû à la décélération de l'activité au Niger, après le niveau exceptionnel de 2012. Deux facteurs ont, entre autres, négativement influé sur la croissance nigérienne : une baisse de la production agricole, liée à l'inondation de vallées agricoles (perte de deux récoltes de riz), ainsi qu'une explosion enregistrée dans l'une des mines du pays (perte de 1000 tonnes de production d'uranium). Un léger ralentissement a également été noté au Burkina Faso.

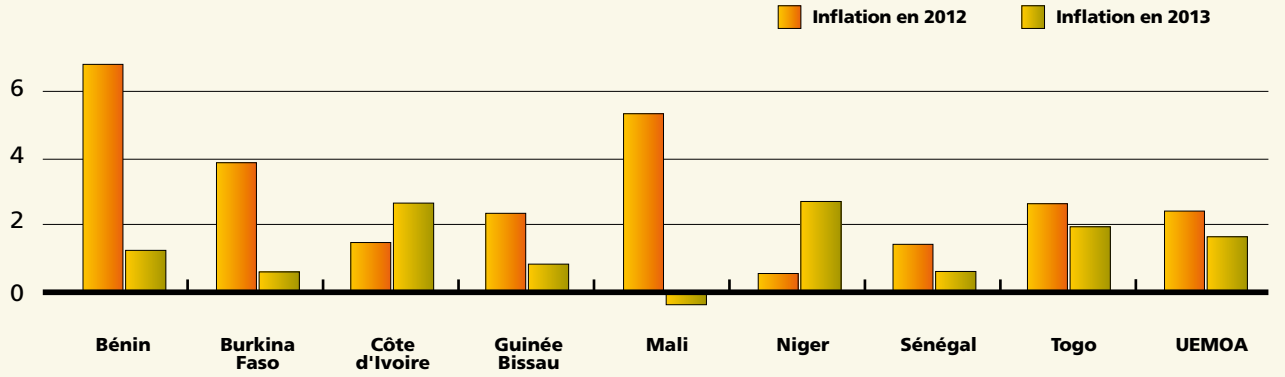
L'activité économique, en 2013, s'est déroulée dans un contexte de hausse modérée de prix, en liaison avec les bons résultats de la campagne agricole et les mesures prises par les gouvernements pour atténuer la hausse des prix. Pour l'ensemble de l'année 2013, le taux d'inflation annuel ressort à environ 1,6% contre 2,4% en 2012.

S'agissant des perspectives pour 2014, une croissance de 6,8% est attendue dans un contexte de maîtrise des prix.

GRAPHIQUE 1 : **ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB RÉEL DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA SUR LA PÉRIODE 2012-2014**



GRAPHIQUE 2 : **ÉVOLUTION COMPARÉE DU TAUX D'INFLATION DES ÉTATS MEMBRES DE L'UEMOA EN 2012 ET 2013**



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

Salle de contrôle de Kounoune Power (Sénégal)

2

RÉALISATIONS DE LA BOAD EN 2013

2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

2.2. RÉALISATIONS SUIVANT LES PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

BOAD

La BOAD a résolument poursuivi, en 2013, dernier exercice de mise en œuvre du Plan Stratégique 2009-2013, son action de financement de projets publics et privés, en contribuant à la lutte contre la pauvreté dans les États membres.

Après un tableau d'ensemble des réalisations de l'exercice, une situation par axe stratégique est retracée ci-après.

2.1. TABLEAU D'ENSEMBLE

En 2013, les concours de la Banque sous forme de prêts à moyen et long termes en faveur de ses États membres (hors Fonds de Développement Energie) ont été de 502,4 milliards FCFA, contre 433,0 milliards FCFA en 2012 (+16%).

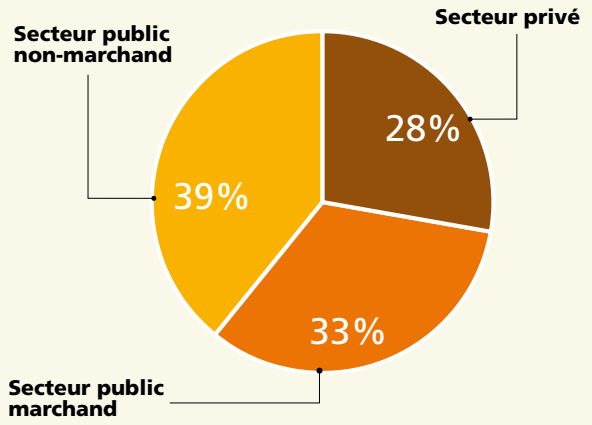
Les financements mis en place permettent de soutenir la réalisation de quarante-deux nouveaux projets d'investissement orientés en particulier vers le développement agricole, le renforcement du secteur énergétique de l'Union, la construction de nouvelles infrastructures routières ou aéroportuaires, la promotion de l'intégration économique régionale et la diversification des activités du secteur privé sous-régional.

En matière de prises de participation, la Banque a réalisé sept opérations, pour un montant de 12,9 milliards FCFA. Ces opérations ont porté sur le renforcement des fonds propres de trois banques, de trois fonds d'investissement et d'une société de production d'électricité.

Au titre du Fonds de Développement Energie (FDE), dont la gestion est assurée par la Banque, les financements de l'exercice s'élèvent à 18,7 milliards FCFA et ont été consentis sous forme de prêts et d'une subvention à la Commission de l'UEMOA dans le cadre du financement du programme régional d'économie d'énergie. Ainsi, depuis le démarrage des activités du FDE en 2010, onze projets d'énergie ont été financés sous forme de prêts, pour un montant global de 199,6 milliards FCFA.

En tenant compte des engagements pris dans le cadre du FDE, le volume global des financements mis en place par la Banque en 2013 a été de 528,4 milliards FCFA, contre 464,7 milliards FCFA en 2012 (+13,7%).

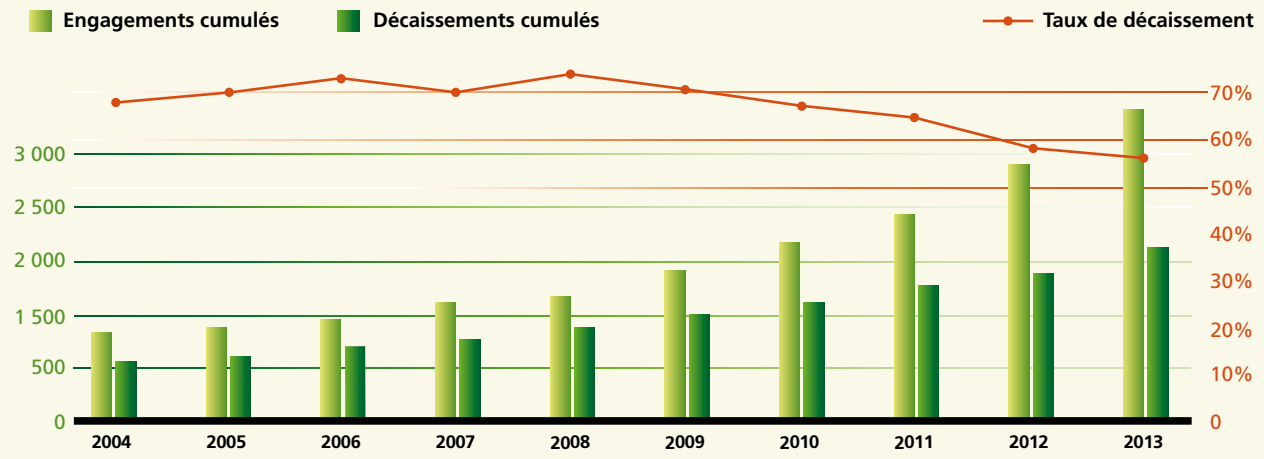
GRAPHIQUE 3 : **RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS AU 31/12/2013**



Les nouveaux financements susvisés portent le cumul des engagements nets de la Banque en faveur des économies de l'Union à 2915,3 milliards FCFA au 31 décembre 2013 (hors FDE), pour 697 projets de développement. En incluant les opérations du FDE (199,6 milliards FCFA), ce cumul passe à 3114,9 milliards FCFA, pour 708 projets.

La répartition sectorielle des engagements nets cumulés montre que 1789,6 milliards FCFA (61,4%) des concours de la Banque ont été orientés vers le secteur marchand (privé + secteur public marchand) et que 1125,7 milliards FCFA (38,6%) ont été dirigés vers le secteur non marchand.

GRAPHIQUE 4 : **ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS NETS CUMULÉS ET DES DÉCAISSEMENTS CUMULÉS**
en millions FCFA



Le volume total des engagements nets cumulés consacrés aux projets régionaux s'établit à 1088,9 milliards FCFA, soit 37,4% desdits engagements à fin décembre 2013, confirmant 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 2013 à 230,6 milliards FCFA (hors FDE) contre 171,5 milliards FCFA en 2012 (+34,5%). L'accélération des décaissements sur prêts s'explique par l'arrivée à maturité des projets financés depuis le démarrage du Plan stratégique 2009-2013. Ce rythme devrait être maintenu au cours des prochaines années, au vu de l'importance du stock des engagements pris durant la période.

Le cumul des décaissements à fin 2013 est de 1624,0 milliards FCFA (hors FDE). Il induit un taux de décaissement (Décaissements cumulés / Engagements cumulés) de 55,7%, en légère baisse par rapport à l'année 2012 (58,1%), à mettre en relation avec le rythme d'augmentation plus important des engagements de ces dernières années.

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

2.2. RÉALISATIONS PAR PRINCIPAUX AXES DU PLAN STRATÉGIQUE

En rapport avec les orientations stratégiques de la Banque, les principales réalisations de l'année 2013 se résument comme suit.

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

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

Ainsi, dans le cadre de son programme d'activités ordinaire, la Banque a mis en place des financements d'un montant global de 25,6 milliards FCFA en faveur de trois projets visant notamment un soutien à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Lesdits projets correspondent à des réponses aux besoins d'investissement exprimés dans les Programmes Nationaux d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) des États membres.

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

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

Parallèlement, la Banque a entrepris des actions visant la mise en œuvre de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, notamment le Protocole de Kyoto. Il s'agit, entre autres, d'initiatives multiformes en direction des pays de l'UEMOA, en vue du développement, dans la sous-région, d'un marché du carbone, dans le cadre du Mécanisme pour un Développement Propre. S'y ajoutent d'autres initiatives en vue de la mobilisation, au niveau international, de fonds dédiés au climat d'une part (Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques, pour lequel la BOAD a obtenu le statut d'Entité d'Implémentation, Fonds Vert) et d'autre part de financements affectés à l'environnement d'une manière générale (Fonds pour l'Environnement Mondial, pour lequel le processus d'accréditation est en cours).

Dans ce cadre, le Centre Régional de Collaboration (CRC)[1] a apporté un appui direct à des projets en cours d'exécution dans des domaines tels que l'énergie, les foyers de cuisson améliorés, l'éclairage efficace, le chauffage solaire de l'eau, etc. Le CRC a par

1. L'objectif du CRC est d'apporter un soutien direct aux gouvernements, aux ONG et au secteur privé, pour l'identification et le développement de projets de Mécanisme pour un Développement Propre (MDP).

ailleurs renforcé les capacités des agents BOAD qui lui ont été affectés, en matière de « standardised baseline » et de « finance carbone » appliquée au secteur des foyers améliorés.

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

La promotion d'un développement des infrastructures est restée le trait caractéristique des opérations de la Banque, eu égard au rôle qu'elles jouent dans le processus de transformation des économies. En effet, 64,2% des financements (hors FDE) de l'exercice ont bénéficié à des projets d'infrastructures routières, d'énergie ou d'eau potable et assainissement.

La promotion d'un développement des infrastructures est restée le trait caractéristique des opérations de la Banque, eu égard au rôle qu'elles jouent dans le processus de transformation des économies.

En matière d'infrastructures routières, dix-sept projets totalisant 1215,7 kilomètres de routes bitumées et le pavage de 9204 mètres linéaires de rues ont été financés en 2013, pour un montant global de 251,1 milliards FCFA. Deux de ces projets s'inscrivent dans le cadre du PER II de l'UEMOA. Les projets financés visent notamment la promotion des échanges socio-économiques aux plans national et régional, l'amélioration du cadre de vie, la mobilité et le désenclavement des zones de production.

S'agissant des infrastructures d'énergie, le Fonds de Développement Energie (FDE), promu dans le cadre de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED), a octroyé des concours pour un montant global de 18,7 milliards FCFA dont 13,0 milliards FCFA de prêt et 5,7 milliards FCFA de subvention versée à la Commission de l'UEMOA pour le financement du programme régional d'économie d'énergie. Ainsi, depuis le démarrage des activités du Fonds, au cours de l'année 2010, onze projets d'énergie ont été financés sous forme de prêts, pour un montant global de 199,6 milliards FCFA.

En matière d'assistance aux États et à leurs démembrements, la Banque a fourni différents appuis, notamment en termes de participation au financement de fora ou séminaires, de même que d'aides à des réfugiés ou des déplacés ressortissants de l'Union. Pour cette catégorie d'appuis, un montant de 124 millions FCFA a été alloué en 2013. En outre, neuf études prospectives, technico-économiques ou d'impact environnemental et social ont été financées dans les États membres, pour un montant de 2,5 milliards FCFA. Cette activité permet d'améliorer la capacité de génération de projets. La Banque a pris part, le 15 mai 2013, à la Table ronde des Partenaires Techniques et Financiers du Mali organisée à Bruxelles (Belgique), dans le cadre de la relance durable de l'économie et la consolidation de la paix ainsi que de la sécurité au Mali et dans la sous-région.

L'institution a par ailleurs poursuivi les diligences relatives à la mise en place, en son sein, d'une unité dédiée à la promotion de projets PPP. Dans ce cadre, des agents de la Banque ont effectué un séjour d'imprégnation auprès de la Mission d'Appui au partenariat public-privé (MAPPP), de même qu'auprès de l'ADETEF, à Paris (France). En outre, la Banque, en partenariat avec la Banque mondiale, l'AFD, la Commission de l'UEMOA, et l'ADETEF (Assistance Technique France), a organisé, du 4 au 6 septembre 2013, un séminaire régional sur le thème « Construire un programme de promotion des partenariats public-privé (PPP) au sein de l'espace UEMOA ».

L'objectif général du séminaire était de rassembler des experts d'unités PPP des États membres de l'UEMOA ou ceux des ministères responsables, dans les pays qui n'ont pas créé d'unités PPP, pour partager les bonnes expériences et les difficultés rencontrées dans la sous-région. Il s'agissait également d'analyser ces expériences et difficultés au

regard des bonnes pratiques et démarches méthodologiques, puis d'échanger sur des thèmes prioritaires d'actions attendues.

Enfin, la commémoration, au cours de l'année, du 40e anniversaire de la création de la Banque a été l'occasion pour l'institution de réaffirmer son engagement à soutenir les actions de développement des États membres. Dans cette optique, la Banque a organisé un forum sur le bilan de ses quarante ans d'intervention d'une part et sur les nouveaux enjeux de développement des économies de l'Union, d'autre part.

La manifestation a revêtu un cachet particulier, avec la présence de plusieurs Chefs d'État de l'Union, dont le Président en exercice de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement. Les Hautes Autorités ont unanimement salué l'initiative et donné des orientations que la Banque s'emploiera à mettre en œuvre. Il s'agit notamment d'aligner son action future au soutien de la transformation structurelle des économies et de la promotion d'une croissance inclusive.

ENCADRÉ 1

FORUM DU QUARANTENAIRE DE LA BOAD

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

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

- **S. E. Boni YAYI,** Président de la République du Bénin, Président en exercice de l'UEMOA,
- **S. E. Faure Essozimna GNASSINGBE,** Président de la République Togolaise,
- **S. E. Mahamadou ISSOUFOU,** Président de la République du Niger,
- **S. E. Ibrahim Boubacar KEITA,** Président de la République du Mali.

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

Quelques propositions issues des travaux se présentent comme suit :

Session 1 : vaincre l'insécurité alimentaire

Diverses dimensions caractérisant la sécurité alimentaire ont été examinées, de même que les causes structurelles profondes telles que : i) l'existence de zones à risques agro climatiques, vulnérables au changement climatique, ii) la croissance démographique et l'urbanisation galopante, et iii) la faible productivité agricole.

Pour éradiquer l'insécurité alimentaire, des approches de solutions consisteraient à soutenir les petites exploitations familiales, améliorer la gouvernance face au changement climatique, sécuriser le foncier rural et promouvoir les bonnes pratiques de gestion durable des terres, investir dans l'économie rurale non agricole et dans la protection sociale, améliorer le commerce intra-régional et l'état nutritionnel des populations vulnérables.

Session 2 : PME/PMI et agro-business

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

importations alimentaires. Pour y faire face, il est proposé le développement de chaînes de valeurs dans l'espace UEMOA, de même que la promotion de filières prioritaires (riz, maïs, coton, cacao, viande, etc.). Dans ce schéma, les banques de développement doivent mettre à la disposition des filières visées, en particulier, des ressources longues et développer des fonds de garantie pour les soutenir.

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

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

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

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

La session a mis en exergue des solutions innovantes de mobilisation de ressources : i) émission d'obligations de projets (project bonds), ii) garantie partielle de crédit, iii) garantie partielle de risque, iv) émissions en monnaie locale, et v) syndication de prêts.

Les débats autour de la problématique des PPP ont permis de rappeler que cette modalité de financement constitue un puissant outil de financement des infrastructures, en permettant notamment d'apporter des ressources complémentaires au secteur public, de réaliser un transfert de technologies et d'induire une amélioration dans la discipline de gestion.

Au total, les travaux du forum ont mis en évidence des pistes de réflexion que la BOAD pourra exploiter en vue d'un renforcement de ses actions en faveur de l'intégration et du développement économique des États membres de l'UEMOA.

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

La Banque a intensifié son action en faveur des entreprises du secteur marchand par le financement de 28 projets, pour un montant global de 213,6 milliards FCFA, soit 41,5% des approbations annuelles (hors FDE). Les concours visés ont porté sur des projets relevant des secteurs de l'énergie électrique, des infrastructures portuaires et aéroportuaires, de l'eau potable et de l'assainissement, des industries, de l'agrobusiness et de l'hôtellerie. En outre, l'institution a contribué au renforcement des ressources stables des IFN, à travers la mise en place de lignes de refinancement et de prises de participations.

En matière d'énergie électrique, la Banque a octroyé des financements d'un montant de 74 milliards FCFA (hors FDE), représentant 14,4% des engagements de l'exercice, pour quatre projets. Lesdits projets portent notamment sur la construction i) d'une centrale électrique à base de charbon d'une puissance totale de 125 MW, ii) d'une centrale thermique bicombustible à cycle combiné de 70 MW, iii) d'un poste 90/16,5 kV et sur l'installation d'environ 125 postes de distribution HTA/BT de type H59 de 630 kVA.

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

Dans le domaine des infrastructures portuaires, les projets soutenus concernent l'approfondissement d'un chenal d'accès, la reconstruction d'un wharf pétrolier, ainsi que la réhabilitation de voiries et de réseaux divers de deux ports de l'Union. Ces projets ont bénéficié de financements d'un montant de 35,0 milliards FCFA.

S'agissant des infrastructures aéroportuaires, les interventions de la Banque s'élèvent à 25 milliards FCFA destinés à la construction d'un aéroport international dans un pays de l'Union. La réalisation de ce projet permettrait notamment d'améliorer la compétitivité du transport aérien du pays bénéficiaire et de développer des zones d'influence.

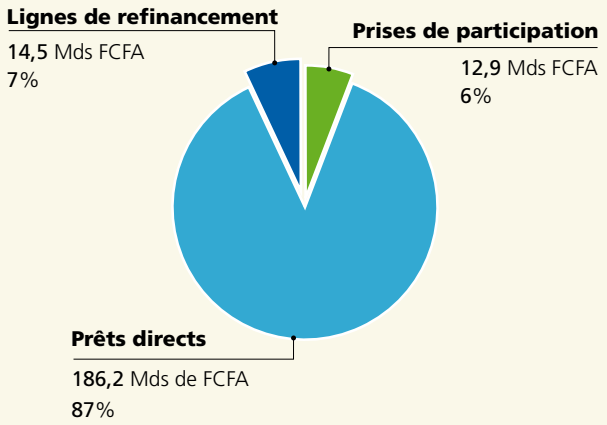
Pour ce qui est de l'eau potable et de l'assainissement, la Banque a accordé deux financements d'un montant cumulé de 5,8 milliards FCFA, en vue du renforcement des systèmes d'alimentation en eau potable dans des villes d'un pays de l'Union. Ces concours sont destinés à la réalisation de dix-sept forages, au réaménagement d'une retenue d'eau existante, de même qu'à l'extension de réseaux d'adduction et de distribution d'eau potable.

Au niveau des industries, des concours d'un montant global de 29,9 milliards FCFA ont été accordés en vue de l'implantation d'une unité de production industrielle de caoutchouc sec, de nouvelles unités de production de denrées alimentaires (pâtes, couscous, farine de mil et de maïs concassés), l'extension d'une aciérie et d'une usine de production pharmaceutique.

Dans le secteur de l'agrobusiness, un financement de 3,0 milliards FCFA a été mis en place pour soutenir l'implantation d'une ferme avicole intégrée (production de poussins, fabrique d'aliments de volaille et abattoir).

Des initiatives développées dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, ont également bénéficié de l'appui de la Banque, notamment pour la promotion de réseaux hôteliers régionaux. 3,5 milliards FCFA ont été accordés dans ce cadre, pour la construction d'un réceptif quatre étoiles d'une capacité de 120 chambres.

GRAPHIQUE 5 : **APPROBATIONS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DU SECTEUR PRIVÉ EN 2013**



Au titre des lignes de refinancement, trois IFN et une institution financière internationale ont bénéficié de lignes de refinancement, pour un montant global de 14,5 milliards FCFA. Ces concours visent notamment à répondre au besoin d'investissement immobilier en Afrique et dans l'UEMOA, à soutenir l'inclusion financière promue par le secteur de la micro-finance et à renforcer les ressources stables des IFN.

Par ailleurs, en appui à la consolidation des fonds propres et au renforcement des ressources stables d'institutions du système financier, un prêt subordonné, premier du genre consenti par la BOAD, a été octroyé à une banque de l'Union, pour un montant de 10 milliards FCFA. S'y ajoutent des prises de participation au capital de six autres institutions financières

(fonds d'investissement et banques) et d'une société de production d'électricité, pour un montant global de 12,9 milliards FCFA.

Au cours de l'exercice, l'activité de garantie d'emprunts obligataires a enregistré une opération d'un montant de 10,5 milliards FCFA. L'emprunt réalisé est notamment destiné au financement du plan de développement d'un groupe bancaire opérant dans l'Union.

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

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

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

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme PME de l'UEMOA, la Banque a activement participé aux travaux de l'atelier régional d'échanges sur la facilitation de l'accès au financement des PME.

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

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

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

De concert avec la Commission de l'UEMOA et la BCEAO, la Banque poursuit, par ailleurs, la mise en place d'un fonds d'investissement « infrastructures ». À cet égard, les réflexions engagées concernent actuellement, pour les États de l'Union, i) la faisabilité d'un fonds d'amorçage dédié aux infrastructures, ii) l'harmonisation du cadre réglementaire et légal du financement privé des infrastructures.

Dans le cadre de l'approfondissement et de l'élargissement de ses relations de partenariat, la Banque a, au cours de l'exercice, mené des démarches visant à mieux se faire connaître et à drainer vers l'Union de nouvelles ressources pour satisfaire ses besoins de financement.

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

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

En outre, la BOAD et l'UNCDF (United Nations Capital Development Fund) ont noté la convergence et la complémentarité de leurs actions dans l'espace UEMOA ; ils ont jugé nécessaire de se mettre en partenariat en vue d'une prise en charge plus adéquate des questions climatiques. Dans cette dynamique de conjugaison de leurs efforts dans le domaine, les deux institutions ont signé un Mémorandum of Understanding, pour définir le cadre général de leur partenariat, en particulier pour leurs actions liées à la promotion des ''développements rural et local''.

De façon spécifique, cette coopération vise à promouvoir le financement d'initiatives pour lutter contre les effets du changement climatique, et surtout des projets et programmes liés à l'adaptation et à l'atténuation, pour un ''développement économique local durable'', dans la zone UEMOA. Des synergies seront également explorées au niveau de la Commission de l'UEMOA, en cohérence avec la Stratégie de Réduction de la Vulnérabilité aux Changements Climatiques en Afrique de l'Ouest.

Enfin, différentes démarches ont été entreprises auprès de la Commission de l'Union Européenne, afin de faire connaître davantage la Banque et partager ses attentes en ce qui concerne notamment sa mise à contribution comme canal de mobilisation d'une partie des ressources du 11e FED destinées à l'Afrique de l'Ouest.

2.2.4. **ACTIONS POUR UNE DYNAMISATION DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES**

La problématique de la mobilisation de ressources débouche sur l'essentiel des contraintes actuelles de la BOAD.

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

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

1 / Diversification des sources de refinancement

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

Des dossiers de lignes de crédit ont été approuvés par le Conseil d'Administration de la Banque en sa session de décembre 2013. Il s'agit des propositions de concours d'US Eximbank, d'ITFC (second concours) et de la KFW.

L'AFD également a fait un premier pas favorable en faveur d'une requête de la Banque, en diligentant, au cours de l'année, une mission d'évaluation auprès du siège de la BOAD.

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

2 / Conventions signées en 2013

La Banque a procédé à la signature de trois conventions de financement, pour un montant total d'environ 28,12 milliards FCFA, de même qu'à la signature d'une convention de don, d'un montant de 3,4 milliards FCFA. Les opérations concernées sont celles ci-après :

- une ligne de crédit de 20 millions d'euros (13,12 milliards FCFA), obtenue du Fonds de l'OPEP et destinée au financement d'opérations de court terme ;
- un concours d'un montant de 20 millions USD (10 milliards FCFA), octroyé par la Société Internationale Islamique de Financement du Commerce (ITFC), destiné au financement d'opérations de court terme ;
- une ligne de crédit de la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA), d'un montant de 10 millions USD (5 milliards FCFA), destinée au financement de projets des secteurs public marchand et privé ;
- un don de 3,4 milliards FCFA, reçu de la Suisse et destiné à l'affectation du reliquat des fonds suisses aux projets d'assurance récolte.

3 / Renforcement des ressources en capital

La mobilisation de ressources en capital a été marquée par deux événements majeurs.

En décembre 2013, les Organes délibérants de la Banque ont décidé d'une augmentation de 10 % de son capital social, faisant passer le capital autorisé de 1 050 milliards FCFA à 1155 milliards FCFA. Il convient néanmoins de souligner que l'augmentation de 10%, qui témoigne d'un soutien certain des actionnaires, ne correspondait pas au besoin exprimé par la Banque, soit un relèvement minimum de 68% du capital social.

Au demeurant, dans le cadre de la diversification de son actionnariat, la Banque a obtenu, en mars 2013, l'entrée du Royaume du Maroc dans son capital. La convention de prise de participation y relative a été signée le 14 novembre 2013, pour un montant d'un million USD (environ 500 millions FCFA). Cette souscription représente avant tout un symbole, car outre le fait qu'elle participe au renforcement de la coopération Sud-Sud, elle marque l'intégration du premier pays africain non régional dans l'actionnariat de la Banque. Il est souhaité que cette opération ouvre de nouvelles perspectives de coopération entre les pays de l'UEMOA et ceux du Maghreb, en pleine phase de transition économique vers l'émergence.

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

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

Le marché régional des capitaux demeure pour la BOAD une zone prioritaire de mobilisation de ressources. Sur ce marché, l'institution a lancé, au premier trimestre 2013, une émission de bons qui a permis de mobiliser 76,64 milliards FCFA, portant à 571,722 milliards FCFA, le montant total de ressources d'emprunt collectées par la Banque sur le marché de l'Union depuis sa première émission de 1993.

La Banque a par ailleurs poursuivi les diligences relatives à sa préparation pour une notation en vue d'un accès à des ressources du marché financier international.

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

A / MODERNISATION DES PROCÉDURES

1 / Modernisation des textes de base et adoption de nouvelles politiques

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

- Statuts : les Statuts révisés de la Banque ont été approuvés par le Conseil des Ministres de l'Union.
- Code d'éthique et de déontologie applicable à la Haute Direction de la BOAD : le Conseil des Ministres de l'Union a adopté, au cours de l'exercice, le code d'éthique et de déontologie applicable au Président et au Vice-Président. Ce code définit les normes de conduite et d'éthique à observer et à cultiver par la Haute Direction de la Banque, les règles de conflit d'intérêt, les procédures et sanctions applicables.
- Directives sur la passation des marchés : dans le cadre de la réforme de la politique d'acquisition des biens, services et travaux financés par la Banque, le Conseil d'Administration a approuvé une note portant sur deux directives relatives à : (i) la passation des marchés de services de consultants, et (ii) la passation des marchés de biens, travaux et services (autres que les services de consultants).
  La réforme souhaitée poursuit deux objectifs. Sur le plan règlementaire, il s'agit de doter la Banque de directives et de documents-types (dossiers-types d'appel d'offres, canevas-types de rapport d'évaluation des offres, modèles d'avis d'appel d'offres, etc.) pour la passation des marchés financés par les prêts de l'institution, qui soient conformes aux standards internationaux et aux directives de l'UEMOA relatives à la commande publique. Sur le plan institutionnel, la réforme vise un ancrage de la fonction «Passation des marchés» au sein de la Banque.
- Charte de l'Administrateur représentant la Banque dans les sociétés et institutions dans lesquelles elle détient des participations : cette charte a été adoptée par l'institution dans le but de permettre aux Administrateurs d'exercer pleinement leurs compétences et d'assurer l'entière efficacité de la contribution de chacun d'entre eux, dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité applicables en la matière.

- Nouveaux textes régissant le personnel : leur adoption permet de tenir compte, en la matière, de l'évolution de la Banque et de son environnement.

Des réflexions ont par ailleurs été menées relativement à des actions portant sur le suivi des projets en difficulté et les sauvegardes environnementales et sociales. D'autres réflexions sont également en cours sur les volets ci-après :
- politique de lutte contre la fraude et la corruption ;
- politique de sanctions, d'enquêtes et de protection des dénonciateurs ;
- politique de vérification de la conformité et de règlement des griefs, avec la mise en place de mécanismes associés ;
- politique de diffusion et d'accès à l'information, en vue d'un renforcement de la transparence dans les opérations de la Banque.

L'exercice a été marqué par la poursuite de l'amélioration du système de gestion axée sur les résultats et les performances, avec l'assignation, à chaque centre de responsabilité, d'objectifs prioritaires, à travers des lettres de mission ou contrats de performance.

2 / Consolidation de la gestion axée sur les résultats

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

Par ailleurs, une production régulière de tableaux de bords mensuels, de notes d'analyses trimestrielles et de notes d'analyse dynamiques d'indicateurs clés de performance (KPI) a été assurée à l'attention de la Direction de la Banque. Il en est de même de l'animation d'un réseau de tableaux de bord et du système d'évaluation des performances des centres de responsabilité. Celui-ci a contribué à renforcer l'approche budget-programme, en permettant l'amélioration du suivi de l'exécution des différents programmes inscrits au budget.

B / GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1 / Activités d'audit et de contrôle

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

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

Au titre du contrôle de gestion, en plus du suivi habituel des performances, par la production régulière de tableaux de bords mensuels, de notes d'analyse trimestrielle et de notes d'analyse dynamique des performances sur les cinq dernières années, la Banque a poursuivi l'opérationnalisation de son système de comptabilité analytique, par la mise en œuvre des travaux d'automatisation, en vue de la production des premières analyses multicritères dès le 2e trimestre 2014.

Salle informatique du siège de la BOAD (Togo)

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

2 / Renforcement du dispositif de gestion des risques

Dans le domaine de la gestion des risques, le passage de la cartographie qualitative des risques opérationnels à une cartographie quantitative se poursuit, avec la constitution de la base d'incidents permettant de mieux appréhender les zones à risques et de mettre en place les plans d'actions de mitigation appropriés. En outre, le dispositif de gestion des risques opérationnels de la Banque a été complété par la mise en place d'un réseau de Correspondants Risques Opérationnels, et la finalisation d'une Charte de gestion des Risques Opérationnels, ainsi que d'un manuel de procédures.

3 / Consolidation de l'activité de suivi et d'évaluation des projets

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

Ainsi, la Banque a réalisé l'évaluation de performance de quatre projets, à savoir, (i) le Projet agroforestier de lutte contre la désertification phase II (PAGF II) au Sénégal, (ii) le Projet d'aménagement des voies d'accès et de traversée de Cotonou (phase III : Tronçon Carrefour Akossombo – Place du Souvenir en République du Bénin), (iii) le Projet de pavage de rues et d'assainissement dans la ville de Parakou, en République du Bénin et (iv) le Projet d'aménagement et d'assainissement de l'Avenue de l'Indépendance, à Bamako en République du Mali.

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

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

Concernant le suivi-évaluation, le manuel de suivi et d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque a été approuvé. Il en est de même pour le référentiel des indicateurs de suivi et d'évaluation axé sur les résultats de développement (RISERD). Une base de données, dont la première version a été conçue, permettra d'archiver et d'analyser les indicateurs du RISERD.

S'agissant du partage d'expériences en matière d'évaluation, dans le cadre de la promotion de la culture de l'évaluation au niveau des banques sous régionales africaines de développement, la Banque, en collaboration avec la BAD, l'Independent Evaluation Group (IEG)[2] du Groupe de la Banque Mondiale et la Banque Islamique de Développement, a organisé du 1er au 3 octobre, un symposium sur le thème « Enjeux de l'évaluation des projets / programmes et solutions pour les banques sous régionales de développement et leurs partenaires ».

2. IEG - Banque Mondiale, Société Financière Internationale, MIGA.

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

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

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

C / SYSTÈME D'INFORMATION

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

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

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

- aménagement de deux nouvelles salles informatiques, avec des interconnexions plus robustes et fiables (fibre optique) entre les différents paliers de l'immeuble de la Banque. Ces installations sont en cours de test pour une mise en production imminente ;
- exploitation d'un réseau wifi, dans le cadre de l'amélioration de la mobilité des utilisateurs du système informatique interne ;
- exploitation d'un outil de suivi automatisé dénommé « PROJECT MONITOR », dans le cadre du suivi des projets informatiques ;
- engagement du processus d'acquisition et d'installation d'un réseau d'entreprise VSAT ;
- modernisation de la gestion des équipements informatiques et renouvellement du parc informatique, notamment les équipements informatiques des Missions Résidentes ;
- mise à niveau de la plateforme intranet, pour améliorer le travail collaboratif et les applications supports en workflows.

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

D / COMMUNICATION, MARKETING ET GESTION DU SAVOIR

L'année a été marquée par l'adoption d'un Plan marketing et commercial, ainsi que par la formulation d'une Stratégie de communication et de Relations publiques. Les dispositions y relatives ont pour ambition de renforcer la visibilité de la Banque et de mieux organiser son approche du secteur marchand.

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

L'année a été marquée par l'adoption d'un Plan marketing et commercial, ainsi que par la formulation d'une Stratégie de communication et de Relations publiques. Les dispositions y relatives ont pour ambition de renforcer la visibilité de la Banque et de mieux organiser son approche du secteur marchand.

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. Lesdites actions se sont particulièrement matérialisées par la consolidation du Plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), ainsi que par celle des outils y afférents. Les actions susvisées ont également donné lieu à la poursuite ainsi qu'au suivi de la mise en œuvre du dispositif de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances, à la mise en œuvre d'un programme d'activités sociales, à la finalisation de la mise en œuvre des recommandations issues de l'enquête salariale et enfin à l'entrée en vigueur des nouveaux textes régissant le personnel.

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

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

TABLEAU 2 : **EFFECTIF DE LA BOAD DE 2011 À 2013**

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

F / CADRE DE TRAVAIL

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

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

G / REVUE DE LA TARIFICATION

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

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

H / GESTION FINANCIÈRE ET BESOIN EN RESSOURCES

1 / Gestion financière

Le total du bilan est passé de 1 099,8 milliards FCFA au 31.12.2011 à 1 253 milliards FCFA (+14%) au 31.12.2012, puis à 1 411,5 milliards FCFA (+12,6%) au 31.12.2013 (y compris les avoirs du FDE de 257,3 milliards FCFA).

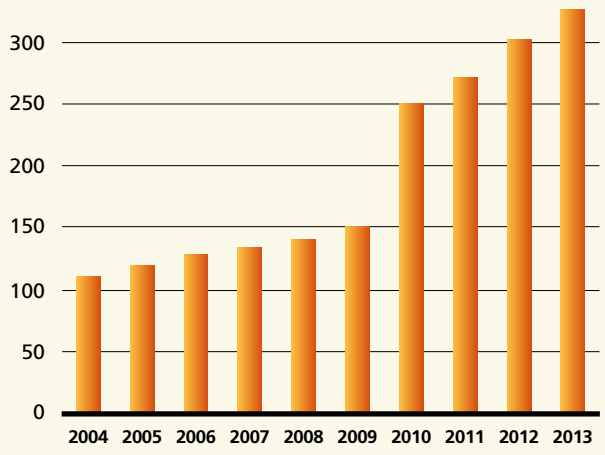
La situation financière de la Banque reste saine. À la fin de l'exercice 2013, elle est notamment marquée par une structure financière équilibrée, les fonds propres représentant environ 25% du total du bilan à fin 2013.

Toutefois, il existe un besoin réel de renforcement de l'institution en ressources, afin de sécuriser une bonne continuité de ses activités. La problématique du besoin de ressources de la Banque est abordée avec plus de détails dans la conclusion de la présente section.

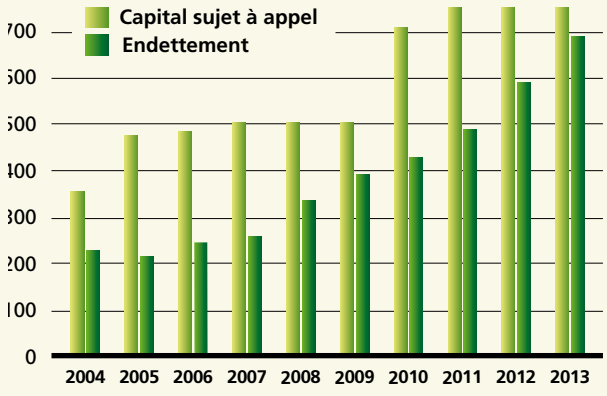
Les éléments caractéristiques ci-après marquent notamment l'exploitation de la Banque (cf. Annexe 7) :

- une prépondérance des produits des prêts (73% des produits d'exploitation), qui constituent l'activité principale de l'institution ;
- un coût globalement maîtrisé des ressources d'emprunt (4% en moyenne, ressources de marché et ressources concessionnelles réunies), avec toutefois un effet d'atténuation induit, depuis 2008 et 2009, par les ressources du Programme spécial agricole, dont les frais financiers sont pris en charge par les États ;

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



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



- une amélioration continue du produit net bancaire, qui passe de 26,5 milliards FCFA en 2012, à 33,8 milliards FCFA en 2013 ;
- la poursuite d'une politique prudente de provisionnement, liée à la situation de certains projets marchands.

Le taux de dégradation net du portefeuille est de l'ordre de 4,17% à fin décembre 2013, contre 5,25% au 31 décembre 2012. L'amélioration observée résulte de la combinaison de diverses mesures engagées par la Direction de la Banque, notamment la mise en place d'un comité de suivi rapproché des prêts en 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.

L'exploitation de l'institution continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net à fin 2013 ressort à 10,8 milliards FCFA, contre 9,6 milliards à fin 2012. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

2 / Besoins en ressources

Pour financer ses activités, la Banque a recours à ses « ressources propres » et à des ressources d'emprunts mobilisées sur le marché régional de capitaux ou auprès de partenaires extérieurs. Une part importante des financements est ainsi couverte par des ressources d'emprunt. L'augmentation des niveaux d'engagements sous forme de prêts (39% entre 2008 et 2013) a induit des besoins de relèvement des encours d'emprunts. L'endettement de l'institution est néanmoins encadré par des normes, dont le respect conduit de manière cyclique à solliciter des augmentations de capital.

Depuis quelque temps, cependant, certains actionnaires, surtout les régionaux, éprouvent des difficultés à suivre les relèvements de capital demandés, en raison de leurs propres contraintes. Ainsi, en 2010, la Banque a obtenu une augmentation de capital de 50% contre 100% sollicité. En 2013, alors qu'un relèvement minimum de 68% était demandé, l'augmentation obtenue a été de 10%. Ces résultats correspondent à des niveaux de renforcement de capital non optimaux, qui ne per-

L'exploitation de l'institution continue d'enregistrer des résultats positifs. Le bénéfice net à fin 2013 ressort à 10,8 milliards FCFA, contre 9,6 milliards à fin 2012. Ce résultat vient en renforcement des fonds propres de l'institution.

mettent plus d'assurer sereinement un programme d'endettement en phase avec les besoins de financement des économies. Dès lors une réflexion sur les moyens de renforcement de la base d'endettement, autres que ceux liés au relèvement du capital ou des fonds propres, a été engagée, afin de sécuriser un minimum de niveau d'activités.

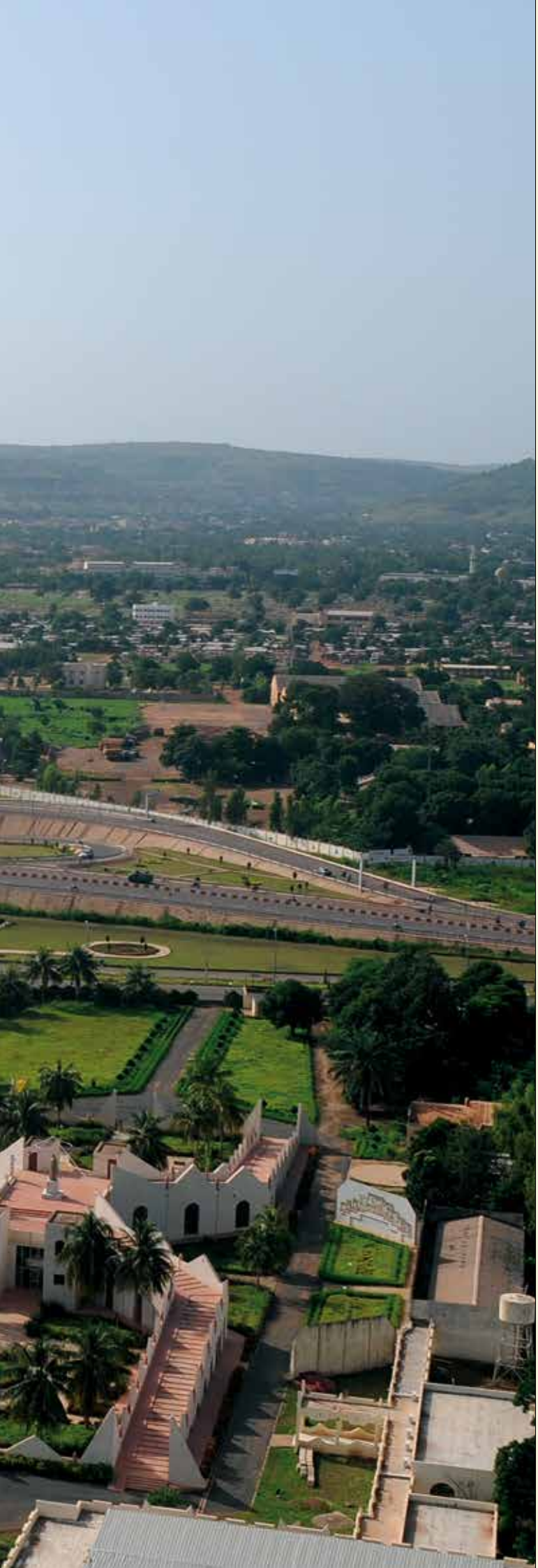
Par ailleurs, face aux besoins pressants de financement du développement et eu égard à la faiblesse des montants de ressources concessionnelles mobilisées, la Banque a été amenée à anticiper sur des ressources concessionnelles à mobiliser, plus particulièrement une dotation escomptée en ressources communautaires, dont le principe a été décidé par les plus hautes Autorités de l'Union en 1999, et réitéré en 2012 (1999 : cf. communiqué final de la session de décembre 1999 de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union ; 2012 : cf. rapport du Haut comité ad hoc sur le financement des économies des États membres de l'UEMOA, adopté par la Conférence des Chefs d'État en juin 2012).

La Banque a ainsi été amenée à relever au-delà du niveau des ressources disponibles (98 milliards de F CFA de ressources concessionnelles sur cinq ans), le niveau annuel de ses engagements au titre du Guichet FDC. Le gap de ressources apparu sur ce guichet concessionnel accentue la pression pour la mobilisation de ressources concessionnelles.

Au demeurant, une étude comparative des modèles de banques de développement à dimension internationale indique qu'il n'existe pas d'institution qui finance durablement et conséquemment le secteur non marchand sans bénéficier, en amont, de ressources concessionnelles régulières. Sur ce point, l'analyse du positionnement de la BOAD, par rapport aux autres institutions de même nature, laisse entrevoir une faiblesse de son modèle économique et financier.

L'importance des besoins de ressources de la Banque requiert désormais la prise de décisions adaptées et urgentes, notamment en termes de dotation en ressources concessionnelles internes à l'UEMOA.

Vue aérienne de l'échangeur de Bamako (Mali)



3

PERSPECTIVES POUR 2014

3.1. PERSPECTIVES POUR L'UEMOA

3.2 PERSPECTIVES POUR LA BOAD

BOAD

3.1. **PERSPECTIVES POUR L'UEMOA**

Au titre de l'année 2014, il est attendu une amélioration de la situation économique dans les États membres. L'activité devrait croître de 6,8% contre 5,8% en 2013. Toutefois, des risques pèsent sur ces perspectives de croissance, du fait notamment d'une baisse possible de la demande en provenance de la Zone euro, principal partenaire économique de l'Union. Un autre risque à considérer est relatif à une éventuelle résurgence de tensions sociopolitiques que les Autorités ont pourtant su résoudre ces dernières années.

Pour replacer les économies sur un sentier de croissance durable, il est impératif de maintenir les conditions d'un climat socio-politique apaisé dans tous les États membres de l'Union. En outre, des mesures doivent être prises pour mettre en œuvre :

- les stratégies d'accélération de la croissance économique ;
- les conditions d'une croissance inclusive ;
- les programmes et projets d'accroissement de l'offre agricole, afin de lutter contre l'insécurité alimentaire et maîtriser les tensions inflationnistes ;
- l'assainissement des finances publiques, par la poursuite des efforts de recouvrement fiscal et de maîtrise des dépenses courantes ;
- le renforcement de l'intégration régionale.

3.2. **PERSPECTIVES POUR LA BOAD**

Le Plan stratégique 2009-2013 de la Banque est arrivé à terme à la fin de l'exercice 2013.

L'année 2014 constituera une année transitoire que les services de la Banque mettent à profit pour faire un bilan du plan passé et finaliser les travaux devant conduire à l'adoption d'un nouveau plan quinquennal, lequel couvrira la période 2015-2019.

Aussi bien pour l'année 2014 que pour le quinquennat à suivre, les priorités opérationnelles de la Banque seront le reflet des priorités exprimées par les États, soit à l'issue des sessions de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement, soit individuellement dans le cadre des documents de stratégie de réduction de la pauvreté, des plans de développement pluriannuels, ou encore dans le cadre des programmes d'investissements prioritaires annoncés à l'occasion des tables rondes de bailleurs de fonds.

Ces priorités opérationnelles prendront également en compte les programmes de développement adoptés au niveau régional, notamment i) le Programme Économique Régional II (2012-2016), ii) l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED), iii) le Programme régional de sécurité alimentaire, dont le document-cadre a été adopté, en juin 2012, iv) le Programme d'actions issu du Rapport du Haut Comité ad hoc sur le financement des économies des États membres de l'UEMOA, v) le Programme Communautaire de Développement (PCD) de la CEDEAO, en cours d'adoption.

Sur cette base, les actions majeures envisagées se présentent comme ci-après.

3.2.1. **SOUTIEN À L'INTÉGRATION RÉGIONALE**

Les interventions de la Banque porteront sur les projets inscrits dans les programmes régionaux susvisés, notamment le PER II, l'IRED, le WAPP et le PCD. L'institution appuiera en particulier le développement d'infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunication afin de : (i) améliorer la compétitivité des économies, (ii) contribuer à la création de marchés plus vastes et plus attrayants et, (iii) appuyer le commerce intra-UEMOA (voire intra-CEDEAO), qui reste encore faible.

L'année 2014 constituera une année transitoire que les services de la Banque mettent à profit pour faire un bilan du plan passé et finaliser les travaux devant conduire à l'adoption d'un nouveau plan quinquennal, lequel couvrira la période 2015-2019.

En matière d'infrastructures de transport, tout en poursuivant le financement des infrastructures nationales, la Banque mettra l'accent sur le développement et l'interconnexion des réseaux routiers, ferroviaires, maritimes et aériens. Il s'agira, au cours de l'année 2014, de contribuer au financement de corridors et routes inter-états, à la réhabilitation ainsi qu'à la modernisation d'infrastructures ferroviaires, avec notamment la réalisation de la « boucle ferroviaire », ainsi que le renforcement des infrastructures portuaires et aéroportuaires.

Dans le domaine de l'énergie, les interventions de la Banque s'inscriront dans la nouvelle approche retenue au niveau du Fonds de Développement Energie et visant l'appui au développement de pôles de production à vocation régionale. La Banque accordera une attention particulière à l'interconnexion des réseaux électriques de l'ensemble de ses États membres, aux choix stratégiques assurant à terme une réduction des tarifs de l'électricité dans l'Union, de même qu'au développement des énergies renouvelables (hydroélectricité, centrales solaires, etc.).

En ce qui concerne la promotion de la production privée d'électricité au sein de l'Union, la Banque s'attèle en synergie avec les autres organes et institutions communautaires (Commission de l'UEMOA et BCEAO), à la mise en place d'un « fonds d'amorçage ». Ce fonds devrait contribuer au financement des coûts de préparation de projets d'investissement, afin, d'une part, d'accroître le nombre de projets d'énergie économiquement rentables, et d'autre part, d'attirer au niveau de la Zone UEMOA des financements privés tout en leur assurant sécurité et retour sur investissement.

S'agissant des technologies de l'information et de la communication (TIC), la Banque contribuera au financement d'infrastructures régionales haut débit ainsi qu'au financement de la transition numérique radio et télévision dans l'Union.

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

Dans le domaine du développement rural et de la sécurité alimentaire, 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 lors de la 16e session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État tenue en juin 2012, servira de cadre de référence, en plus de la stratégie de la BOAD en matière de développement agricole et rural, adoptée en 2010.

Conformément aux orientations données dans les documents susvisés, la priorité sera accordée aux actions visant la maîtrise de l'eau, l'accroissement des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques, l'amélioration de l'état nutritionnel des populations, la structuration des filières et des organisations de producteurs, l'accès du monde rural au crédit et le développement d'instruments régionaux de gestion de la sécurité alimentaire (notamment l'assurance récolte).

Relativement à ce dernier point, il est prévu le financement de deux projets pilotes d'assurance récolte au Bénin et au Sénégal en 2014, de même que des actions d'appui à la préparation de projets d'assurance récolte dans les autres pays de l'UEMOA.

La mise en œuvre en cours, d'un mécanisme d'assurance récolte dans la zone UEMOA, devrait permettre de diversifier les actions d'appui de la Banque en faveur de l'agriculture. Elle permettrait de sécuriser davantage les revenus des ruraux contre les risques climatiques et naturels préjudiciables à l'agriculture, et de promouvoir l'entreprenariat agricole.

En outre, la Banque poursuivra son appui à la diversification agricole et à la promotion des chaînes de valeurs dans l'agriculture.

Dans le domaine environnemental, la Banque a décidé d'aller au-delà des EIES et PGES, en engageant en 2013 l'élaboration d'une Stratégie sectorielle Environnement et climat. La mise en œuvre de celle-ci permettra à l'institution de contribuer davantage à l'atténuation des problèmes environnementaux auxquels les États membres font face, dans la perspective d'un développement durable.

La Banque continuera également d'accorder une priorité au financement des moyens d'adaptation au changement climatique, notamment à travers l'appui au reboisement et à la lutte contre la pollution, la conservation des eaux et des sols, de même que la récupération de terres dégradées. À ce titre, l'institution poursuivra ses actions visant son accréditation auprès de différents Fonds[3] internationaux de lutte contre les changements climatiques. Les ressources qui seraient tirées de ces Fonds pourront contribuer au financement de projets destinés à la lutte contre les changements climatiques. L'octroi de concours conséquents en faveur des projets porteurs de croissance verte sera recherché.

3. Fonds d'adaptation aux changements climatiques, Fonds pour l'environnement mondial (FEM), Fonds vert, au Conseil d'administration duquel siège le Président de la BOAD, etc.

De même, les activités du Centre Régional de collaboration (CRC), dont le but est d'apporter un appui direct aux Gouvernements, aux ONG et au secteur privé, pour l'identification et le développement de projets de Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), devraient ouvrir de nouvelles opportunités d'activités pour la Banque.

En matière d'eau potable et d'assainissement, les actions de la Banque continueront de s'inscrire dans le cadre de sa stratégie d'intervention dédiée à ce secteur. L'objectif visé est de contribuer, au niveau des États membres, à l'atteinte de la cible de l'OMD 7 portant sur la réduction de moitié, d'ici à 2015, du pourcentage de la population qui n'a pas accès, ni à un approvisionnement en eau potable, ni à des services d'assainissement de base.

3.2.3. **ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT DE L'INGÉNIERIE DU FINANCEMENT ET DES SERVICES**

La Banque est engagée dans une dynamique d'amélioration continue de son partenariat avec les entreprises, que celles-ci soient privées ou publiques. Elle compte apporter son soutien à ces acteurs à travers notamment (i) la promotion du partenariat public-privé, (ii) le développement de financements innovants, (iii) un renforcement du partenariats avec les Systèmes financiers décentralisés et (iv) un approfondissement de ses activités traditionnelles en faveur du secteur privé.

En matière de promotion des PPP dans l'UEMOA, il s'agira pour l'Unité PPP de la BOAD, mise en place fin 2013-début 2014, d'apporter un appui aux États membres, dans le cadre de la préparation, de la négociation et du suivi des projets de PPP.

Cette Unité contribuera également au renforcement des capacités des secteurs privé et public de l'Union, notamment à travers le conseil (technique, juridique et financier). Concomitamment, de concert avec la Commission de l'UEMOA, les réflexions visant l'amélioration du cadre juridique régional et la mise en place d'une stratégie régionale de promotion des PPP seront approfondies, avec l'appui de partenaires au développement (AFD, Banque Mondiale, ADETEF, etc.).

En matière de financements innovants, la Banque ambitionne notamment de travailler à la mise en place de produits liés à la Finance Islamique. Ainsi, en partenariat avec les institutions de la Finance Islamique, notamment la BID (Banque Islamique de Développement), la BADEA (Banque Arabe pour le Développement Economique) et l'ITFC (International Islamic Trade Finance Corporation), elle étudiera, avec l'appui d'un expert consultant, l'opportunité et la faisabilité de la mise en place, en son sein, d'un guichet dédié à la Finance Islamique. Ce guichet financera des opérations spécifiques telles que les activités de négoce (importation de denrées alimentaires, d'intrants, d'équipements, etc.).

En ce qui concerne le partenariat avec les Systèmes de Financement Décentralisés, la Banque compte jouer un plus grand rôle dans la structuration et l'accompagnement de ces systèmes. L'appui peut porter notamment sur la mise à disposition de lignes de crédit aux institutions concernées, afin d'améliorer les conditions de vie des populations rurales et des groupes défavorisés.

Dans le cadre de ses activités classiques, la Banque poursuivra la mise en place de financements directs et de lignes de refinancement en faveur du secteur privé. Elle renforcera ses opérations traditionnelles de structuration de financements, de syndication et de conseil financier.

Enfin, dans le cadre de ses activités classiques, la Banque poursuivra la mise en place de financements directs et de lignes de refinancement en faveur du secteur privé. Elle renforcera ses opérations traditionnelles de structuration de financements, de syndication et de conseil financier. Son activité dans le domaine des financements à court terme continuera de s'inscrire dans une logique de subsidiarité par rapport aux banques commerciales. La Banque appuiera également des chaînes de valeurs dans l'agro-industrie et les industries extractives.

En outre, elle exploitera les possibilités et approches intégrées de cofinancement ; elle travaillera à un meilleur accès des entreprises privées aux facteurs de production essentiels tels que l'énergie électrique et les services financiers.

3.2.4. APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

Les efforts de mobilisation de ressources seront poursuivis et concerneront aussi bien les ressources concessionnelles que celles de marché. L'année 2014 sera mise à profit pour identifier des mesures durables susceptibles d'engendrer une amélioration de la situation en ressources de la BOAD.

Au sujet des ressources concessionnelles, il convient de souligner que lors de sa session du 19 décembre 2013 à Bamako, le Conseil des Ministres de l'Union a examiné un dossier de la Banque portant « Problématique du financement des activités de la BOAD et proposition de renforcement en ressources ». À l'issue de cet examen, le Conseil a instruit les Organes et Institutions communautaires, notamment la Commission de l'UEMOA, la BCEAO et la BOAD, de lui soumettre, pour l'une de ses prochaines sessions, des propositions concrètes visant à doter durablement la BOAD en ressources internes concessionnelles. Le Conseil des Ministres a par ailleurs demandé aux Organes et Institutions de le saisir, en fonction de l'avancement de l'instruction des dossiers y afférents, de toutes autres mesures envisageables, relatives au renforcement de la BOAD en ressources.

Des propositions seront faites à ce titre, au cours de l'année 2014, sachant que la dotation de la Banque en ressources concessionnelles internes devient une nécessité pour une réelle poursuite des engagements de l'institution dans le secteur non marchand.

En ce qui concerne les ressources de marché, les principaux chantiers à retenir pour 2014 concernent la poursuite de la levée de ressources sur le marché régional des capitaux et l'obtention d'une notation satisfaisante en vue de réaliser des emprunts sur le marché financier international.

Des initiatives seront prises, par ailleurs, au plan de la gestion interne, en vue d'un renforcement de la base d'endettement de la Banque.

3.2.5. **MISE EN PHASE DE LA GESTION ET DE LA GOUVERNANCE**

Au cours de l'année 2014 , la Banque poursuivra ses efforts pour l'amélioration de sa gestion et pour continuer à se rapprocher des standards internationaux.

A / MODERNISATION DES TEXTES DE BASE

De nouvelles dispositions issues de réflexions engagées en 2013 seront mises en vigueur en 2014 ; il s'agit notamment de travaux portant sur les points ci-après : (i) politique de lutte contre la fraude et la corruption, (ii) politique de sanctions, d'enquêtes et de protection des dénonciateurs, (iii) politique de vérification de la conformité et de règlement des griefs, avec la mise en place de mécanismes associés ; (iv) politique de diffusion et d'accès à l'information, en vue d'un renforcement de la transparence dans les opérations de la Banque.

La Banque maintiendra, par ailleurs, une veille visant à actualiser, en cas de besoin, ses procédures opérationnelles, en vue de continuer de se conformer aux meilleures pratiques internationales et pour une gestion saine de ses activités ainsi que de ses effectifs.

B / LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME

Au regard de l'importance de son rôle dans le paysage financier de la sous-région, la Banque veillera à la poursuite et au renforcement des actions de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

C / MARKETING, COMMUNICATION ET GESTION DU SAVOIR

Dans le domaine de la communication et du marketing, la Banque s'attèlera à mettre en œuvre les actions majeures retenues dans son récent Plan marketing et commercial, de même que les orientations résultant de sa stratégie de communication et de relations publiques. Le but visé est d'améliorer la visibilité de la Banque et de mieux faire face aux besoins du secteur marchand.

En matière de gestion du savoir, l'année sera marquée par la poursuite de la mise en œuvre de diverses actions prévues dans la stratégie de gestion des connaissances au sein de l'institution.

D / MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

La Banque s'attèlera à la mise en œuvre d'actions telles que celles ci-après : (i) finalisation de la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique, (ii) implémentation effective de l'ERP (progiciel intégré de gestion), dont la mise en œuvre a débuté en 2013, (iii) poursuite de la maintenance du Plan de continuité d'activités et de sa stabilisation fonctionnelle, (iv) modélisation automatisée des processus Métiers, (v) acquisition et implémentation d'un outil de GMAO, (vi) mise en place effective d'un réseau d'entreprise VSAT, (vii) poursuite de la mise en place d'un Système de management de la Sécurité (SMSI) et (viii) obtention de la certification ISO 27001.

E / DYNAMISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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

À la suite des travaux de viabilisation de terrain, la Banque engagera, courant 2014, la construction des logements de la cité du personnel.

F / ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE DES PROJETS

Les activités d'évaluation de performance des projets, de suivi et d'évaluation des résultats de développement, seront poursuivies.

En matière d'évaluation de performance, des examens groupés seront effectués dans le secteur privé, en vue de tirer des enseignements globaux utiles à l'ajustement de la politique de la Banque dans le secteur. En outre, un manuel spécifique pour l'évaluation de performance des projets marchands sera validé.

Au plan du suivi-évaluation des résultats de développement, il sera progressivement utilisé les outils de suivi-évaluation dans les projets entrant dans le portefeuille de la Banque, mais également au niveau des projets en cours du Programme Spécial Sécurité Alimentaire (PSSA) ainsi que du Programme d'urgence de l'Initiative Régionale pour l'Energie Durable (IRED). À cet effet, les pré-requis pour l'évaluation d'impact de ces deux programmes majeurs de la Banque seront mis en place en collaboration avec l'International Initiative for Impact Evaluation (3ie).

Dans le domaine de l'évaluation thématique, la Banque démarrera sa première évaluation en vue de tirer des enseignements de ses interventions. Il est visualisé un partage d'expériences, à l'issue de cette action, avec des institutions bilatérales ou multilatérales de développement ayant conduit des évaluations similaires.

G / CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT

Le système de contrôle de gestion sera renforcé par une consolidation des outils de pilotage et de l'approche budget-programme.

En ce qui concerne la consolidation des outils de pilotage, il s'agira en particulier d'opérationnaliser la comptabilité analytique, avec l'élaboration d'un manuel de gestion analytique et la production de notes d'analyse multicritères.

S'agissant de l'approche budget-programme, il s'agira notamment de : (i) poursuivre le renforcement de la gestion budgétaire en mettant un accent particulier sur la nature contractuelle des objectifs retenus, à travers les lettres de mission assignées aux centres budgétaires, (ii) conduire le processus d'élaboration du budget-programme 2015-2017 suivant les principes de la gestion axée sur les résultats et (iii) améliorer le taux de maîtrise de l'approche budget-programme par les centres budgétaires.

La mise en place de la cartographie des risques opérationnels devrait permettre de renforcer la culture de la maîtrise des risques au sein de la Banque et de mieux orienter les missions d'audit, avec l'élaboration d'un plan d'audit cohérent et dynamique, axé sur l'approche risque. Les activités d'audit contribueront ainsi à la maîtrise des opérations et au renforcement continu de l'efficacité du système de contrôle interne de la Banque.

La mise en place de la cartographie des risques opérationnels devrait permettre de renforcer la culture de la maîtrise des risques au sein de la Banque et de mieux orienter les missions d'audit, avec l'élaboration d'un plan d'audit cohérent et dynamique, axé sur l'approche risque.

Au titre de sa contribution à la couverture des besoins de financement des États membres de l'Union, la BOAD a mis en œuvre des financement de l'ordre de 515,3 milliards FCFA (hors FDE) en 2013.

Pour 2014 et les années à suivre, la Banque réaffirme son engagement à accompagner les efforts déployés par ses États membres pour mettre en œuvre leurs plans de développement et s'engager sur le chemin de l'émergence économique.

Cet engagement de la Banque devra se traduire par un soutien aux investissements, notamment ceux relevant de domaines stratégiques tels que l'agriculture et la sécurité alimentaire d'une part, l'intégration régionale d'autre part.

Toutefois, vu l'amenuisement drastique des ressources concessionnelles externes, les possibilités d'intervention de l'institution, en faveur des projets non marchands, deviennent faibles et se réduiraient encore dans les prochaines années, si une solution n'est pas trouvée pour mettre en place un mécanisme de dotation de la Banque en ressources concessionnelles internes.

Il est prévu que des propositions de mesures soient prochainement soumises au Conseil des Ministres dans ce sens.

Pour la suite qui pourra être réservée aux propositions à venir, la Banque sait pouvoir compter sur l'appui que la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union lui a toujours apporté.

ANNEXE 01 : Organes délibérants de la BOAD au 31 décembre 2013

ANNEXE 02 : Organigramme de la BOAD au 31 décembre 2013

ANNEXE 03 : Principaux indicateurs macro-économiques des pays de l'UEMOA

ANNEXE 04 : État de réalisation des critères de convergence dans les pays de l'UEMOA

ANNEXE 05 : Répartition sectorielle et catégorielle des engagements nets cumulés de la BOAD par pays au 31 décembre 2013

ANNEXE 06 : Évolution des flux nets de ressources des pays au 31 décembre 2013

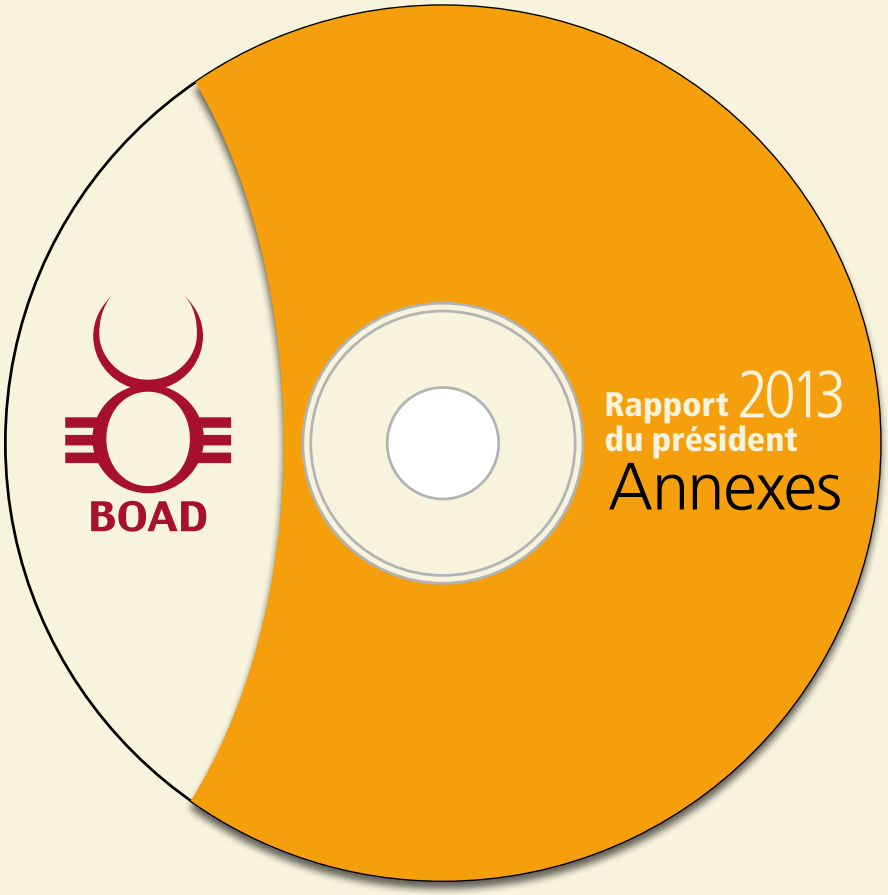
ANNEXE 07 : Évolution des bilans et comptes d'exploitation de la BOAD au 31 décembre 2013

ANNEXE 08 : Caractéristiques et conditions des ressources d'emprunt mobilisées par la BOAD au 31 décembre 2013

ANNEXE 09 : Structure du capital de la BOAD au 31 décembre 2013

ANNEXE 10 : Liste des financements approuvés par la BOAD au titre de l'année 2013

ANNEXE 11 : Liste des projets régionaux financés par la Banque au 31 décembre 2013


BOAD
Rapport 2013
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