



# DJOLIBA

PLAN STRATEGIQUE  
2021-2025

Banque Ouest Africaine de Développement

SEPTEMBRE 2020



# DJOLIBA

PLAN STRATEGIQUE 2021-2025

# TABLE DES MATIÈRES

Message du Président .....	6
Sigles et abréviations .....	6
Résumé Exécutif .....	8

## PREMIÈRE PARTIE :

### **Orientations stratégiques pour 2021-2025 .....15**

① Introduction .....	18
1.1 Perspectives économiques .....	19
② Vision .....	20
③ Axes d'intervention et orientations stratégiques .....	22
3.1 Axe 1 : Renforcer l'intégration régionale (30%) .....	23
3.2 Axe 2 : Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé (45%) .....	25
3.3 Axe 3 : Renforcer la résilience au changement climatique (25%) .....	27
3.4 Axe 4 : Augmenter les capacités de financement .....	28
3.5 Axe 5 : Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion .....	29

## DEUXIÈME PARTIE :

### **Niveaux d'activités et conditions de mise en œuvre .....34**

④ Résultats de développement et niveaux d'activités .....	36
⑤ Risques de mise en œuvre .....	38
5.1 Conséquences économiques et sociales de la pandémie .....	38
5.2 Dégradation de la notation .....	39
5.3 Retard dans l'augmentation de capital de la banque .....	40
5.4 Manque de ressources concessionnelles .....	40
5.5 Augmentation du niveau de la dette des Etats .....	41
5.6 Passage à l'ECO .....	42
5.7 Détérioration de la situation sécuritaire .....	42
5.8 Lenteur des décaissements .....	43
⑥ Phasage et chronogramme de mise en œuvre .....	44
6.1 Phase de lancement : 2020, une année de préparation .....	44
6.2 Phase de croisière .....	45
6.3 Chronogramme .....	45
⑦ Suivi et évaluation .....	46
7.1 Politique d'évaluation .....	46
7.2 Dispositif de suivi d'exécution du Plan Stratégique .....	47
7.3 Dispositif de suivi-évaluation des résultats et des impacts des interventions .....	49

Annexe 1 : Glossaire .....	50
Annexe 2 : Engagements / Résultats / Impact .....	52
Annexe 3 : Benchmarking de la BOAD .....	59
Annexe 4 : Les axes prioritaires et les Objectifs de développement durable (ODD) .....	64



## MESSAGE DU PRESIDENT



**A**u cours de la dernière décennie, l'UEMOA a enregistré d'importants progrès économiques en faisant preuve de résilience aux chocs. La croissance annuelle est restée soutenue (+5,3%, en moyenne) et supérieure à la moyenne subsaharienne (+3,1%), tirée pour l'essentiel par les investissements. Ce processus s'est accompagné d'une amélioration du revenu par habitant qui a évolué annuellement en moyenne de 2,4% contre 1,8% en Afrique subsaharienne. Ces performances ont également été possibles grâce à une gestion macroéconomique vertueuse et des fondements solides. La BOAD y a contribué en finançant des projets capitaux dans les secteurs public et privé. Ce rôle, la BOAD, aujourd'hui plus que jamais, doit continuer de le remplir pleinement et avec agilité : c'est l'esprit Djoliba.

Djoliba, comme le nom du majestueux fleuve Niger si caractéristique de notre sous-région. Artère nourricière qui irrigue avec puissance les terres de plusieurs pays membres de l'UEMOA, il est le trait d'union entre les peuples de l'Afrique de l'Ouest, et, avec l'océan Atlantique, un centre névralgique de l'économie en développement des pays.

Djoliba, c'est devenu aussi le nom du plan stratégique que la BOAD s'est donné pour 2021-2025. Plus qu'une symbolique, c'est un engagement que notre Institution prend : embrassant pleinement la mission que lui ont donnée ses fondateurs il y a 47 ans, la BOAD sera **la Banque de référence pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest.**

Cette vision, qui sera le lit de nos actions, est une responsabilité car les besoins de la sous-région sont aussi immenses que cruciaux. Le sous-continent est en effet en lutte contre la pauvreté endémique et les inégalités économico-sociales de revenus, d'accès à l'éducation ou à la santé, entres autres. Les Etats membres se mobilisent également contre le changement climatique, contre l'insécurité alimentaire, contre les crises sécuritaires en particulier dans le Sahel. En outre, le sous-continent fait face à un déficit d'infrastructures tant de transport que d'électrification ainsi qu'à un manque de logements en particulier d'habitats sociaux qu'il faut urgemment pallier. Enfin, la digitalisation des services et des processus de production, ainsi que le renforcement des chaînes de valeurs régionales en soutenant notamment les MPME du secteur privé sont également une nécessité stratégique pour la sous-région.

# “ *La BOAD sera la Banque de référence pour un impact durable sur l’intégration et la transformation de l’Afrique de l’Ouest.* ”

Tous ces défis ont été malheureusement exacerbés par les impacts de la COVID-19. Cette pandémie, qui a profondément bouleversé les dynamiques économiques et ralenti les progrès accomplis, vient également nous rappeler, si besoin est, l’urgence de construire une économie durable, inclusive et résiliente aux crises. Elle nous exhorte à nous tenir aux côtés de nos Etats et du secteur privé afin d’accélérer la relance économique par la création d’emplois et de revenus. A cet égard, nous porterons une attention particulière aux activités fragilisées par la crise sanitaire ainsi qu’aux jeunes et aux femmes qui constituent les franges les plus vulnérables des populations.

Alors, pour le quinquennat qui s’ouvre, la BOAD se met en mouvement avec agilité pour décupler sa capacité d’investissement et son impact. Elle poursuivra sa mission d’amélioration des conditions de vie des populations de l’Union. Nous le ferons en nous adaptant inlassablement, en innovant et en nous transformant selon le triptyque :

- **Augmentation de capital** : aujourd’hui il y a des besoins croissants de développement dans notre sous-région ; nous devons alors accroître nos capitaux propres pour pouvoir y répondre tout en nous maintenant sous la limite statutaire de notre capacité d’endettement.
- **Adoption d’une approche sectorielle** : se fondant sur les plans d’action, de développement et d’émergence économique-sociale adoptés par les Etats Membres et en phase avec les Objectifs du Développement Durable, la BOAD recentre

ses activités sur les cinq secteurs clés que sont l’énergie, les infrastructures, l’agriculture et la sécurité alimentaire, la santé et l’éducation et enfin l’immobilier en particulier, l’habitat social. En un mot, il s’agit de se doter d’une plus grande expertise pour une plus grande pertinence dans les programmes d’investissement tant nationaux que régionaux ;

- **Implémentation de la méthode «de l’origination à la distribution»** : la BOAD sera un chef de file dans l’origination, la structuration ainsi que le financement de projets tout en veillant à leur bonne exécution, au suivi et à l’évaluation des résultats et de l’impact.

A cette œuvre, l’ensemble des collaborateurs de la BOAD est mobilisé. Et, avec l’accompagnement des plus Hautes Autorités de l’Union et de nos actionnaires, la Banque va continuer de prendre appui sur ses réalisations afin de se renforcer tant au niveau financier que sur le plan de la gouvernance.

Aussi voudrais-je lancer un appel à l’ensemble des Partenaires techniques et financiers qui nous accompagnent pour un renforcement de nos synergies ainsi qu’une meilleure coordination de nos actions. La BOAD a vocation à être cœur de cible. Nous croyons profondément dans les stratégies d’alliances et de partenariats : elles nous permettent de toujours mieux jouer notre rôle de catalyseur et de levier de développement dans la région.

**SERGE EKUE**  
**Président de la BOAD**



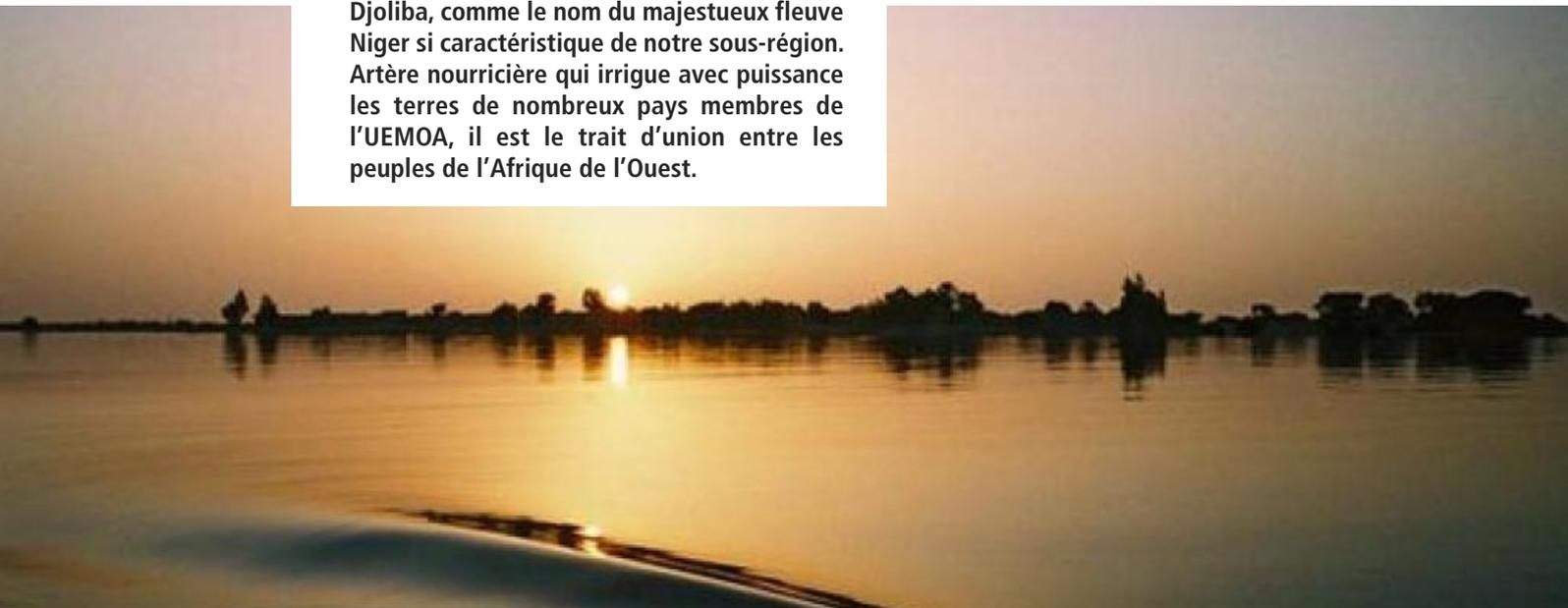
# SIGLES & ABREVIATIONS

<b>AFC</b>	: Africa Finance Corporation
<b>AFD</b>	: Agence Française de Développement
<b>Afrexim</b>	: African Export Import Bank
<b>AML-CFT</b>	: Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de Développement
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BEI</b>	: Banque Européenne d'Investissement
<b>BIDC</b>	: Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
<b>BM</b>	: Banque Mondiale
<b>BOAD</b>	: Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BSTDB</b>	: Black Sea Trade and Development Bank
<b>CACAO</b>	: Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest
<b>CABEL</b>	: Central American Bank for Economic Integration (Banque Centraméricaine d'intégration économique)
<b>CAD</b>	: Centre d'aide au développement de l'OCDE
<b>CAF</b>	: Corporacion Andina de Fomento (Banque de développement d'Amérique Latine)
<b>CCNUCC</b>	: Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique
<b>CEDEAO</b>	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CIE</b>	: Compagnie Ivoirienne d'Electricité
<b>CRC</b>	: Centre Régional de Collaboration
<b>CREPMF</b>	: Conseil Régional de l'Épargne et des Marchés Financiers
<b>CUEMOA</b>	: Commission de l'Union économique et monétaire ouest africaine
<b>EADB</b>	: East African Development Bank (banque de développement des Etats d'Afrique de l'Est)
<b>ECG</b>	: Evaluation Cooperation Group
<b>EDB</b>	: Eurasian Development Bank
<b>EERD</b>	: Etat de l'Exécution et des Résultats de Développement
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>FA</b>	: Fonds pour l'Adaptation
<b>FCFA</b>	: Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>FDC</b>	: Fonds de développement et de cohésion
<b>FDE</b>	: Fonds de Développement de l'Énergie
<b>FED</b>	: Fonds Européen de Développement
<b>FEM</b>	: Fonds pour l'Environnement Mondial
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International

<b>IFRS</b>	: International Financial Reporting Standards
<b>IIB</b>	: International Invest Bank
<b>INGO</b>	: ONG Internationale
<b>IRED</b>	: Initiative Régionale pour l'Énergie Durable
<b>KfW</b>	: Kreditanstalt für Wiederaufbau (Agence allemande de développement)
<b>OMVG</b>	: Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie
<b>ONG</b>	: Organisation non gouvernementale
<b>PCA</b>	: Plan de Continuité des Activités
<b>PER</b>	: Programme Economique Régional
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PIE</b>	: Plan d'investissement extérieur de l'Union européenne
<b>PME</b>	: Petites et Moyennes Entreprises
<b>PNB</b>	: Produit National Brut ou Produit Net Bancaire
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPP</b>	: Partenariat Public-Privé
<b>PRODAT</b>	: Programme de Développement et de Promotion des Agropoles au Togo
<b>PSSA</b>	: Programme Spécial Sécurité Alimentaire
<b>PTA-Togo</b>	: Projet de Transformation Agroalimentaire du Togo
<b>RAF</b>	: Risk Appetite Framework
<b>RGPD</b>	: Règlement Général pour la Protection des Données de l'Union Européenne
<b>RSE</b>	: Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SAP</b>	: Systems, Applications and Products
<b>SFD</b>	: Systèmes financiers décentralisés
<b>SIRH</b>	: Système d'Information Ressources Humaines
<b>SPFS</b>	: Special Program for Food Safety (programme spécial pour la sécurité alimentaire)
<b>TDB</b>	: Trade and Development Bank
<b>UE</b>	: Union Européenne
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>URDPPP</b>	: Unité régionale de développement de projets en PPP

## DJOLIBA

Djoliba, comme le nom du majestueux fleuve Niger si caractéristique de notre sous-région. Artère nourricière qui irrigue avec puissance les terres de nombreux pays membres de l'UEMOA, il est le trait d'union entre les peuples de l'Afrique de l'Ouest.





# LE PLAN DJOLIBA

## Résumé Exécutif

### 1. INTRODUCTION

Le Plan stratégique 2021-2025 tire les leçons de l'évaluation du Plan stratégique précédent en mettant un accent plus fort sur les résultats de développement, en renforçant davantage les capacités financières de la BOAD par une augmentation de capital, si besoin, par la mise en œuvre effective de réformes de structure de l'actionnariat et de la gouvernance, et en se donnant les moyens (compétences et systèmes) de s'adapter afin de répondre aux défis liés au développement de la zone UEMOA notamment ceux résultant de l'impact durable sur le plan économique et social de la pandémie de la Covid-19.

L'objectif du Plan 2021-2025 est la recherche de résultats de développement en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des personnes et de biens, de facilitation de l'accès à la nourriture via la production agricole et d'augmentation des capacités de production énergétique. Le Plan permettra aussi de contribuer au PIB des pays membres et à leurs recettes fiscales. Les engagements prévus sont de 3 293 milliards FCFA, soit une augmentation de l'ordre de 50% par rapport aux réalisations du Plan 2015-2019.

La période du Plan verra aussi la poursuite du renforcement des systèmes de gestion, l'approfondissement des activités liées au changement climatique et à la mobilisation des ressources auprès des Fonds climat, un plus grand développement des activités de conseil financier et d'arrangement de financement, un accent sur la gestion des carrières du

personnel et sur le renforcement des capacités du personnel (santé, éducation, restructuration de portefeuilles, analyse d'impact, etc.).

La mise en œuvre de sa stratégie d'évaluation permettra à la Banque de suivre l'exécution du Plan et de mesurer les résultats obtenus en termes de développement. Ce travail de suivi-évaluation permettra si nécessaire d'ajuster, après approbation par les Organes délibérants, les objectifs à l'évolution de la situation économique et sociale dans les pays membres.

Pour refléter les objectifs d'intégration régionale, de mobilité, de fluidité, d'agilité, de solidarité, ainsi que pour relever les enjeux liés à la préservation des ressources naturelles, des écosystèmes et de la protection de la biodiversité au sein de l'Union, le Plan stratégique 2021-2025 sera le Plan DJOLIBA du nom du fleuve Niger. Ce nom reflète les enjeux de développement liés aux trois axes opérationnels du Plan 2021-2025. Il constitue un marqueur important de l'identité régionale de l'UEMOA et représente un véritable enjeu pour la sécurité alimentaire, l'agriculture, l'énergie et l'environnement. C'est le symbole de l'intégration et du partage. Il fédère les préoccupations des populations de l'espace communautaire et les ambitions de la Banque.

Perspectives économiques : Les perspectives économiques globales et régionales pour la période du Plan stratégique ont été révisées à la baisse depuis le début de l'année et demeurent très incertaines à cause de l'impact de la pandémie de la covid-19 sur l'activité économique à travers le monde. Le PIB par habitant mondial est prévu de chuter de 5,9% en 2020 et de ne rebondir que de 4,3% en 2021,

ce qui pourrait compromettre les progrès réalisés depuis trente ans en matière de réduction de l'extrême pauvreté dans le monde (Figure 1 dans le corps du texte).<sup>1</sup> Les conséquences pour les pays africains sont particulièrement inquiétantes, avec une baisse du revenu par habitant prévue de 5,1%.

Dans les pays de l'UEMOA, les dernières prévisions soulignent, si besoin était, l'impact de la pandémie de la covid-19 sur l'activité économique. Si la croissance du PIB souffrira moins que dans d'autres zones géographiques, son impact sur les populations restera considérable, en raison d'une croissance démographique forte dans les pays de l'Union, avec un PIB par habitant<sup>2</sup> en recul qui passerait d'une croissance de 3,2% sur la période 2015-2019 à un recul de 1,6% en 2020 pour rebondir à 2,7% en 2021. En effet, la croissance du PIB par habitant est prévue d'être négative dans tous les pays de l'UEMOA en 2020. Les risques et incertitudes associés à ces prévisions sont également élevés avec un risque à la baisse considérable.<sup>3</sup>

## 2. VISION

L'impératif qui guide le choix et la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique 2021-2025 est d'augmenter l'impact des interventions de la Banque en termes de résultats de développement. A cet effet, il s'agira de focaliser les interventions sur cinq domaines clés et de doter la BOAD de tous les moyens financiers et humains nécessaires pour répondre de façon efficace aux défis liés au développement durable et inclusif des pays de l'Union, y compris les chocs comme celui créé par la pandémie de la covid-19.

La vision actuelle se présenterait comme suit :

**« BOAD, la Banque de référence,  
pour un impact durable sur l'intégration et  
la transformation de l'Afrique de l'Ouest »**

## 3. LA STRATÉGIE

Le contexte économique dans lequel la Banque va mettre en œuvre cette vision a été profondément modifié par la pandémie et la reprise devrait s'étaler au moins sur les premières années de l'exécution du Plan stratégique. Des efforts particuliers ont déjà été faits<sup>4</sup> pour prendre des mesures d'urgence liées à la crise de la covid-19 et devront être renforcés pour permettre à la Banque de jouer un rôle significatif dans le cadre de la reprise économique dans les pays de la zone durant tout le quinquennat 2021-2025.

Pour réaliser la vision, la stratégie 2021-2025 s'articule autour de trois axes stratégiques opérationnels et deux axes transversaux.



<sup>1</sup> FMI, Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale, juin 2020 <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

<sup>2</sup> La performance économique est citée en termes de PIB par habitant pour permettre des comparaisons entre pays (une croissance de 2% n'implique pas la même chose dans un pays à fort croissance démographique que dans un pays de population stable) et pour mettre l'accent sur le bien-être des populations.

<sup>3</sup> Etant donné l'incertitude concernant l'impact de la pandémie, le FMI n'a pas fait de prévisions au-delà de 2021.

<sup>4</sup> Le Conseil d'Administration de la BOAD a approuvé un programme de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels en vue de contribuer au financement des mesures d'urgence liées à la pandémie de la covid-19 dans les huit Etats membres de l'UEMOA.



**La BOAD continuera à mettre l'accent sur les investissements qui facilitent l'intégration régionale et le mouvement des biens, des personnes et des données à l'intérieur de l'UEMOA en vue de créer un marché de taille suffisante pour attirer les investisseurs**

### **3.1. Trois axes opérationnels**

L'expérience et les avantages comparatifs de la BOAD ont amené à la définition de trois axes stratégiques opérationnels qui répondent aux priorités de développement des pays membres. Ce sont :

1. **L'intégration régionale qui est à la base de la création de la BOAD** : Pour répondre à la mission qui lui a été donnée lors de sa création, la BOAD continuera à mettre l'accent sur les investissements qui facilitent l'intégration régionale et le mouvement des biens, des personnes et des données à l'intérieur de l'UEMOA en vue de créer un marché de taille suffisante pour attirer les investisseurs. Elle le fera en étroite collaboration avec les autres institutions de l'Union (Commission de l'UEMOA, BCEAO, CREPMF, etc.). La Banque deviendra le chef de file dans l'origination, la préparation et le montage financier de projets intégrateurs auxquels elle ferait participer pour leur préparation (études de faisabilité, etc.) et leur exécution tant les institutions de développement que le secteur privé (PPP). Au vu des conséquences de la pandémie, une attention particulière sera donnée à des programmes sanitaires mutualisant ainsi qu'à des efforts pour améliorer l'accès à l'Internet et la

digitalisation dans l'UEMOA et pour préserver les acquis dans les secteurs du transport routier, maritime, aérien et ferroviaire.

2. **La création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé** : La Banque appuiera la création d'un climat d'affaires favorable par la mise en place d'infrastructures dans les secteurs de l'énergie, du transport, de l'aménagement urbain, de l'eau, de la communication et de l'immobilier. Elle privilégiera les maillons manquants des chaînes de valeur globales et régionales dans les secteurs de l'industrie et de l'agriculture et soutiendra la petite agriculture familiale. Des mesures d'urgence devront aussi être prises pour répondre aux besoins des entreprises, en particulier les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) affectées par le ralentissement de l'activité économique lié à la pandémie. Il faudra enfin contribuer à assurer la sécurité alimentaire, l'inclusion financière et la protection sociale des populations.
3. **Le renforcement de la résilience au changement climatique** : Les pays de l'Union sont particulièrement sensibles aux conséquences du changement climatique (pluviosité changeante, transformation des saisons

de culture, élévation du niveau des océans). Il faudra par conséquent appuyer les pays membres dans leurs efforts pour relever le défi du changement climatique (adaptation, atténuation pour augmenter leur résilience). Les Etats membres sont confrontés à des besoins de financement colossaux en matière d'adaptation et d'atténuation au changement climatique, ce qui appelle la BOAD à rehausser son ambition dans la mobilisation de la finance climat pour subvenir aux besoins pressants des Etats. Pour y parvenir, plusieurs actions stratégiques seront envisagées, à savoir : (i) poursuivre la mobilisation des ressources concessionnelles auprès des Fonds Climat au profit des Etats (financement public) ; (ii) verdir le secteur financier de l'UEMOA et promouvoir l'innovation financière pour accroître l'investissement privé en faveur du Climat ; (iii) accélérer les investissements climatiques dans les secteurs clés tels que les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, l'agriculture durable et climato-intelligente, et les villes vertes (transport et bâtiment vert) ainsi que les infrastructures résilientes au climat ; et (iv) intégrer la dimension climat dans les financements de la Banque. Toutes les mesures prises pour répondre aux conséquences de la pandémie devront aussi contribuer à favoriser une « reprise verte ».

Sous chacun de ces axes, les activités de la BOAD mettront l'accent sur les cinq domaines suivants :

- les infrastructures de transport et de TIC/digitalisation qui favorisent les échanges ;
- la production et l'accès équitable à l'énergie et aux ressources naturelles ;
- la production agricole et la sécurité alimentaire ;
- l'immobilier (y compris les infrastructures touristiques<sup>5</sup>) et l'habitat notamment l'habitat social ;
- la santé et l'éducation.

Dans chacun de ces domaines, l'accent sera mis sur le rôle et les besoins de financements appropriés des MPME pour diversifier le tissu économique et créer des emplois dans des domaines porteurs. Une attention particulière sera donnée à l'emploi des jeunes et à l'inclusion des femmes ainsi qu'au rôle du secteur financier (banques, établissements financiers, SFD) dans l'appui à ces domaines.

### 3.2. Deux axes transversaux

La réalisation des objectifs liés aux trois axes opérationnels exigera que la BOAD se dote des moyens financiers, des compétences et des systèmes de gestion et de contrôle nécessaires.

#### Les moyens financiers (augmentation du capital et gestion active du bilan)

La structure du capital de la BOAD devra être renforcée par une augmentation significative de ses fonds propres, et si besoin était par une réforme institutionnelle et de la gouvernance permettant l'entrée de nouveaux actionnaires bien notés. L'exécution de ces actions serait de nature à influencer positivement sur la notation « investment grade » de la Banque.

La Banque est proche des limites relatives à sa capacité d'endettement. L'accent doit donc continuer à être mis sur une série d'initiatives bien coordonnées pour lui permettre de mieux répondre aux besoins des pays de l'UEMOA. Il s'agira en priorité de réaliser une augmentation significative du capital. Une gestion dynamique des actifs et du portefeuille contribuera à optimiser l'utilisation du capital dans le cadre d'une série d'actions tout au long de la période du Plan.

#### Les compétences et systèmes

La BOAD se dotera des capacités requises pour être plus efficace sur toute la chaîne de valeur : origination, préparation, structuration, montage financier, suivi de l'exécution physique et financière des projets, et évaluation ex-post. La réalisation de la vision exigera aussi la poursuite du renforcement des compétences du personnel de la Banque et l'acquisition de nouvelles spécialisations dans les domaines de la finance/ingénierie financière, des secteurs sociaux et de la digitalisation. L'approfondissement de la modernisation des systèmes de gestion et de contrôle entrepris durant le plan précédent sera poursuivi.



## REPRISE VERTE

**LES MESURES PRISES POUR RÉPONDRE AUX CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DEVRONT AUSSI CONTRIBUER À FAVORISER UNE «REPRISE VERTE»**

<sup>5</sup> Il s'agira, tout au moins au début du Plan, d'aider les Etats à préserver les infrastructures publiques et privées liées au tourisme pour qu'elles soient prêtes dès la reprise de ce secteur, après la pandémie.

## 4. LES ACTIVITÉS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

### 4.1. Les résultats de développement et niveaux d'activités

L'objectif du Plan 2021-2025 est la recherche de résultats de développement en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des populations et de biens, de facilitation de l'accès à la nourriture via la production agricole et d'augmentation des capacités de production énergétique.

L'atteinte de ces résultats de développement nécessite un volume d'engagements d'environ 3 300 milliards FCFA sur le quinquennat 2021-2025, dont  $\frac{3}{4}$  en faveur du secteur public et  $\frac{1}{4}$  pour le secteur privé. Pour soutenir ce niveau d'activités, un renforcement des fonds propres est requis, notamment un doublement de capital soit 1 155 milliards FCFA dont 25% à libérer à partir de 2022 sur une période de 10 ans.

### 4.2. Les risques de mise en œuvre

Le Plan stratégique sera mis en œuvre dans un environnement économique particulièrement incertain et assujéti à de nombreux risques dont les plus importants sont énumérés ci-dessous.

#### 4.2.1. Conséquences économiques et sociales de la pandémie

Les projections économiques actualisées de juin 2020 montrent que l'impact de la pandémie de la covid-19 sur les performances économiques des Etats et sur les populations sera significatif et durable. Si le risque d'une contraction économique encore plus forte se matérialise, l'impact sur la population sera sévère et la capacité financière des Etats à répondre pourrait s'avérer inadéquate. Dans un tel scénario, la mise en œuvre du Plan stratégique serait sérieusement impactée. Ce risque ne peut être



mitigé que très partiellement. Pour chacun des trois axes opérationnels, la prise de mesures d'urgence devra se poursuivre afin que la BOAD puisse contribuer à l'atténuation des conséquences de la pandémie et à la relance des économies de l'Union.

#### 4.2.2. Ajustement à la baisse de la notation

Selon les agences de notation, les facteurs susceptibles de dégrader la notation de la Banque sont :

- Une dégradation de la qualité de crédit des principaux actionnaires, d'une part et d'autre part, une dégradation du rating de la France qui garantit la convertibilité illimitée du FCFA ;



## LE CAPITAL

Pour soutenir ce niveau d'activités, un renforcement des fonds propres est requis, notamment un doublement de capital soit 1 155 milliards FCFA



**Le Plan stratégique sera mis en œuvre dans un environnement économique particulièrement incertain**

- Une dégradation de la solvabilité de la Banque en raison d'un impact plus important que prévu de la crise de la covid-19 ;
- Une croissance plus importante que prévue des niveaux d'activités qui entraînerait une dégradation de l'adéquation du capital ;
- Une modification non avantageuse, pour la BOAD, des arrangements monétaires entre la France et les pays de l'UEMOA dans le cadre du lancement de la monnaie CEDEAO dénommée « ECO » ;

- Une dégradation significative du profil de risque et de la gouvernance de l'institution.

L'agence Fitch Ratings a confirmé la notation de la BOAD au grade d'investissement BBB en mai 2020. L'agence a cependant révisé la perspective de la Banque de « stable » à « négative ». Malgré le fait que cette révision résulte d'un facteur totalement exogène à la BOAD,<sup>6</sup> elle confirme le risque d'une dégradation de la note de la BOAD. Une éventuelle dégradation de la note pourrait entraîner un accès difficile au marché international, ce qui mettrait en cause la mise en œuvre du Plan stratégique.

<sup>6</sup> Ce changement de perspective résulte d'une révision de la perspective de la note souveraine de la France ("AA") qui est passée de « stable » à « négative » (principalement liée aux déficits des finances publiques ainsi qu'aux perspectives défavorables de croissance économique, deux évolutions liées à la crise de la covid-19). La France jouant un rôle important dans le dispositif monétaire de la zone UEMOA en tant que garant de la convertibilité de sa monnaie par rapport à l'euro, la révision de sa perspective impacte par ricochet celle de la BOAD.



## Renforcer le support des actionnaires dont bénéficie la Banque

Ce risque sera mitigé par les actions qui pourraient soutenir voire améliorer la notation actuelle :

- renforcer le support des actionnaires dont bénéficie la Banque, ce qui peut être le cas, par exemple, si des actionnaires actuels ou nouveaux notés A ou plus prennent une part plus conséquente du capital à la suite de la mise en œuvre d'une réforme institutionnelle ;
- contrôler le niveau d'endettement (pour rester en deçà de la limite statutaire) et de l'adéquation du capital, ce qui nécessitera entre autres une augmentation du capital de la Banque ;
- opérer une revue du business model ;
- renforcer la gouvernance par la revue du cadre global de gestion des risques.

### 4.2.3. Retard dans l'augmentation de capital de la banque

La réalisation des objectifs visés par la Banque dépend étroitement d'un renforcement des fonds propres et notamment par une augmentation de capital. Tout retard dans la mobilisation du capital requis mettra en cause la mise en œuvre du Plan stratégique en forçant une réduction notable des engagements et des résultats escomptés afin de respecter les ratios prudentiels et de préserver la notation.

### 4.2.4. Manque de ressources concessionnelles

Les ressources concessionnelles ont été difficiles à mobiliser pendant les deux derniers plans stratégiques et la situation économique difficile post-

pandémie ne permet pas d'espérer que cette situation change dans une direction favorable. Le mécanisme de bonification mis en place en 2015 permettra de continuer de mettre à la disposition des Etats des prêts concessionnels à hauteur de 80 milliards FCFA par an. Leur utilisation devrait être réservée en priorité aux activités à fort contenu social pour faciliter la réponse aux urgences résultant de la pandémie et pour accélérer l'intégration régionale.

Pour réduire l'impact du manque de ressources concessionnelles, les ressources des Fonds climat représentent une source importante de financement qui ne consomme pas de capital. L'accréditation de la BOAD auprès de ces fonds, un résultat notable obtenu pendant le Plan précédent est un atout important qu'il faudra utiliser intensément et efficacement. Il en est de même pour la gestion déléguée des fonds de l'UE.

### 4.2.5. Passage à l'ECO

La 57<sup>ème</sup> session de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO tenue le 7 septembre 2020 à Niamey (Niger) a décidé de différer, à une date ultérieure, la mise en place de la nouvelle monnaie Unique. Cependant, l'éventuel impact d'un passage à l'ECO par la CEDEAO sur la stratégie de financement de la Banque devra être analysé et anticipé avec beaucoup de soin, tant sur le plan financier qu'au niveau institutionnel, y compris une évolution possible du rôle de la BCEAO. Un groupe de réflexion devra être mis en place pour suivre l'évolution de ce dossier et préparer la BOAD aux changements possibles. Ce groupe aura pour mandat d'analyser les conséquences d'un éventuel changement de parité ECO/EURO sur les activités

de la Banque ainsi que l'impact d'un tel changement sur l'appréciation des risques, la gestion financière de la Banque, et les rapports entre les différentes institutions régionales. Ce groupe de réflexion jouera un rôle proactif et tirera parti du report décidé par les Chefs d'Etat dans la mise en place des nouveaux arrangements.

#### 4.2.6. Détérioration de la situation sécuritaire

La situation sécuritaire est préoccupante dans plusieurs pays de l'Union, notamment dans la zone sahélienne et dans le nord de certains pays côtiers. Elle fait peser sur les pays membres une grande incertitude qui nuit aux décisions d'investissement privé et à la réalisation de programmes publics. Elle impose par ailleurs des dépenses pour le maintien de la paix et de la sécurité qui réduisent les marges de manœuvre budgétaires des pays pour les dépenses de développement. La BOAD pourrait jouer un rôle important en finançant des activités de développement ciblées sur les zones difficiles en étroite collaboration avec le plan d'investissement public du G5 Sahel et en participant de façon active aux délibérations des nombreux groupes créés pour faire face à la situation sécuritaire.

#### 4.2.7. Lenteur des décaissements

L'évaluation du Plan précédent a mis en lumière la lenteur des décaissements annuels et sa conséquence sur les résultats de développement obtenus par la BOAD. L'expérience d'autres banques de développement souligne l'importance (i) de suivre le taux de décaissement annuel des projets comme indicateur précoce du bon déroulement (ou problèmes) dans la mise en œuvre des projets et (ii) de garantir que des critères stricts de qualité à l'entrée soient mis en place et respectés afin d'assurer la maturité des projets au moment de leur lancement afin d'éviter des retards. Pour réduire ce risque, des directives seront préparées pour assurer la qualité à l'entrée de toutes les opérations y compris pour le secteur privé, et le personnel sera formé pour le suivi des décaissements annuels. L'accent sera mis également sur l'activité de supervision des projets et d'appui à leur démarrage ainsi que sur la clôture des projets non performants.

## 5 SUIVI ET ÉVALUATION

Evoluant à partir de la pratique actuelle, le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation comprendra deux volets, à savoir le dispositif de suivi d'exécution qui portera sur la mise en œuvre et les produits de toutes les composantes du plan stratégique et le dispositif de suivi et d'évaluation des résultats des interventions.

#### Dispositif de suivi d'exécution du plan stratégique.

Ce dispositif aura pour objectif le suivi de l'exécution du plan. Il appréciera l'état d'avancement des activités décrites pour chacun des axes. Des notes trimestrielles et un rapport d'activité annuel feront le point sur : (i) les engagements et les décaissements ; (ii) leur consolidation au niveau des axes stratégiques, (iii) la situation financière (ratio d'endettement, adéquation des fonds propres, etc.) ; (iv) la mobilisation de ressources non financières (ressources humaines) ; (v) les réalisations produites (outputs) ; et (vi) les mesures qualitatives. Le suivi qualitatif de l'exécution du plan sera guidé par l'évaluation périodique de l'état d'avancement des activités décrites pour chacun des axes. Le rapport annuel synthétisera les principaux constats en termes de résultats et d'impacts réalisés par les évaluations conduites dans l'année.

#### Dispositif de suivi-évaluation des résultats et des impacts des interventions.

Ce dispositif aura pour objectifs : (i) d'assurer la qualité à l'entrée des interventions en termes d'évaluabilité, par la formation des agents chargés de la formulation des interventions et par un contrôle systématique de l'évaluabilité intégré dans le processus d'approbation des interventions ; (ii) d'assurer que les dispositifs de suivi des résultats (« outcomes ») mis en place fonctionnent effectivement ; (iii) de présenter un programme annuel d'évaluations d'interventions au Conseil d'Administration compatible avec les moyens financiers et humains disponibles, et (iv) de réaliser des synthèses d'évaluations, des évaluations thématiques, des revues thématiques permettant de s'appuyer sur les leçons de l'expérience d'institutions comparables.

# ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2021-2025



**VISION A LONG TERME  
AXES ET ORIENTATIONS  
STRATEGIQUES**





**Le Plan stratégique 2021-2025 tire les leçons de l'évaluation du Plan stratégique précédent en mettant un accent plus fort sur les résultats de développement, en renforçant davantage les capacités financières de la BOAD par une augmentation de capital et en se donnant les moyens de s'adapter afin de répondre aux défis liés au développement de la zone UEMOA**

# 1

# INTRODUCTION

**La première partie de ce document précise la vision à long terme dans laquelle s'inscrit le Plan stratégique 2021-2025, puis elle présente les axes et orientations stratégiques.**



Le Plan stratégique 2021-2025 tire les leçons de l'évaluation du Plan précédent en mettant un accent plus fort sur les résultats de développement, en renforçant les capacités financières de la BOAD par une augmentation de capital et, si besoin est, la mise en œuvre de réformes de structure et de gouvernance, et en se donnant les moyens (compétences et systèmes) de s'adapter afin de répondre de façon efficace aux défis liés au développement de la zone UEMOA notamment ceux résultant de l'impact durable sur le plan économique et social de la pandémie de la covid-19.

sociétale, de communication et de marketing, de protection et sécurité aussi bien de son personnel que de son patrimoine.

La mise en œuvre de sa stratégie d'évaluation permettra à la Banque de suivre l'exécution du Plan, de mesurer les résultats obtenus en termes de développement, et de réaliser des études d'impact ciblées. Ce travail de suivi et évaluation permettra si nécessaire d'ajuster, après approbation des Organes délibérants, les objectifs à l'évolution de la situation économique et sociale dans les pays membres.

Pour refléter les objectifs d'intégration régionale, de mobilité, de fluidité, d'agilité, de solidarité, ainsi que pour relever les enjeux liés à la préservation des ressources naturelles, des écosystèmes et de la protection de la biodiversité au sein de l'Union, le Plan stratégique 2021-2025 sera le PLAN DJOLIBA du nom du fleuve Niger. Ce nom reflète les enjeux de développement liés aux trois axes opérationnels du Plan 2021-2025. Il constitue un marqueur important de l'identité régionale de l'UEMOA et représente un véritable enjeu pour la sécurité alimentaire, l'agriculture, l'énergie et l'environnement. C'est le symbole de l'intégration et du partage. Il fédère les préoccupations des populations de l'espace communautaire et les ambitions de la Banque.



## 2,7%

**Rebond  
prévu du  
PIB par  
habitant  
en 2021**

La période du Plan verra aussi la poursuite du renforcement des systèmes de gestion et de contrôle, l'approfondissement des activités liées au changement climatique et à la mobilisation des ressources auprès des fonds climat, un plus grand développement des activités de conseil financier et d'arrangement de financement, un accent sur la gestion des carrières et le renforcement des capacités du personnel (santé, éducation, analyse d'impact, etc.).

Ladite période permettra à la BOAD de dynamiser l'utilisation et le rôle des missions résidentes pour en faire des agences de prospection d'opportunités et de suivi des opérations. Elle permettra également de mettre en œuvre sa stratégie de responsabilité

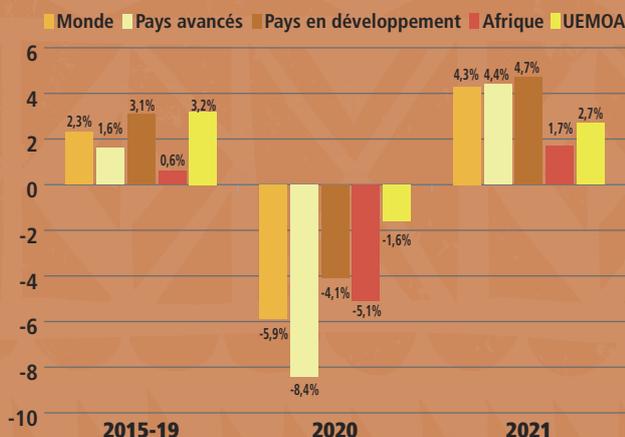
## 1.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

Les perspectives économiques globales et régionales pour la période du Plan stratégique ont été révisées à la baisse depuis le début de l'année et demeurent très incertaines à cause de l'impact de la pandémie de la covid-19 sur l'activité économique à travers le monde. Le PIB par habitant mondial est prévu de chuter de 5,9% en 2020 et de ne rebondir que de 4,3% en 2021, ce qui pourrait compromettre le progrès réalisé en matière de réduction de l'extrême pauvreté dans le monde depuis trente ans (Figure 1)<sup>7</sup>. Selon les projections, la baisse du revenu par habitant sera la plus forte dans les pays avancés (-8,4%) mais atteindra -4,1% dans les pays émergents et les pays en développement. Les conséquences pour les pays africains sont particulièrement inquiétantes, avec une baisse du revenu par habitant prévue de 5,1%.

Dans les pays de l'UEMOA, les dernières prévisions soulignent, si besoin était, l'impact de la pandémie sur l'activité économique. Si la croissance du PIB souffrira moins que dans d'autres zones géographiques, son impact sur les populations restera considérable, en raison d'une croissance démographique forte dans les pays de l'Union, avec un PIB par habitant<sup>8</sup> en recul qui passerait d'une croissance de 3,2% sur la période 2015-2019 à un recul de 1,6% en 2020 pour rebondir à 2,7% en 2021. En effet, la croissance du PIB par habitant est prévue d'être négative dans tous les pays de l'UEMOA en 2020 (Figure 2). Les risques et incertitudes associés à ces prévisions sont également élevés avec un risque à la baisse considérable<sup>9</sup>.

1 FIGURE

### CROISSANCE DU PIB PAR HABITANT, 2015-21



Source : FMI, Perspectives économiques mondiales et Mise à jour des perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, juin 2020

2 FIGURE

### UEMOA CROISSANCE DU PIB PAR HABITANT, 2015-21



Source : FMI, Perspectives économiques mondiales et Mise à jour des perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, juin 2020

<sup>7</sup> FMI, Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale, juin 2020 <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdate-June2020>

<sup>8</sup> La performance économique est citée en termes de PIB par habitant pour permettre des comparaisons entre pays (une croissance de 2% n'implique pas la même chose dans un pays à forte croissance démographique que dans un pays de population stable) et pour mettre l'accent sur le bien-être des populations.

<sup>9</sup> Étant donné l'incertitude concernant l'impact de la pandémie, le FMI n'a pas fait de prévisions au-delà de 2021.



2

# VISION

**L'impératif qui guide le choix et la mise en œuvre des priorités du Plan Stratégique 2021-2025 est d'augmenter l'impact des interventions de la Banque en termes de résultats de développement.**

A cet effet, il s'agira de focaliser les interventions sur cinq domaines clés et de veiller à ce que l'institution dispose des marges de manœuvre nécessaires pour répondre aux chocs exogènes et endogènes pouvant affecter les pays membres comme elle a pu commencer à le faire face aux défis créés par la pandémie de la Covid-19.

Sur la base de l'analyse du contexte de développement actuel dans la région et de l'évaluation du Plan stratégique 2015- 2019, la vision actuelle de la Banque reste tout à fait pertinente. Il faudra cependant doter la BOAD de tous les moyens financiers et humains nécessaires pour répondre de façon efficace aux défis liés au développement durable et inclusif des pays de l'Union.

La vision actuelle se présenterait comme suit :

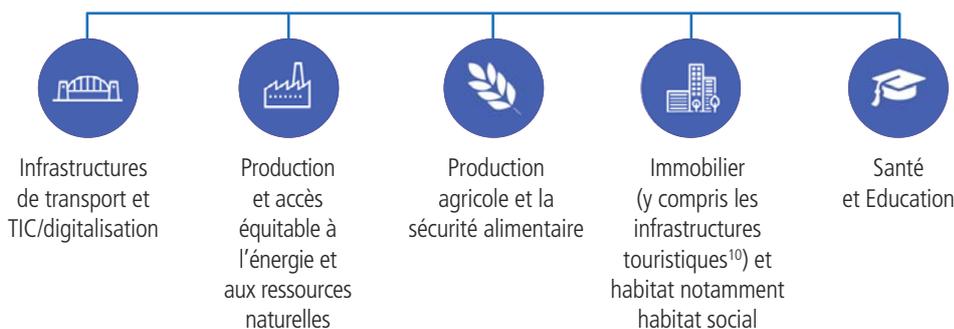
**« BOAD, la Banque de référence, pour un impact durable sur l'intégration et la transformation de l'Afrique de l'Ouest »**



Cette vision sera accomplie en augmentant significativement les moyens d'intervention de la Banque à commencer par ses capitaux propres, et en utilisant ses atouts pour intervenir sélectivement sur les trois axes stratégiques opérationnels que sont :

- 1.** L'intégration régionale, base de la création de la BOAD
- 2.** La création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé
- 3.** Le renforcement de la résilience au changement climatique

Sous ces axes, les activités de la BOAD mettront l'accent sur les cinq domaines ci-dessous



<sup>10</sup> Il s'agira, tout au moins au début du Plan, d'aider les Etats à préserver les infrastructures publiques et privées liées au tourisme pour qu'elles soient prêtes dès la reprise de ce secteur, après la pandémie.



## Augmenter l'impact des interventions de la Banque en termes de résultats de développement

Dans chacun de ces domaines, l'accent sera mis sur le rôle et les besoins de financements appropriés des micros, petites et moyennes entreprises (MPME) pour diversifier le tissu économique et créer des emplois dans des domaines porteurs comme la transformation des matières premières et l'immobilier social. Une attention particulière sera donnée à l'emploi des jeunes et l'inclusion des femmes ainsi qu'au rôle du secteur financier (banques, établissements financiers et SFD) dans l'appui à ces domaines.

Pour intervenir dans ces domaines, la BOAD se dotera des capacités requises pour être plus efficace sur toute la chaîne de valeur : origination, préparation, structuration, montage financier, suivi de l'exécution physique et financière des projets, et évaluation ex-post. Une gestion dynamique du bilan et du portefeuille aidera à optimiser l'utilisation du capital.

La mise en œuvre de cette vision exigera que la structure des fonds propres de la BOAD soit renforcée par une augmentation significative de son capital qui pourrait s'accompagner, si besoin était, d'une réforme institutionnelle permettant l'entrée de nouveaux actionnaires bien notés. L'exécution de ces actions serait de nature à influencer positivement sur la notation intrinsèque « investment grade » de la Banque, permettant ainsi la poursuite de la détente observée sur les taux pratiqués pour l'ensemble des contreparties depuis 2016 grâce aux trois eurobonds levés sur le marché financier international.

Elle exigera aussi la poursuite du renforcement des compétences du personnel de la Banque et l'acquisition de nouvelles spécialisations dans les domaines de la finance/ingénierie financière, des secteurs

sociaux (santé et éducation notamment), et de la digitalisation/TIC.

Cette vision sera confortée par un engagement dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en vue de faire face aux défis sociétaux de la zone et de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. L'ambition de la Banque étant d'une part, de créer de la valeur soutenable pour toute la sous-région et d'autre part, de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD)<sup>11</sup>.

Le contexte économique dans lequel la Banque va mettre en œuvre cette vision a été profondément modifié par la pandémie et la reprise devrait s'étaler au moins sur les premières années de l'exécution du Plan Stratégique. Les objectifs opérationnels prioritaires identifiés devront refléter dans leur contenu les actions tant celles d'urgence liées à la pandémie que celles qui sont nécessaires pour répondre aux conséquences durables du choc créé par la pandémie sur l'activité économique et sur le bien-être des populations.

Des efforts particuliers ont déjà été faits<sup>12</sup> pour prendre des mesures d'urgence liées à la crise découlant de la pandémie de la covid-19. Ils devront être renforcés pour permettre à la Banque de jouer un rôle significatif dans le cadre de la reprise économique dans les pays de la zone durant toute la période du Plan Stratégique 2021-2025. Il ne s'agit pas pour la Banque de faire de l'appui budgétaire mais plutôt de renforcer les capacités des Etats et des institutions financières pour répondre aux chocs exogènes par des activités de conseil et de réaliser rapidement les investissements nécessaires pour répondre aux chocs éventuels.

<sup>11</sup> Voir Annexe 4

<sup>12</sup> Le Conseil d'Administration de la BOAD a approuvé en mars 2020 un programme de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels en vue de contribuer au financement des mesures d'urgence liées à la pandémie de la covid-19 dans les huit Etats membres de l'UEMOA. Ces opérations ont été bonifiées par la BCEAO (25 milliards FCFA), la CUEMOA (15 milliards FCFA) et le solde au 31/12/2019 du mécanisme de bonification (12,85 milliards FCFA).

# 3

## 3 AXES D'INTERVENTION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Le Plan DJOLIBA comprend trois axes stratégiques opérationnels et deux axes transversaux :

- 1 Renforcer l'intégration régionale.
- 2 Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs.
- 3 Renforcer la résilience au changement climatique.
- 4 Augmenter les capacités de financement.
- 5 Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion.

Pour donner une idée plus précise des activités correspondant aux trois axes stratégiques opérationnels, le tableau ci-dessous illustre comment les domaines d'activités existants pourraient cadrer avec les axes proposés. Certaines activités et leurs codes correspondants existent déjà, d'autres seront développés.

**1 TABLEAU** CORRESPONDANCE ENTRE LES AXES PRIORITAIRES ET LES DOMAINES D'INTERVENTION DE LA BOAD

AXE STRATÉGIQUE	DOMAINE D'INTERVENTION
Intégration régionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energie – Pool régional WAPP et exportations d'énergie</li><li>• Infrastructures régionales de transport</li><li>• Équipements régionaux de transports</li><li>• Information et communication - réseaux régionaux</li><li>• Infrastructures régionales de santé et de protection sociale</li></ul>
Création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energie : production nationale</li><li>• Eau</li><li>• Assainissement et aménagement urbains</li><li>• Infrastructures nationales de transport</li><li>• Équipements nationaux de transports</li><li>• Information et communication – réseaux nationaux</li><li>• Agriculture et développement rural</li><li>• Industries</li><li>• Finance et assurance</li><li>• Hôtellerie et tourisme</li><li>• Infrastructures nationales de santé et de protection sociale</li></ul>
Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environnement</li><li>• Energies renouvelables</li><li>• Adaptation</li><li>• Atténuation</li></ul>



## ENCADRÉ 1

## RÉPARTITION DES ACTIVITÉS PAR AXE STRATÉGIQUE

Il est fort probable que les opérations financées par la Banque contribueront à plus d'un des trois axes opérationnels. Pour suivre la réalisation des objectifs en matière d'affectation

des ressources à ces axes prioritaires, chaque opération de financement devrait recevoir dès sa conception une clé de répartition indiquant quelle proportion de l'opération est affectée à chacun des trois axes prio-

ritaires. Cette répartition pourrait être introduite par des marqueurs dans le système informatique, permettant de suivre en temps réel si les objectifs d'affectation des ressources sont sur la trajectoire voulue.

### 3.1 AXE 1 : RENFORCER L'INTEGRATION REGIONALE (30%)

Pour répondre à la mission qui lui a été donnée lors de sa création, la BOAD continuera à mettre l'accent sur les investissements qui favorisent l'intégration régionale et le mouvement des biens, des personnes et des données à l'intérieur de l'UEMOA en vue de créer un marché de taille suffisante pour attirer les investisseurs. Elle le fera en étroite collaboration avec les autres institutions de l'Union (Commission de l'UEMOA, BCEAO, CREPMF, etc.). Au cours du prochain quinquennat, la Banque ambitionne de devenir le chef de file dans l'origination, la préparation et le montage financier de projets intégrateurs auxquels la BOAD ferait participer pour leur préparation (études de faisabilité etc.) et leur exécution tant les institutions de développement que le secteur privé (PPP). Au vu des conséquences de la pandémie, une attention particulière devra être accordée à des programmes sanitaires mutualisant ainsi qu'à des efforts pour améliorer

l'accès à l'internet et la digitalisation dans l'UEMOA<sup>13</sup> et pour préserver les acquis dans les secteurs du transport routier, maritime, aérien, et ferroviaire.

#### MESURES URGENTES DE RÉPONSE

La pandémie de la covid-19 a révélé l'importance d'appuyer le développement d'infrastructures régionales de santé, d'éducation et de protection sociale. Elle a affecté négativement les entreprises à fort impact régional en particulier dans les domaines du transport et de la logistique (ports, aéroports, transport routier, etc.), dont les champions régionaux ont subi des pertes conséquentes. Il faudra donc mettre à leur disposition les moyens nécessaires à la préservation de l'outil de production et des emplois.

## ENCADRÉ 2

La Banque considère comme **projets à caractère intégrateur**, les projets régionaux impliquant au moins deux Etats, dont l'un au moins est un Etat membre de l'Union, ou deux opérateurs économiques dont l'un au moins est ressortissant d'un Etat membre. A cela s'ajoutent les projets nationaux d'intérêt commun par leur caractère innovateur ou répliquable, de même que les projets de compensation retenus dans le cadre du processus d'intégration économique.

Par ailleurs, certains projets inscrits dans des programmes régionaux peuvent être considérés comme intégrateurs, comme par exemple : (i) le Programme Économique Régional (PER) ; (ii) l'Initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IREN) ; (iii) le Programme de sécurité alimentaire ; (iv) le Programme d'Actions Communautaires des Infrastructures et du Transport Routier (PACITR), v) le West African Power Pool (WAPP), etc.



**Projets à caractère intégrateur : projets régionaux impliquant au moins 2 Etats, dont l'un au moins est un Etat membre de l'Union, ou 2 opérateurs économiques dont l'un au moins est ressortissant d'un Etat membre**

<sup>13</sup>La Banque a entamé des échanges avec la KfW dans l'optique de la création d'un fonds pour la transformation digitale en Afrique de l'Ouest. L'objectif de ce fonds sera d'aider les administrations nationales des pays de l'UEMOA à développer leurs systèmes informatiques pour améliorer leur productivité ou leur prestation en faveur de la population.

**INFRASTRUCTURES****RÉGIME DE CROISIÈRE**

Un accent particulier sera mis sur la qualité des infrastructures physiques, leur durabilité et leur résilience au changement climatique

**■ RÉGIME DE CROISIÈRE**

Durant la période du Plan, la Banque va renforcer ses partenariats avec la Commission de la CEDEAO et la Commission de l'UEMOA (en ce qui concerne notamment : le Projet de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA, le Plan Directeur de l'Aménagement des Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest – CACAO, le PER-III en cours d'élaboration, et d'autres programmes agricoles et énergétiques). Elle développera les capacités nécessaires (études sectorielles) à l'origination et la préparation de projets régionaux pour l'UEMOA où la Banque serait chef de file pour mobiliser des co-financements importants auprès des institutions publiques de développement ou du secteur privé (PPP innovants).

Ceci demandera un renforcement des compétences en matière de promotion, de préparation et de

structuration financière de projets intégrateurs notamment dans les infrastructures. La Banque mettra aussi en place des mécanismes incitatifs pour ce type de projets (par exemple en leur réservant une partie des ressources concessionnelles). Un accent particulier sera mis sur la qualité des infrastructures physiques, leur durabilité et leur résilience au changement climatique et un plan régional pour améliorer la connectivité dans les pays de l'Union sera développé.

Enfin, pour contribuer à la sécurité dans l'Union, la BOAD pourrait jouer un rôle important en finançant des activités de développement ciblées sur les zones difficiles en étroite collaboration avec le plan d'investissement public du G5 Sahel et en participant de façon active aux délibérations des nombreux groupes créés pour faire face à la situation sécuritaire en y apportant ses capacités en matière de développement économique et social<sup>14</sup>.

**ENCADRÉ 3****BOAD : RÔLE DE CONSEIL ET ARRANGEMENT D'UN PROJET INTÉGRATEUR STRUCTURANT**

**L**a BOAD dispose d'une notation bien meilleure que celles des Etats membres et peut l'utiliser pour structurer des prêts et projets à ses pays membres. En effet, les financements accordés par les banques locales restent bien souvent limités à des maturités de 7 ans. Des garanties de refinancement pourraient permettre d'étendre ces maturités.

La BOAD peut utiliser son statut de créancier privilégié, sa capacité à mobiliser des ressources de long terme et à financer en monnaie locale pour jouer pleinement un rôle d'arrangeur/prêteur sur des projets d'intégration régionale dans l'UEMOA. Ce rôle pourrait être articulé de la façon suivante :

- Bâtir un pipeline de projets intégrateurs en aidant les pays membres à préparer des transactions bancables ;

- Arranger la structuration avec les banques commerciales européennes et régionales ;
- Fédérer les sociétés/institutions proposant des produits d'assurance sur les projets intégrateurs (institutions multilatérales telles que ATI, ICIEC, MIGA, avec lesquelles la BOAD a des relations privilégiées et autres Institutions de Financement du Développement) ;
- Prendre le lead sur le financement de ses transactions permettant ainsi de les accélérer et d'accroître l'impact de la BOAD.

Il faut également noter que la performance des prêts octroyés aux Etats membres est excellente (un pourcentage quasi-nul de prêts non performants), ce qui renforce cette position naturelle de prêteur/arrangeur et de confort vis-à-vis des co-financiers, ce

qui permettrait une amélioration nette de l'effet de levier.

La Banque peut également utiliser sa capacité à financer et étudier la faisabilité des nouveaux projets comme atout pour sécuriser les projets structurants. La taille des projets à caractère régional et la confiance accordée par les pays membres à la BOAD suggèrent une activité à fort potentiel de croissance.

La BOAD devra accroître sa capacité à arranger et prêter, ce qui nécessitera d'une part de renforcer la capacité de l'équipe actuelle à travers des recrutements ciblés et d'autre part de mettre en place des partenariats avec des institutions de référence en la matière.

<sup>14</sup> L'expérience montre qu'il est important de mener de front dans la mesure du possible des activités de développement et des actions pour renforcer la sécurité. Les activités de développement n'exigent pas toujours la disponibilité de ressources concessionnelles

## 3.2 AXE 2 : CONTRIBUER A LA CREATION DE VALEUR ET D'EMPLOIS PRODUCTIFS<sup>15</sup> EN APPUI AUX ETATS ET AU SECTEUR PRIVE (45%)

La Banque appuiera le renforcement d'un climat des affaires favorable à la mise en place d'infrastructures dans les secteurs de l'énergie, du transport, de l'aménagement urbain, de l'eau, de la communication et du tourisme. Elle privilégiera dans ses interventions le financement des maillons manquants des chaînes de valeur globales et régionales dans les secteurs de l'industrie et de l'agriculture (aussi bien intensive qu'extensive), et soutiendra la petite agriculture familiale. Des mesures d'urgence devront aussi être prises pour

répondre aux besoins des entreprises, en particulier les MPME affectées par le ralentissement de l'activité économique (préservation des emplois et des outils de production, restructuration de projets en difficulté, assistance technique, etc.) ainsi que le recours et la diffusion à une plus large échelle de produits déjà existants (lignes de crédit court terme et de refinancement à moyen terme, conseils financiers, etc.). Il faudra aussi contribuer à assurer la sécurité alimentaire, l'inclusion financière et la protection sociale des populations.

### ENCADRÉ 4

#### QU'EST-CE QU'UNE CHAÎNE DE VALEUR MONDIALE (CVM) ?

Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités menées par les entreprises pour amener un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale par le consommateur final. A chaque étape de la chaîne, de la valeur est ajoutée sous une forme ou une autre. Sous l'effet de la délocalisation et de l'interconnectivité croissante, les activités qui forment les chaînes de valeur de nombreux produits et services sont de plus en plus fragmentées à travers le monde et entre les entreprises. Diverses tâches tout au long de la chaîne de production peuvent être réalisées dans des endroits distants, en fonction des avantages comparatifs respectifs des différents pays. Le processus de production interconnecté que traversent les biens et les services depuis la conception et le design jusqu'à la fabrication, au marketing et à la commercialisation est souvent appelé chaîne de valeur mondiale ou réseau de production international.

Chaque étape offre, à des degrés divers, des opportunités de création, au niveau local, d'activités, d'emplois et de bénéfices pour les entreprises, lesquels induisent des compétences, des

technologies et des recettes publiques, sous forme de taxes. Une intégration réussie dans une chaîne de valeur peut permettre à un pays de bénéficier d'une plus grande part de ces avantages et d'accélérer son processus d'industrialisation.

De nombreuses opportunités de développement industriel, de création de valeur et d'emplois résident dans les CVM à fort potentiel régional, ainsi que dans le renforcement des PME sur les activités intermédiaires d'exportation. Ce potentiel est encore sous-exploité à l'échelle de la sous-région, par exemple dans certains secteurs comme le textile et la confection. Des opportunités industrielles existent aussi dans l'agroalimentaire, notamment dans la transformation et le conditionnement des fruits tropicaux.

Dans le secteur de l'agriculture, un accent particulier peut être mis sur la promotion des chaînes d'approvisionnement avec pour objectifs le développement, l'accroissement et la diversification des revenus et des opportunités économiques en milieu rural, à travers des améliorations dans l'organisation et les performances des

chaînes d'approvisionnement (de la production à la mise sur le marché) des filières agricoles, d'élevage et de pêche à vocation commerciale. Ceci peut aussi favoriser la création de partenariats public-privé par des arrangements contractuels permettant d'intégrer les producteurs aux marchés. L'intégration aux CVM offre de réelles opportunités en termes de création d'emplois, en particulier pour les jeunes. Elle devrait également faciliter l'accès à des technologies nouvelles avec la formation de meilleures compétences nationales, et le développement d'activités économiques à plus forte valeur ajoutée pouvant contribuer à la diversification du tissu économique.

Toutefois, des menaces pourraient être associées au développement des CVM à travers l'apparition d'enclaves économiques étrangères n'ayant pas assez de liens avec l'économie locale, la surexploitation et l'épuisement des ressources naturelles, la dégradation des normes sociales et environnementales (notamment dans le secteur des mines), ainsi que l'exposition à des crises importées en raison d'une plus grande connectivité à l'économie mondiale.

Source : BAD « Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique : Perspectives économiques en Afrique 2014 » [http://www.africaneconomicoutlook.org/sites/default/files/content-pdf/Edition\\_Thematique\\_FR\\_web.pdf](http://www.africaneconomicoutlook.org/sites/default/files/content-pdf/Edition_Thematique_FR_web.pdf)

<sup>15</sup> Une forte proportion des emplois créés dans l'UEMOA provient du secteur informel dont la productivité est très faible. Il s'agit de promouvoir la création d'emplois de plus forte productivité, autant que faire se peut dans le secteur formel, pour accroître le revenu des ménages et réaliser la transformation structurelle de l'économie.



### ■ MESURES URGENTES DE RÉPONSE

Le ralentissement de l'activité économique pendant la pandémie a eu un impact fortement négatif sur les MPME et sur le bien-être des populations de l'Union. Pour répondre à ces besoins urgents, la Banque va s'assurer que les entreprises clientes du portefeuille disposent des moyens nécessaires pour traverser la crise et reprendre leurs activités sur des bases financières saines (lignes de trésorerie, ligne de refinancement à moyen terme, conseils financiers, restructuration de projets en difficulté, etc.). Elle mettra aussi l'accent sur les activités favorisant la sécurité alimentaire (approvisionnement des populations en denrées de première nécessité, vivres, eau potable, etc.), l'inclusion financière, la protection sociale des populations, le commerce, la restauration et les services.



## AGRICULTURE

### OBJECTIFS

**Développement, accroissement et diversification des revenus et des opportunités économiques en milieu rural**

La Banque renforcera également les moyens d'intervention à l'attention des banques primaires en vue de les aider à la préservation des emplois et des outils de production dans les MPME, voire les grandes entreprises en difficulté du fait des effets de la pandémie sur les économies de la zone. Il s'agira en particulier de : (i) renforcer l'appui aux systèmes financiers décentralisés (SFD) par la mise à disposition de lignes de refinancement<sup>16</sup>, de services de conseil financier et d'assistance technique en vue d'atteindre les microentreprises du secteur informel qui sont les plus fragiles mais qui contribuent à la création d'emplois en particulier pour les femmes et les jeunes ; (ii) appuyer les infrastructures de santé pour améliorer le plateau technique des hôpitaux de l'Union et en assurer l'accès aux couches les plus défavorisées ; et (iii) renforcer les infrastructures d'eau potable, d'assainissement et d'aménagement urbain.

### ■ RÉGIME DE CROISIÈRE

Pour contribuer à une reprise durable et équitable des activités économiques dans l'Union, la Banque va poursuivre le financement des infrastructures nationales qui facilitent les investissements du secteur privé (énergie, transport, télécommunications, digitalisation), y compris sous forme de PPP. Dans la sélection des opérations qu'elle financera, la

BOAD : (i) privilégiera les maillons manquants des chaînes de valeur nationales ; (ii) mettra l'accent sur les projets à forte capacité de création d'emplois et fort impact sur la lutte contre la pauvreté ; et (iii) soutiendra les fleurons nationaux exerçant dans les cinq domaines stratégiques (transport, énergie, agriculture et sécurité alimentaire, santé/éducation et immobilier).

La Banque interviendra en appui direct dans les entreprises de grande taille (publiques ou privées) en priorisant celles qui sont les plus contributrices à la création d'emplois et à la génération d'activités ancillaires par les MPME. Elle continuera à refinancer les banques primaires et les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) pour appuyer les MPME par des prêts d'intermédiation financière couplés à de l'assistance technique afin de compléter les maillons manquants des chaînes de valeur (y compris dans le monde rural et pour les activités extractives et manufacturières). La Banque œuvrera aussi au renforcement des capacités des banques commerciales afin de mieux servir les MPME en créant des produits de prêts ciblés sur différentes catégories d'entreprises et incorporant l'appui technique nécessaire pour leur croissance.

Dans la préparation des dossiers de financement, une attention particulière sera accordée à l'égalité des genres, à la création d'opportunités pour les jeunes et les femmes, et à l'appui des Etats aux petits paysans en améliorant leur productivité et leur accès aux marchés et à la microfinance rurale en s'appuyant, par exemple, sur l'initiative de la BCEAO pour l'inclusion financière. L'accent sera mis sur l'éducation et la santé dans le cadre des projets financés, à travers notamment les sous-composantes liées aux activités connexes.

Enfin s'agissant de l'amélioration du climat des affaires par la mise en place d'un cadre incitatif et attractif pour les investissements privés (secteur privé local et investissements direct étrangers), la Banque participera à la mise en œuvre de l'Initiative Régionale pour l'Amélioration du Climat des Affaires (IRCA) en synergie d'action avec la Commission de l'UEMOA et les Etats membres, en vue de contribuer à l'amélioration du cadre des investissements au profit du secteur privé.

<sup>16</sup> Par exemple, le programme de lignes de refinancement de 100 milliards FCFA à destination des banques pour soutenir le secteur privé notamment les SFD et les MPME.

### 3.3 AXE 3 : RENFORCER LA RESILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE (25%)

Les pays de l'Union sont particulièrement sensibles aux conséquences du changement climatique (pluviosité changeante, transformation des saisons de culture, élévation du niveau des océans). Il faudra par conséquent les appuyer dans leurs efforts pour relever le défi du changement climatique (adaptation, atténuation pour augmenter leur résilience). Les Etats membres sont confrontés à des besoins de financement colossaux en matière d'adaptation et d'atténuation au changement climatique, ce qui appelle la BOAD à rehausser son ambition dans la mobilisation de la finance climat pour subvenir aux besoins pressants des Etats. Pour y parvenir, plusieurs actions stratégiques devraient être envisagées, à savoir : (i) poursuivre la mobilisation des ressources concessionnelles auprès des Fonds Climat au profit des Etats (financement public) ; (ii) verdir le secteur financier de l'UEMOA et promouvoir l'innovation financière pour accroître l'investissement privé en faveur du Climat ; (iii) accélérer les investissements climatiques dans les secteurs clés tels que les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, l'agriculture durable et climato-intelligente, et les villes vertes (transport et bâtiment vert) et infrastructures résilientes au climat ; et (iv) intégrer la dimension climat dans les financements de la Banque. Toutes les mesures prises pour répondre aux conséquences de la pandémie devront aussi favoriser une « reprise verte ».

#### MESURES URGENTES DE RÉPONSE

Les mesures d'urgence prises par la Banque pour répondre à la pandémie devront respecter les engagements en matière de lutte contre le changement climatique et, le cas échéant des mesures correctives seront prises ex-post si l'urgence ne le permet pas.

#### RÉGIME DE CROISIÈRE

La BOAD a pris de nombreux engagements dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat<sup>17</sup>. Pour les respecter, le Plan mettra l'accent sur un appui à l'agriculture climato-intelligente avec un double rôle de financement et de banque de savoir<sup>18</sup>. Le Plan mettra

aussi l'accent sur la préservation, la réhabilitation, l'extension et la gestion durable des forêts et des aménagements paysagers et sur le financement des activités contribuant à un développement résilient au changement climatique et à faible émission de carbone (adaptation, atténuation et résilience à long terme). En particulier, la période du Plan permettra d'augmenter progressivement la part du renouvelable dans le mix énergétique et de promouvoir l'efficacité énergétique. Ceci sera réalisé en assurant la prise en compte des aspects climat dans toutes les opérations de la Banque (intégration des outils bilan-carbone, analyses des risques climatiques, etc.).

Durant la période du Plan précédent, la Banque a obtenu ses accréditations auprès des fonds climat.<sup>19</sup> Elle pérennisera celles-ci et continuera à mobiliser auprès de ces Fonds des ressources concessionnelles supplémentaires pour en faire bénéficier les pays membres. Pour ce faire, il conviendra de renforcer encore l'expertise de la Banque dans la finance climat, en particulier la conception et la mise en œuvre des projets en développant des partenariats avec des organisations déjà expérimentées dans ce domaine (AFD, UNEP, INGO climat, etc.). Il faudra aussi utiliser de manière optimale les mécanismes d'assurance (par exemple en étendant le produit assurance récolte<sup>20</sup> et en développant un partenariat avec l'African Risk Capacity<sup>21</sup>) en les incluant si nécessaire et de façon appropriée dans les opérations.

Subvenir aux besoins pressants des Etats nécessitera que la BOAD rehausse son ambition dans la mobilisation de la finance climat



<sup>17</sup> La BOAD est membre du réseau des banques qui ont souscrit aux Principes pour intégrer les actions sur le climat. Voir : <https://www.mainstreamingclimate.org/institutions/>

<sup>18</sup> Banque produisant et diffusant des connaissances sur les enjeux de développement en Afrique et dans le monde.

<sup>19</sup> FA (Fonds d'Adaptation), FEM (Fonds pour l'Environnement Mondial), FVC (Fonds Vert Climat).

<sup>20</sup> Le Programme d'Assurance Récolte a été initié par la BOAD suite à la crise alimentaire intervenue dans la zone UEMOA en 2008. Il s'agit d'un produit d'assurance climatique individuelle qui a eu des résultats probants au Sénégal pour les campagnes de coton et maïs. Des diligences sont en cours pour le lancement du produit dans quatre autres pays (Burkina, Côte d'Ivoire, Mali et Togo).

<sup>21</sup> L'African Risk Capacity (ARC) est une agence spécialisée de l'Union africaine créée pour aider les gouvernements africains à améliorer leurs capacités à mieux planifier, préparer et répondre aux événements météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles. Grâce à la collaboration et au financement innovant, l'ARC permet aux pays de renforcer leurs systèmes de gestion des risques de catastrophe et d'accéder à un financement rapide et prévisible en cas de catastrophe pour protéger la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance de leurs populations vulnérables.

### 3.4 AXE 4 : AUGMENTER LES CAPACITES DE FINANCEMENT

Pour renforcer son action, il est essentiel que la Banque puisse augmenter son capital de manière significative si besoin est par des réformes institutionnelles appropriées pour attirer de nouveaux actionnaires tout en continuant à maîtriser ses frais généraux, à mobiliser des ressources nouvelles (Fonds climat et UE), à renforcer l'effet de levier du capital par une gestion dynamique de son bilan, et à développer des activités de conseil rémunératrices.

#### ■ MESURES URGENTES DE RÉPONSE

La demande des Etats et avec la collaboration de la BCEAO et de la Commission de l'UEMOA, la BOAD a répondu rapidement aux besoins des économies des pays de l'Union par des financements exceptionnels.<sup>22</sup> La Banque va également renforcer la diffusion des produits nécessaires pour réduire l'impact de la pandémie sur les entreprises (prêts de trésorerie à court terme, ligne de refinancement à destination des MPME, conseil financier pour la restructuration des projets en difficulté, etc.). De ce fait, il est nécessaire d'augmenter le capital pour disposer des marges de manœuvre requises afin de pouvoir continuer à répondre aux défis de développement de la zone UEMOA, notamment ceux de la crise de la covid-19 et ses conséquences. Ceci tout en préservant la notation « investment grade ».

#### ■ RÉGIME DE CROISIÈRE

L'objectif principal est de renforcer la capacité de financement de la Banque. Pour ce faire, une série de mesures seront prises durant la période du Plan à savoir : (i) augmenter à court terme le capital afin de préserver une bonne adéquation des fonds propres, (ii) optimiser le bilan, (iii) améliorer la qualité des actifs détenus en trésorerie, (iv) diversifier l'actionnariat et les sources de mobilisation de ressources, (v) maintenir le statut de créancier privilégié, et (vi) améliorer au maximum la notation « investment grade ».

Sur le plan de la gestion, l'objectif est de maximiser le produit net bancaire en augmentant l'efficacité opérationnelle de la Banque, entre autres par une rationalisation des charges et une augmentation de la productivité du personnel, et en développant ou renforçant certaines activités de services financiers (conseil financier, arrangement de financement, agent d'exécution pour le compte des Fonds environnementaux et des Fonds de l'UE, garantie, etc.) dans le cadre d'un élargissement du business model. Il s'agira aussi d'optimiser l'utilisation du capital en privilégiant les prêts et garanties, en limi-

tant les prises de participations et en favorisant une rotation plus rapide des actifs détenus au bilan par le biais de cessions ou de titrisation de créances, etc. Il faudra enfin utiliser les fonds propres comme effet de levier pour mobiliser des ressources en provenance du secteur privé par l'intermédiaire de garanties ou par l'origination et la structuration de PPPs.

En termes de partenariats, les efforts seront poursuivis pour mobiliser et renforcer l'utilisation des ressources issues de fonds environnementaux et climats et également pour accélérer le processus d'accès aux ressources de l'UE (Audit des 9 piliers). La Banque recherchera aussi l'appui financier du G-20 dans le cadre du Compact avec l'Afrique auquel participent cinq pays de l'Union (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Sénégal, et Togo).

Des réformes seront également nécessaires sur le plan institutionnel en vue d'augmenter les fonds propres par : (i) l'adhésion de nouveaux actionnaires bien notés et/ou (ii) un relèvement de la part des non régionaux dans le capital tout en maintenant la spécificité régionale de la BOAD. Les nouveaux actionnaires éventuels devront avoir une notation meilleure que la notation actuelle de la Banque. Pour étendre le champ des actionnaires potentiels, une étude approfondie sera menée pour analyser les coûts et bénéfices d'une possible filialisation des activités de financement du secteur privé à l'instar de Proparco du groupe AFD. Celle-ci permettrait de séparer les métiers de financement du secteur public et du secteur privé qui exigent des compétences différentes et d'attirer de nouveaux actionnaires pour la filiale secteur privé. Il faudra évaluer avec soin tous les risques liés à une telle démarche (coûts élevés de transition, création de silos, duplication des services d'appui, etc.).

Les autorités de la CEDEAO ont annoncé que d'importantes réformes seraient faites dans le domaine des arrangements monétaires. Par ailleurs, les instances de l'UEMOA ont décidé d'un certain nombre de réformes monétaires et du changement du nom de la monnaie de l'Union de FCFA à ECO. Un groupe de réflexion sera mis en place pour suivre ce dossier important et analyser les conséquences possibles tant des nouveaux arrangements monétaires de l'Union que d'un éventuel passage à une monnaie commune de la CEDEAO. En particulier, les risques nouveaux que pourraient créer ces changements (risque de change, système de tarification, modification de l'architecture institutionnelle, etc.) seront analysés et des propositions faites pour y remédier en mettant à profit les délais décidés par les Chefs d'Etat dans la mise en œuvre des réformes.



#### OBJECTIF PRINCIPAL

RENFORCER LA CAPACITÉ DE FINANCEMENT DE LA BANQUE

<sup>22</sup> Le Conseil d'Administration de la BOAD a approuvé en mars 2020 un programme de 200 milliards FCFA de prêts concessionnels en vue de contribuer au financement des mesures d'urgence liées à la pandémie de la covid-19 dans les huit Etats membres de l'UEMOA. Ces opérations ont été bonifiées par la BCEAO (25 milliards FCFA), la CUEMOA (15 milliards FCFA) et le solde au 31/12/2019 du mécanisme de bonification (12,85 milliards FCFA).

### 3.5 AXE 5 : RENFORCER LES RESSOURCES HUMAINES ET LES SYSTEMES DE GESTION

Il s'agit de : (i) renforcer les capacités et la formation continue du personnel (en particulier dans les domaines suivants : éducation, santé, nouvelles technologies financières « fin-tech », inclusion financière et protection sociale des populations) ; (ii) poursuivre la modernisation des systèmes de gestion (comptabilité, risques, ressources humaines, base de données, qualité des données, etc.) au service d'une culture basée sur la rigueur, les résultats et l'impact ; (iii) sécuriser le patrimoine et assurer la continuité des opérations en tirant les leçons de la période de télétravail durant la pandémie ; (iv) mettre en place une politique de communication proactive pour que la Banque et son rôle soient encore mieux connus et appréciés ; et (v) renforcer la gouvernance à travers l'amélioration de l'indépendance des organes de contrôle.

#### ■ MESURES URGENTES DE RÉPONSE

La pandémie a mis en évidence les faiblesses du système de santé et le besoin d'adopter des politiques efficaces et mutualisantes pour y remédier au niveau des pays et au niveau des installations régionales de référence. Il faudra donc renforcer les compétences de la Banque dans les secteurs sanitaires et sociaux. Il en est de même pour les autres secteurs dont la crise de la

covid-19 a révélé des faiblesses : la microfinance, les infrastructures digitales, et l'appui aux banques primaires en vue d'apporter un soutien aux entreprises qui ont souffert de la baisse d'activité. La Banque va également capitaliser sur les leçons importantes concernant la continuité des opérations apprises pendant la pandémie et le travail à distance (télétravail) qu'elle a occasionné.

#### ■ RÉGIME DE CROISIÈRE

**Ressources humaines** : Le personnel de la BOAD constitue un de ses atouts principaux. Il faudra poursuivre les actions entreprises pendant les cinq dernières années pour développer les capacités de toutes les catégories de personnel, d'assurer la satisfaction du personnel pour en maximiser les performances et de donner des perspectives de carrière claires. La Banque devra continuellement s'adapter aux nouveaux métiers et tendances émergents dans l'industrie bancaire.

En particulier, la période du Plan permettra de renforcer le plan de gestion des carrières de l'institution par : (i) une gestion agile des parcours professionnels (filière technique, passerelles entre différentes filières métier, etc.) ; (ii) le développement du capital humain (formation continue, etc.) ; et (iii) la mise en place de

## ENCADRÉ 5

### CADRE DE GESTION DES RISQUES

**E**n vue de se conformer aux standards internationaux, la Banque a adopté, à compter de janvier 2018, la norme comptable IFRS 9. Cette démarche a notamment induit une refonte de la méthode de dépréciation des instruments financiers de la Banque. La dépréciation desdits instruments est désormais déterminée à partir des probabilités de défaut associées à chaque contrepartie notée.

La Banque a par ailleurs procédé à une calibration de ses modèles de notation interne, avec le passage de

trois modèles de notation à six, d'une part, et d'autre part l'établissement d'un « masterscale interne » plus granulaire comportant 21 classes de risques, bâti en se fondant sur celui du Consortium Global Emerging Markets (GEMS). Celui-ci est un référentiel partagé par plusieurs banques multilatérales ou européennes de développement.

Les modèles de notation du portefeuille ont ainsi été calibrés suivant les meilleures pratiques, avec le développement de nouveaux modèles pour le "Project Finance", le portefeuille souverain et les prises de

participation couvrant ainsi l'ensemble des segments du portefeuille de la Banque. La lecture du système de notation a ainsi été rattachée à celle des agences de notation internationales (Fitch, Moody's et S&P).

La mise en œuvre du cadre d'appétence aux risques (Risk Appetite Framework) et du modèle de calcul du capital économique est dans sa phase finale. L'adoption de ces pratiques par la Banque devrait lui permettre d'améliorer son cadre de gestion des risques et de conforter son rating auprès des agences de notation internationales.



Le personnel de la BOAD constitue un de ses atouts principaux. Il faudra poursuivre les actions entreprises pendant les cinq dernières années pour développer les capacités de toutes les catégories de personnel, d'assurer la satisfaction du personnel pour en maximiser les performances et de donner des perspectives de carrière claires

conditions d'emploi motivantes pour faciliter le recrutement et la fidélisation des talents dont la Banque a besoin. Il sera important de s'assurer que la Banque offre des conditions d'emploi compétitives par rapport aux autres banques multilatérales de développement. Toutes ces mesures auront pour objectif d'assurer le bien-être du personnel, le respect, l'égalité des genres et l'égalité des chances. Des séminaires d'informations seront organisés pour assurer la bonne connaissance des règles d'avancement de la Banque par les managers et le personnel et permettre ainsi leur application en pleine transparence.

**Systèmes internes de gestion** : la période du Plan permettra aussi de consolider les progrès réalisés en matière de systèmes internes de gestion au cours du plan précédent. Cette consolidation exigera une

définition claire des responsabilités et un calendrier exigeant dans les domaines suivants : (i) dispositif juridique avec un accent sur le dispositif de compliance pour assurer la transparence des opérations et renforcer encore la dimension éthique ; (ii) systèmes d'information pour conforter le rôle de la BOAD comme banque de savoir (production de connaissances) ; et (iii) technologie et communications en se basant sur l'expérience du télétravail et de l'accès à distance aux données et systèmes de la Banque pendant la période de confinement. Il faudra aussi poursuivre la transformation numérique de la Banque (gestion électronique des données) et examiner l'opportunité de la digitalisation des processus d'instruction et de suivi des opérations sans exclure la présence physique sur le terrain.

Une attention toute particulière sera réservée à la consolidation du cadre de gestion des risques

(pilotage financier, gestion ALM, Risk Appetite Framework & MCE, etc.) et à la gouvernance des données. L'objectif recherché est la consolidation d'une « culture de résultats » à tous les niveaux de la Banque, ce qui est l'élément clé pour que la Banque puisse accroître son efficacité opérationnelle et son impact. Les premiers indicateurs de progrès seront une accélération du rythme annuel des décaissements, la mise en œuvre des projets dans les délais initialement prévus, et une amélioration de la qualité du portefeuille de la Banque. Pour y arriver, la Banque améliorera la qualité à l'entrée des projets, particulièrement l'état de préparation des opérations pour en réduire les délais d'exécution. Entre autres, elle mobilisera des appuis (par exemple de la part des fonds fiduciaires) pour financer une meilleure préparation des projets et étudiera la mobilisation en interne d'une équipe d'aide dédiée à l'origination et la préparation des projets.

**Missions résidentes** : les bureaux de la Banque dans les pays de l'Union constituent un atout important dont la gestion et l'utilisation pourraient être optimisées. Il faudra revoir leur rôle tant pour la communication que pour le soutien des activités de la Banque, y compris les activités de production et dissémination des connaissances.

**Gestion et sécurité du patrimoine** : une étude réalisée en 2019 a permis de faire un inventaire traçable des biens immobiliers et fonciers de la Banque et d'estimer leur valeur vénale. Un plan d'actions stratégique et un tableau de mise en œuvre des tâches ont été adoptés et seront mis en œuvre durant la période du Plan.

Pour assurer la sécurité du personnel, des installations physiques et des systèmes d'information, la Banque a depuis plusieurs années pris en compte la dimension sécuritaire dans ses activités dans le cadre du chantier « Paix et Sécurité » mis en place par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de l'UEMOA. Les risques liés à la criminalité organisée transfrontalière, à la santé publique régionale (épidémie à virus Ebola, Méningite, fièvre de Lassa, Coronavirus), au terrorisme et aux mouvements

djihadistes ainsi qu'aux trafics en tout genre, sont les nouveaux défis de l'espace UEMOA et dépassent le cadre strictement économique et financier. Les interventions de la BOAD dans certaines zones de ces pays devront en tenir compte et être soumises à certaines contingences. La problématique de la sécurité des personnes et des biens au sein de la Banque a dorénavant besoin d'être traitée de façon plus approfondie.

Les menaces cyber se sont également fortement développées, parallèlement à la digitalisation accrue de la gestion administrative et opérationnelle. La coopération internationale impose à la Banque d'aligner ses méthodes de travail sur certains référentiels extracommunautaires, comme le Règlement Général pour la Protection des Données de l'UE (RGPD).

En ce qui concerne la sécurité physique, la BOAD a réalisé d'importants investissements pour rapprocher la gestion de la sécurité de ses installations des meilleures pratiques en la matière. Un des neuf (9) axes de la stratégie RSE de la Banque concerne également la sécurité du personnel en mobilité, qui permet de mieux tenir compte du contexte sous-régional et du devoir de protection de la Banque envers son personnel.

En ce qui concerne la sécurité du système d'information, la Banque est certifiée ISO 27001 (Système de Management de la Sécurité de l'Information) depuis janvier 2017. Cette certification est maintenue depuis lors et a été renouvelée en janvier 2020.

Enfin, le plan de continuité des activités (PCA), actualisé en 2020, doit faire face à de profondes mutations. La crise de la covid-19 a montré que la forte concentration du personnel en temps normal au siège et la persistance de certains traitements « physiques » (en présentiel) dans les processus métiers de la Banque pouvaient en cas d'une crise plus grave paralyser partiellement ou totalement l'institution. Il apparaît alors nécessaire pendant la période du Plan Stratégique de prendre en compte les paramètres suivants :



## MISSIONS RÉSIDENTES

**LES BUREAUX DE LA BANQUE DANS LES PAYS DE L'UNION CONSTITUENT UN ATOUT IMPORTANT**



### SÉCURISATION

L'amélioration continue de la sécurisation des installations de la Banque



### DÉPLACEMENTS

Le renforcement de capacités du personnel de la Banque sur les questions de sécurité particulièrement lors des déplacements professionnels



### MISSIONS RÉSIDENTES

Les enseignements tirés de la crise de la covid-19 dans l'amélioration du PCA de la Banque, en développant le télétravail, en automatisant les processus métiers nécessitant encore un traitement «physique» et en évoluant vers une déconcentration des activités du Siège vers les Missions Résidentes, permettant une meilleure synergie d'actions entre les différentes missions et le Siège et une amélioration du suivi du portefeuille



### SÉCURISATION INFORMATIQUE

L'alignement de la stratégie de sécurisation du système d'information sur le nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI)



### ASPECTS SÉCURITAIRES

L'intégration des aspects sécuritaires dans les projets de la Banque



### COOPÉRATION MULTILATÉRALE

Le développement d'une coopération multilatérale avec les institutions de l'Union et les partenaires au développement pour une approche intégrée des questions de sécurité dans la coopération institutionnelle



### EFFECTIFS - SÉCURITÉ

Le renforcement des effectifs des unités en charge de la sécurité physique, informationnelle et de la continuité d'activités, pour une meilleure prise en compte des nouveaux enjeux.

**Stratégie marketing** : une des clés de la performance de la Banque est liée au dispositif qu'elle mettra en place pour renforcer sa compétitivité dans le secteur marchand. La fonction marketing représente un levier important à intégrer dans cette démarche à travers la mise en place d'une stratégie dont l'objectif sera d'optimiser le positionnement de la Banque sur le secteur marchand en favorisant l'acquisition de projets sains et de bonne facture assurant ainsi une bonne qualité du portefeuille. Cette stratégie présentera :

- La démarche commerciale adaptée aux ambitions de la Banque à travers notamment une mise à niveau organisationnelle et une bonne coordination fonctionnelle des structures opérationnelles et celle en charge de l'action commerciale ;
- Une optimisation de son offre de produits et services pour en améliorer la performance ;
- Un mécanisme d'acquisition de grands projets articulé autour de la mise en place d'une approche sectorielle orientée vers les secteurs prioritaires à fort potentiel avec des offres dédiées et la promotion de co-financements avec des partenaires techniques et financiers ;
- Un plan d'actions pour renforcer sa notoriété, son image institutionnelle et son positionnement commercial.

**Stratégie de communication** : une stratégie de communication dynamique et moderne devra accompagner les mutations structurelles de l'Institution. Cette stratégie sera orientée et adaptée en

fonction des différentes cibles de la Banque (investisseurs, actionnaires, clients et divers partenaires). Elle se déclinerait en 2 axes :

**1) Mettre en évidence le leadership de la BOAD et son influence à travers :**

- L'intensification de la diffusion de l'information sur ses activités, ses produits et ses partenariats en vue d'accroître sa notoriété ;
- La promotion des initiatives innovantes telles que la finance climat et les Partenariats public-privé ;
- Le positionnement de la Banque comme un pôle régional de connaissances disposant des savoirs utiles relatifs entre autres aux questions liées au financement du développement dans l'UEMOA.

**2) Explorer des canaux innovants de communication (format, contenu et cibles) pour renforcer l'image institutionnelle de la Banque.**

Au-delà des objectifs susmentionnés, la communication de la Banque devra également être axée sur les bénéficiaires finaux ainsi que les impacts des projets financés à travers un dispositif multicanal : rencontres formelles et d'échanges sur les réseaux sociaux entre autres.

La période du Plan permettra aussi de réaliser les objectifs suivants : (i) mettre en place la politique et la stratégie RSE et (ii) mettre en place une stratégie de production intellectuelle dans le cadre du renforcement de la diffusion de connaissances aussi bien en interne qu'en externe.



**STRATÉGIE DE COMMUNICATION**

**ELLE SERA ORIENTÉE ET ADAPTÉE EN FONCTION DES DIFFÉRENTES CIBLES DE LA BANQUE**

# NIVEAUX D'ACTIVITÉS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE



L'atteinte des résultats  
de développement  
envisagés nécessite un  
volume d'engagements  
d'environ 3 300  
milliards FCFA sur le  
quinquennat 2021-2025



**L'objectif du Plan 2021-2025 est la recherche d'impacts de développement en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des personnes et des biens, l'accès à la nourriture via la production agricole et l'augmentation des capacités de production énergétique.**



4

# RESULTATS DE DEVELOPPEMENT ET NIVEAUX D'ACTIVITES

L'objectif du Plan 2021-2025 est la recherche d'impacts de développement en termes de création d'emplois, d'infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des personnes et des biens, l'accès à la nourriture via la production agricole et l'augmentation des capacités de production énergétique.



**245 000**

**Contribution de la BOAD à la création d'emplois**

En termes d'emploi, la BOAD contribuera à la création de 245 000 emplois dont 17 000 dans l'ensemble du tissu économique constitué par les MPME via les lignes de crédit accordées aux banques et institutions de finance inclusive (IMF et Fonds nationaux de finance inclusive).

**Environ 3 700 milliards FCFA contribueront au PIB des Etats**

En termes de valeur ajoutée et de participation aux recettes fiscales des Etats, environ 3 700 milliards FCFA contribueront au PIB des Etats<sup>23</sup> et 580 milliards FCFA aux taxes fiscales.

**Augmenter de 88 000 m<sup>3</sup>/jour la production moyenne d'eau potable**

Concernant l'accès à l'eau potable, les financements de la Banque auront pour but de construire toutes les infrastructures nécessaires (forages, châteaux d'eau et canaux de distribution) pour augmenter de 88 000 m<sup>3</sup>/jour la production moyenne d'eau potable.



**170 000**

**Permettre la production de 170 000 tonnes de riz par an**

Dans le secteur agricole, les impacts attendus sur les concours de la Banque s'estiment à 12 000 hectares de terres aménagées pour permettre la production de 170 000 tonnes de riz par an.

<sup>23</sup> Soit une contribution annuelle estimée à 0,8% du PIB annuel de l'UEMOA



**Plan 2021-2025 :  
faciliter le  
déplacement  
des personnes  
et des biens**



**13 000**

.....  
**Mise en place  
de 13 000 km de routes**  
.....

Les réalisations de la Banque au cours du prochain quinquennat auront également pour cible la mise en place de 13 000 km de routes en vue de l'amélioration des infrastructures de transport pour faciliter le déplacement des populations et des biens à travers la région.



**380**

.....  
**Une contribution en termes de capacité  
supplémentaire de 380 MW**  
.....

S'agissant de l'accès à l'énergie, les réalisations du prochain Plan stratégique devront mettre à la disposition des populations des capacités de production électrique pour améliorer le taux d'électrification et la desserte énergétique dans la région. Une contribution en termes de capacité supplémentaire de 380 MW est visée avec une part minimale de 39% affectée aux énergies renouvelables.



**18 000 000**

.....  
**les financements consentis permettront  
d'éviter 18 millions de tCO2**  
.....

Quant au climat, les financements qui seront consentis dans le cadre du Plan permettront d'éviter 18 millions de tCO2.



L'atteinte de ces résultats de développement nécessite un volume d'engagements d'environ 3 300 milliards FCFA sur le quinquennat 2021-2025, dont  $\frac{3}{4}$  en faveur du secteur public et  $\frac{1}{4}$  pour le secteur privé. Pour soutenir ce niveau d'activités, un renforcement des fonds propres est requis, notamment un doublement de capital soit 1 155 milliards FCFA dont 25% à libérer à partir de 2022 sur une période de 10 ans.



5

# RISQUES DE MISE EN ŒUVRE

Le Plan sera mis en œuvre dans un environnement marqué par les conséquences économiques et sociales globales de la pandémie de la covid-19 qui ont affecté l'économie et les échanges mondiaux. Les économies des pays membres ont été profondément impactées (voir projections plus haut). De plus, les pays de l'Union font face à des défis sécuritaires qui limitent leurs marges de manœuvre budgétaires pour les dépenses de développement. Ces facteurs ainsi que la difficulté de mobiliser des ressources concessionnelles conséquentes soulignent l'importance d'optimiser la gestion du portefeuille et de maintenir, voire améliorer la notation de la Banque pour qu'elle puisse continuer à emprunter sur le marché financier international à des taux toujours plus compétitifs.

## 5.1 CONSEQUENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES DE LA PANDEMIE

**PIB****un recul  
de 1,6%  
en 2020**

Les projections économiques actualisées de juin 2020 (voir plus haut) montrent que l'impact de la pandémie de la covid-19 sur les performances économiques des Etats et sur les populations sera significatif et durable. Comme indiqué plus haut, pour chacun des trois axes stratégiques la prise de mesures d'urgence et leur suivi devront se poursuivre afin que la BOAD puisse contribuer à l'atténuation des conséquences de la pandémie et à la relance des économies de l'Union tout en respectant ses ratios prudentiels.

Des efforts particuliers seront nécessaires pour développer les capacités de la Banque en matière de santé et d'éducation et pour mettre en place un vaste plan régional pour améliorer la connectivité des pays de l'Union. De même, la BOAD devra développer ses activités de conseil, faciliter la restructuration des entreprises publiques et privées qu'elle finance directement, et renforcer la capacité des banques qui financent les MPME par le biais des lignes de crédit de la BOAD.

## 5.2 DEGRADATION DE LA NOTATION

Selon les agences, les facteurs susceptibles de dégrader le rating de la Banque sont notamment :

- Un affaiblissement du soutien "fort" des actionnaires, qui découlerait d'une dégradation de la qualité de crédit des principaux actionnaires de l'institution, d'une part et d'autre part, d'une dégradation du rating de la France qui garantit la convertibilité illimitée du FCFA ;
- Une dégradation de la solvabilité de la Banque en raison d'un impact plus important que prévu de la crise de la covid-19 notamment sur le portefeuille marchand de la Banque (hausse du taux de dégradation du portefeuille marchand) ;
- Une croissance plus importante que prévue des niveaux d'activités ; ce qui entraînerait une dégradation de l'adéquation du capital ;
- Une modification non avantageuse, pour la BOAD, des arrangements monétaires entre la France et les pays de l'UEMOA dans le cadre du lancement de la monnaie CEDEAO dénommée « ECO » ;
- Une dégradation significative du profil de risque et de la gouvernance de l'institution.

L'agence Fitch Ratings a confirmé la notation de la BOAD au grade d'investissement BBB en mai 2020 (voir Annexe 3 pour le positionnement de la BOAD par rapport à ses comparateurs). L'agence a cependant révisé la perspective de la Banque de « stable » à « négative ». Malgré le fait que cette révision résulte d'un facteur totalement exogène à la BOAD,<sup>24</sup> elle confirme le risque d'une dégradation de la note de la BOAD. Une éventuelle dégradation de la note pourrait entraîner un accès difficile au marché international et/ou renchérir le coût des ressources qui y seraient mobilisées. Il en résulterait un risque de non-compétitivité de l'offre tarifaire de la Banque, ce qui mettrait en cause la mise en œuvre du Plan stratégique.

<sup>24</sup> Ce changement de perspective résulte d'une révision de la perspective de la note souveraine de la France ("AA") qui est passée de « stable » à « négative » (principalement liée aux déficits des finances publiques ainsi qu'aux perspectives défavorables de croissance économique, deux évolutions liées à la crise du COVID-19). La France jouant un rôle important dans le dispositif monétaire de la zone UEMOA en tant que garant de la convertibilité de sa monnaie par rapport à l'euro, la révision de sa perspective impacte par ricochet celle de la BOAD.

Ce risque sera mitigé par les actions qui pourraient soutenir voire améliorer la notation actuelle de la Banque (voir section 4 ci-dessus) :

- Renforcer le support des actionnaires dont bénéficie la Banque, ce qui peut être le cas, par exemple, si des actionnaires actuels ou nouveaux notés A ou plus prennent une part plus conséquente du capital à la suite de la mise en œuvre d'une réforme institutionnelle ;
- Contrôler le niveau d'endettement (pour rester en deçà de la limite statutaire) et de l'adéquation du capital, ce qui nécessitera entre autres une augmentation du capital de la Banque pour continuer le financement à son rythme de croisière ;
- Opérer une revue du business model ;
- Renforcer la gouvernance par une consolidation du cadre de gestion des risques.



**L'AGENCE  
FITCH RATINGS  
A CONFIRMÉ  
LA NOTATION  
DE LA BOAD  
AU GRADE  
D'INVESTISSEMENT  
BBB EN MAI 2020**



### 5.3 RETARD DANS L'AUGMENTATION DE CAPITAL DE LA BANQUE

Comme élaboré dans l'Axe 4 de la stratégie, la réalisation des objectifs visés par la Banque dépend étroitement d'un renforcement des fonds propres, notamment par une augmentation de capital qui constitue véritablement un facteur clé de succès. Tout retard dans la mobilisation du capital requis mettra en cause la mise en œuvre du Plan stratégique. Ce risque ne peut pas être mitigé. S'il y avait un retard dans l'augmentation du capital, le Plan stratégique ne pourrait pas être mis en œuvre comme prévu et les engagements devront être considérablement réduits.

### 5.4 MANQUE DE RESSOURCES CONCESSIONNELLES

Les ressources concessionnelles ont été difficiles à mobiliser pendant les deux derniers plans stratégiques et la situation économique difficile post-pandémie ne permet pas d'espérer que cette situation change dans une direction favorable. Le mécanisme de bonification mis en place en 2015 permettra de continuer de mettre à la disposition des Etats des prêts concessionnels à hauteur de 80 milliards FCFA par an. Son utilisation devrait être réservée en priorité aux activités à fort contenu social pour faciliter la réponse aux urgences résultant de la pandémie et pour accélérer l'intégration régionale.

La rareté des ressources concessionnelles souligne si besoin était l'importance de maintenir et d'améliorer la notation pour que la BOA puisse continuer à emprunter sur les marchés de capitaux mondiaux



© Photo by Blue Ox Studio from Pexels

dont la profondeur et les conditions (surtout un coût moindre) sont plus attrayantes que celles du marché régional.

Pour réduire l'impact du manque de ressources concessionnelles, les Fonds climat représentent une source importante de financement à des taux très avantageux. L'accréditation de la BOA auprès de ces Fonds, un résultat notable obtenu pendant le Plan précédent est un atout important qu'il faudra utiliser intensément et efficacement. Il en est de même pour la gestion déléguée des fonds de l'UE lorsque la Banque aura obtenu son accréditation.



**Priorité aux activités à fort contenu social pour faciliter la réponse aux urgences résultant de la pandémie**

### **5.5 AUGMENTATION DU NIVEAU DE LA DETTE DES ETATS**

L'augmentation continue de la dette des Etats de l'UEMOA réduirait leur capacité de prendre de nouveaux engagements financiers. Elle constitue ainsi une menace pour le projet d'augmentation du capital et pour la demande du financement de la Banque. Toutefois, la surveillance multilatérale ainsi que la coopération avec le FMI constituent des canaux de mitigation de ce risque.



**80 milliards FCFA**

.....  
**par an de prêts concessionnels mis à la disposition des Etats**  
 .....



## 5.6 PASSAGE A L'ECO

La 57<sup>ème</sup> session de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO tenue le 7 septembre 2020 à Niamey (Niger) a décidé de différer, à une date ultérieure, la mise en place de la nouvelle monnaie Unique. Cependant, l'éventuel impact d'un passage à l'ECO par la CEDEAO sur la stratégie de financement de la Banque devra être analysé et anticipé avec beaucoup de soin, tant sur le plan financier qu'au niveau institutionnel, y compris une évolution possible du rôle de la BCEAO. Un groupe de réflexion devra être mis en place pour suivre l'évolution de ce dossier et préparer la BOAD aux changements possibles. Ce groupe aura pour mandat d'analyser les conséquences d'un éventuel changement de parité ECO/EURO sur les activités de la Banque ainsi que l'impact d'un tel changement sur l'appréciation des risques, la gestion financière de la Banque, et les rapports entre les différentes institutions régionales. Ce groupe de réflexion jouera un rôle proactif et tirera parti du report décidé par les Chefs d'Etat dans la mise en place des nouveaux arrangements.

## 5.7 DETERIORATION DE LA SITUATION SECURITAIRE

La situation sécuritaire est préoccupante dans plusieurs pays de l'Union, notamment dans la zone sahélienne et dans le nord de certains pays côtiers de la zone. Elle fait peser sur les pays membres une grande incertitude qui nuit aux décisions d'investissement privé et à la réalisation de programmes publics (santé, éducation et infrastructures). Elle impose par ailleurs des dépenses pour le maintien de la paix et de la sécurité qui réduisent les marges de manœuvre budgétaires des pays pour les dépenses de développement. La BOAD pourrait jouer un rôle important en finançant des activités de développement



ciblées sur les zones difficiles en étroite collaboration avec le plan d'investissement public du G5 Sahel et en participant de façon active aux délibérations des nombreux groupes créés pour faire face à la situation sécuritaire en y apportant ses capacités en matière de développement économique et social.

## 5.8 LENTEUR DES DECAISSEMENTS

La bonne gestion du portefeuille de la Banque est un atout essentiel pour une gestion financière saine et le maintien de la notation. L'évaluation du Plan précédent a mis en lumière la lenteur des décaissements annuels et sa conséquence sur les résultats de développement obtenus par la BOAD.

L'expérience d'autres banques de développement souligne l'importance de (i) suivre le taux de décaissement annuel des projets comme indicateur précoce du bon déroulement (ou problèmes) dans la mise en œuvre des projets et (ii) garantir que des critères stricts de qualité à l'entrée soient mis en place et respectés afin d'éviter des retards. Il s'agira en particulier de : (i) améliorer la qualité à l'entrée, particulièrement l'état de préparation des opérations pour en réduire les délais d'exécution ; (ii) mobiliser des appuis (par exemple de la part des Fonds fiduciaires) pour financer une meilleure préparation des projets ; (iii) mettre l'accent sur la durabilité et la qualité des infrastructures financées par la Banque (contrôle et maintenance des investissements après l'exécution des projets). Pour réduire ce risque, des directives seront préparées pour assurer la qualité à l'entrée de toutes les opérations -- y compris pour le secteur privé, et le personnel sera formé pour le suivi des décaissements annuels. L'accent sera mis également sur l'activité de supervision des projets et d'appui à leur démarrage ainsi que sur la clôture des projets non performants.

Photo by Fernando Arco from Pexels



## 6

# PHASAGE ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

## 6.1 PHASE DE LANCEMENT : 2020 UNE ANNEE DE PREPARATION

Au vu du besoin de faire une évaluation détaillée de l'exécution du Plan Stratégique 2015-2019 et d'en tirer les leçons opérationnelles et dû à l'impact de la pandémie, la Haute Direction de la BOAD a décidé de cadrer le nouveau Plan Stratégique sur la période 2021-2025 et d'utiliser l'année 2020 comme une année de préparation pour être prêt à mettre le nouveau Plan en œuvre dès le 1er janvier 2021. Les objectifs de cette année de préparation sont les suivants :

- Tirer les enseignements du plan stratégique précédent et les capitaliser dans le choix des priorités du prochain Plan. Ce travail a été effectué. L'évaluation du Plan 2015-2019, les objectifs et les priorités du nouveau Plan ont ainsi été validés par le Conseil d'administration de la BOAD en juin 2020 ;
- Mettre en place une méthodologie de suivi des engagements par axe en s'appuyant sur l'expérience de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement en la matière et de tester cette méthodologie sur les engagements de l'année 2019 pour la valider et la modifier en tant que de besoin . Ceci pourrait exiger un recodage plus fin des

opérations pour permettre un meilleur suivi de l'alignement des activités de la Banque sur les priorités retenues dans le Plan stratégique ;

- Finaliser cette méthodologie, recoder les opérations et décider si ce recodage doit être rétrospectif (pour permettre des comparaisons depuis le début des opérations de la BOAD) ou ne s'appliquer qu'à partir de 2021 ;
- Former les responsables de projets à la nouvelle classification et à son codage ;
- Achever de formuler, adopter et mettre en œuvre une stratégie d'amélioration de suivi et d'évaluation des résultats de développement des engagements financiers alignée sur les engagements pris dans la politique d'évaluation de la Banque. Améliorer l'évaluabilité des interventions et définir ainsi les résultats attendus dans la mise en exécution du nouveau Plan stratégique (voir annexe 2) ; affiner les mesures d'impact ex ante sur la base du travail préliminaire réalisé par les unités en charge de l'évaluation et de la finance climat lors de la phase de préparation du Plan ;



**MISE EN PLACE  
D'UNE  
MÉTHODOLOGIE  
DE SUIVI DES  
ENGAGEMENTS  
PAR AXE**

- Elaborer les outils de suivi (en particulier en matière de suivi des décaissements annuels et des résultats) ;
- Préparer le dossier pour l'augmentation de capital et détailler la feuille de route des actions nécessaires pour conforter et améliorer la notation ; et
- Au-delà de la Haute Direction et du Management, sensibiliser le personnel de la Banque à travers des causeries débats afin que ce dernier adhère au nouveau Plan avant son démarrage dès le début de 2021.

Sitôt après l'approbation du Plan par les Organes délibérants, le dernier trimestre de 2020 sera consacré à une préparation approfondie des mesures adoptées :

- Poursuite de la réforme des systèmes informatiques (recodage des opérations, suivi évaluation des opérations, etc...) ;
- Renforcement du cadre de mesure des résultats ;
- Finalisation de la stratégie d'évaluation ; et
- Formation du personnel (décaissements, outils de suivi, etc.)

## 6.2 PHASE DE CROISIERE

En Phase de croisière, des rapports périodiques trimestriels seront préparés. Deux évaluations plus approfondies seront menées en 2021 pour tester et affiner la méthodologie ; puis une évaluation globale des actions de la Banque sera menée à la fin de chaque année du Plan. Des évaluations sectorielles ou plus ciblées seront menées en tant que de besoin. Pour réaliser ces activités, y compris les enquêtes de terrain et de satisfaction auprès des clients publics et privés de la BOAD pour obtenir leur feedback de façon régulière, toutes les ressources nécessaires seront données aux directions concernées. Ces évaluations serviront à apporter les corrections nécessaires pour assurer que les actions sont bien alignées sur les axes opérationnels ou, le cas échéant, pour ajuster ces priorités, si nécessaire, au vu de l'évolution de la situation économique et sociale dans les pays de l'Union et avec l'accord des Organes délibérants.



**DES ENQUÊTES DE TERRAIN ET DE SATISFACTION AUPRÈS DES CLIENTS PUBLICS ET PRIVÉS DE LA BOAD SERONT RÉALISÉES POUR OBTENIR LEUR FEEDBACK.**

## 6.3 CHRONOGRAMME

Phases	Activités principales	2020	2021	2022	2023-2025
		T1 T2 T3 T4			
2020 Année de préparation	Evaluation du PS2 et préparation du PS3	●	●		
	Méthodologie d'alignement sur les axes (test et finalisation)		●	●	
	Estimations des impacts ex-ante	●	●	●	
	Elaboration des outils de suivi (définition des indicateurs etc.)		●	●	
	Finalisation de la stratégie d'évaluation		●		
	Préparation de l'augmentation de capital		●		
	Draft de la feuille de route		●		
	Approbation du PS3 par les organes délibérants		●		
Présentation au personnel et formation aux nouveaux outils		●			
Mise en œuvre	Revue et ajustements méthodologiques		●	●	
	Finalisation de la feuille de route détaillée		●	●	
	Suivi trimestriel		●	●	●
	Rapport Annuel			●	●
	Etudes d'impact et feedback sur les leçons apprises		●	●	●
	Premier versement du capital appelé			●	
	Décisions sur les mesures de la feuille route à mettre en œuvre				●
	Exécution des mesures de la feuille de route sélectionnées				●
Evaluation du PS3 (mi-parcours en Q4 2023 (mi parcours en Q4 2023 et Q4 2025)				●	

## 7

# SUIVI ET EVALUATION

## 7.1 POLITIQUE D'EVALUATION

La politique d'évaluation de la BOAD, adopté en décembre 2012, a pour objectif général de préciser les principes devant guider les évaluations des résultats de développement. Elle a pour objectifs spécifiques de présenter (i) le cadre d'évaluation des résultats de développement des projets financés par la Banque et (ii) les orientations (principes et outils) de la Banque en matière de mesure des résultats de développement et d'évaluation rétrospective des projets financés.

Le document de politique d'évaluation établit clairement le lien entre l'objectif de la Banque d'évoluer vers une gestion axée sur les résultats et la nécessité d'améliorer sa capacité et sa pratique en matière d'évaluation des résultats de développement et des impacts de ses interventions. A ce titre, la Banque s'est notamment engagée à : (i) suivre et évaluer les résultats de développement des projets ; (ii) rendre compte de ces résultats ; (iii) renforcer sa coopération avec les emprunteurs, les bénéficiaires, les co-bailleurs et les institutions multilatérales de développement au niveau du dialogue sur les résultats ; (iv) renforcer la crédibilité des évaluations en assurant la compétence technique et l'indépendance des experts internes et externes qui en sont chargés ; (v) établir des procédures assurant une programmation systématique des évaluations ; et (vi) développer des supports et pratiques de communication sur les résultats de développement, tout en respectant la confidentialité requise par ses emprunteurs.

Le cadre de suivi et évaluation pour ces opérations est en cours d'amélioration grâce à la conception et à la mise en œuvre progressive de pratiques telles

que l'appui par l'Unité d'évaluation à l'amélioration de l'évaluabilité des projets, d'outils de suivi tels qu'un cadre de mesure des résultats inspiré des pratiques recommandées par l'Evaluation Cooperation Group (ECG), et l'amélioration de la qualité de ses activités d'évaluation notamment grâce à la formulation de manuels de procédures et de méthodes dans ce domaine. Une base de données des indicateurs de suivi et évaluation a été créée et est utilisée pour recueillir des informations et conduire les analyses appropriées. L'évolution récente à la baisse des moyens consacrés aux activités d'évaluation souligne toutefois le besoin au cours du Plan d'aligner ambitions et moyens.

Sur la base de cette politique, une stratégie d'évaluation est en cours d'élaboration. Elle devrait être présentée à la Haute direction et aux Organes délibérants à la fin de 2020.

Evoluant à partir de la pratique actuelle, le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation comprendra deux volets, à savoir le dispositif de suivi d'exécution qui portera sur la mise en œuvre de toutes les composantes du Plan stratégique et le dispositif de suivi et d'évaluation des résultats et des impacts des interventions. Le dispositif de suivi d'exécution sera animé par l'Unité organisationnelle en charge de la stratégie en collaboration avec l'ensemble des structures de la Banque. Le dispositif de suivi et d'évaluation des résultats des interventions sera piloté par l'Unité organisationnelle en charge de l'évaluation des résultats de développement (ci-après « Unité d'évaluation ») avec l'appui des services chargés de l'exécution des projets.



## 7.2 DISPOSITIF DE SUIVI D'EXECUTION DU PLAN STRATEGIQUE

Ce dispositif aura pour objectif le suivi de l'exécution du Plan. Il appréciera l'état d'avancement des activités décrites pour chacun des axes. Un rapport d'activité annuel fera le point sur : (i) les engagements et les décaissements ; (ii) leur consolidation au niveau des axes stratégiques ; (iii) la situation financière (ratios de structure : endettement, adéquation du capital, etc.) ; (iv) la mobilisation de ressources non financières (Ressources humaines) ; (v) les réalisations produites (outputs)<sup>25</sup> ; et (vi) les mesures qualitatives. Le suivi qualitatif de l'exécution du plan sera guidé par l'évaluation périodique de l'état d'avancement des activités décrites pour chacun des axes (voir tableau en annexe 2). Le rapport annuel synthétisera les principaux constats en termes de résultats et d'impacts réalisés par les évaluations conduites dans l'année.

Les objectifs quantitatifs du Plan stratégique donnent une notion de l'impact attendu des financements de la BOAD sur la période 2021-2025. Ils sont basés sur une analyse rétrospective des résultats obtenus dans des domaines spécifiques d'intervention de la BOAD lors des deux derniers Plans stratégiques. Ils sont estimés en pondérant le montant des financements prévus durant la période du Plan par l'estimation des valeurs normalisées des indicateurs retenus. La méthodologie employée en vue de l'estimation des valeurs normalisées des indicateurs retenus est expliquée et détaillée dans l'annexe 2.

<sup>25</sup> Les réalisations pendant la période du Plan comprennent celles provenant du portefeuille des projets en cours d'exécution ainsi que celles provenant des nouveaux engagements.

**Le plan stratégique  
ambitionne de  
mettre en exergue,  
les impacts en  
termes de  
développement  
des projets qu'elle  
finance**





**2 TABLEAU** ILLUSTRATION DE L'ESTIMATION DE L'IMPACT ATTENDU PAR LES ENGAGEMENTS DURANT LA PÉRIODE DU PLAN

THÉMATIQUES CLÉS DE DÉVELOPPEMENT	INDICATEURS	FINANCEMENTS ENGAGÉS (MDS FCFA)	OUTPUT ASSOCIÉ	NIVEAU D'OUTPUT	OUTCOME ASSOCIÉ	NIVEAU D'OUTCOME
<b>Accès à la nourriture</b>	Maitrise totale de l'eau	173,8	Surface Moyenne de Terre aménagée	12 166,7 ha	Production Moyenne de Riz Paddy	170 333,7 t
	<b>Accès à l'eau potable</b>	105,3	Capacité moyenne de production d'eau potable installée	103 228,7 m3/j	Production Moyenne d'eau potable	87 747,3 m3/j
<b>Accès à l'énergie</b>	Centrale Thermiques	180,4	Capacité moyenne de production	234,5 MW	Production Moyenne d'électricité	1 966,4 GWh/an
	Hydroélectricité	0,0	Capacité moyenne de production	Etudes approfondies requises	Production Moyenne d'électricité	Etudes approfondies requises
	Solaire PV	114,9	Capacité moyenne de production	149,4 MW	Production Moyenne d'électricité	253,9 GWh/an
	<b>Total</b>	<b>295,3</b>	<b>Capacité moyenne de production</b>	<b>383,9 MW</b>	<b>Production Moyenne d'électricité</b>	<b>2 220,4 GWh/an</b>
<b>Accès à la route</b>	Routes en terre, bitumées, pavées	1262,8	Longueur moyenne	12 743,2 km		
<b>Emploi</b>	Public non marchand	2182,0			Total Emplois créés	179469,8
	Entreprises Publiques marchandes	175,9			Total Emplois créés	11606,7
	Privé	450,6			Total Emplois créés	36495,2
	<b>Total</b>	<b>2808,5</b>			<b>Total Emplois créés</b>	<b>227 571,7</b>
<b>Emploi-PME</b>	Micros entreprises	0,0			Emplois directs	0
	Ensemble PME	0,0			Emplois directs	0
	Ensemble MPME	211,2			Emplois directs	16 687,9
	<b>Total</b>	<b>211,2</b>			<b>Emplois directs</b>	<b>16 687,9</b>
<b>Valeur Ajoutée (Contribution au PIB)</b>	Valeur Ajoutée - Public	175,9			Montant de la valeur ajoutée générée (projets marchands)	791,6 Mds FCFA
	Valeur Ajoutée - Privé	648,5			Montant de la valeur ajoutée générée (projets marchands)	2 918,1 Mds FCFA
	<b>Total</b>	<b>824,4</b>			<b>Montant de la valeur ajoutée générée (projets marchands)</b>	<b>3 709,7 Mds FCFA</b>
<b>Impôt Payé (Contribution aux recettes fiscales)</b>	Impôt Payé - Public	175,9			Impôt payé (projets marchands)	123,1 Mds FCFA
	Impôt Payé - Privé	648,5			Impôt payé (projets marchands)	453,9 Mds FCFA
	<b>Total</b>	<b>824,4</b>			<b>Impôt payé (projets marchands)</b>	<b>577 Mds FCFA</b>
<b>Résilience Climatique</b>	Atténuation	191,9			Nombre de tonnes de gaz carbonique équivalent réduit ou évité	17 498 720 tCO2eq
	Adaptation	68,0			Nombre de personnes directement touchées	88 344
					Nombre de femmes indirectement touchées	39 513
<b>Total</b>	<b>259,9</b>					

Des rapports trimestriels seront produits ainsi qu'un rapport annuel pour soumission à la Haute direction et aux Organes délibérants.



### 7.3 DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS ET DES IMPACTS DES INTERVENTIONS

Ce dispositif aura pour objectifs : (i) d'assurer la qualité à l'entrée des interventions en termes d'évaluabilité, par la formation des agents chargés de la formulation des interventions et par un contrôle systématique de l'évaluabilité intégré dans le processus d'approbation des interventions ; (ii) de s'assurer que les dispositifs de suivi des résultats (« outcomes ») mis en place fonctionnent effectivement ; (iii) de présenter un programme annuel d'évaluations d'interventions à la Haute Direction compatible avec les moyens financiers et humains disponibles, (iv) de réaliser des synthèses d'évaluations, des évaluations thématiques, des revues thématiques permettant de s'appuyer sur les leçons de l'expérience d'institutions comparables ; (v) dans la mesure où elle pourra s'appuyer sur des partenaires qualifiés et des moyens financiers spécifiques, de conduire également des évaluations systématiques d'impact.

L'Unité d'évaluation présentera un rapport annuel des résultats de développement à la Haute Direction et au Conseil d'Administration reprenant (i) les réalisations (« outputs ») et les résultats des opérations relatives à chacun des axes stratégiques ci-dessus et les leçons qu'elle en tire et, (ii) une synthèse des principales leçons tirées des évaluations clôturées dans l'année.

L'évolution des pratiques dans le domaine de l'évaluation est de plus en plus rapide, notamment en termes de collecte de données (données géoréférencées, exploitation des télécommunications, imagerie satellite...), de critères et méthodes d'analyse, et de méthodes de communication. L'Unité d'évaluation s'appuiera sur des réseaux tels que le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE et l'Evaluation Cooperation Group (ECG) et suivra les initiatives d'institutions telles que le FIDA, la Banque mondiale et certaines ONG internationales particulièrement innovatrices dans ces domaines. En outre, la Banque renforcera la crédibilité de ces évaluations à travers des dispositions adéquates (recours à des consultants indépendants, revue par les pairs, etc.). Enfin, La BOAD s'engage à mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités évoquées ci-dessus.

La Banque investit dans le suivi et l'évaluation de ses interventions dans une perspective de capitalisation (tirer les leçons des expériences passées pour améliorer la qualité des décisions) et de redevabilité (rendre compte à son Conseil d'Administration et aux bailleurs de fonds qui soutiennent certaines de ses interventions). Une meilleure connaissance des résultats des interventions doit également faciliter le dialogue avec ses partenaires.

Dans le cadre des engagements généraux de la politique d'évaluation évoqués plus haut,<sup>26</sup> la BOAD a pris une série

d'initiatives concrètes qui lui permettent d'améliorer progressivement sa capacité d'évaluer les résultats et impacts de ses interventions dans la perspective de la mise en place d'un pilotage de ses interventions axé sur les résultats. Parmi ces initiatives on peut citer :

- Les efforts d'amélioration de l'évaluabilité des projets par l'identification des indicateurs et du dispositif de suivi dès la phase de formulation ;
- La mise en place d'un suivi systématique des résultats des interventions ;
- La production de rapports de suivi des résultats de développement des projets, de rapports de performance des projets, d'évaluations de leur impact et d'études thématiques.

Les évaluations comprendront les démarches classiques des approches « Theory-based », à savoir la reconstitution de la théorie du changement, la production de cadres logiques pour autant que ces éléments ne soient pas produits dès la formulation, et la production de matrices d'évaluation. Les évaluations de projets seront complétées par des évaluations sectorielles ou thématiques sélectionnées selon les besoins par la Haute Direction, sur proposition de l'Unité d'évaluation.

Dans des cas spécifiques explicitement justifiés, pour autant que des moyens humains et financiers propres aient été identifiés et que la démarche soit introduite dès la conception du projet, la Banque pourra s'engager, comme elle l'a déjà fait, dans des évaluations systématiques d'impact.

Outre son rôle dans la conduite des évaluations, l'Unité d'évaluation joue également un rôle de promoteur de la culture de l'évaluation au sein de l'institution en contribuant notamment à l'amélioration de l'évaluabilité des interventions, au fonctionnement effectif des dispositifs de suivi et à la prise en compte des conclusions et recommandations des évaluations par les services opérationnels et le management.

La BOAD s'engage dans sa politique d'évaluation à mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités évoquées ci-dessus.

L'expérience montre aussi l'importance d'instaurer des mécanismes pour recueillir tout au long du cycle du projet lorsque cela est possible les points de vue des bénéficiaires qui sont les mieux placés pour se prononcer sur les résultats. Enfin, il est essentiel d'assurer le lien entre les évaluations ex post et la conception de nouveaux projets.

<sup>26</sup> Voir titre 7.1



# ANNEXES

PLAN STRATEGIQUE  
**2021-2025**

1

# GLOSSAIRE

**Effet de levier** : l'utilisation des produits et du capital de la Banque pour obtenir d'autres sources des montants de financements plus importants que celles que la Banque pourrait réaliser seule. Ceci peut être réalisé de plusieurs manières : trouver des cofinancements lors d'un tour de table ; réduire le risque des autres sources de financement par des produits de garantie. Par exemple, si une banque commerciale est prête à prendre des risques pour prêter X et si la BOAD garantit X, la banque commerciale pourrait prêter 2X avec le même niveau de risque ; etc.

**FinTech** : Un mot composé de FINance et TECHnologie. Il désigne l'ensemble des produits et des compagnies qui utilisent les méthodes de programmation numérique, les technologies en ligne et les plateformes mobiles pour des prestations de services bancaires et financiers.

**G5 Sahel** : Il regroupe cinq pays du Sahel : le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Tchad. Il a été créé le 16 Février 2014 à Nouakchott en République Islamique de Mauritanie, il s'est doté d'une Convention signée le 19 Décembre 2014 et a son siège en Mauritanie.

Le G5 Sahel a pour objet :

- Garantir des conditions de développement et de sécurité dans l'espace des pays membres ;
- Offrir un cadre stratégique d'intervention permettant d'améliorer les conditions de vie des populations ;
- Allier le développement et la sécurité, soutenus par la démocratie et la bonne gouvernance dans un cadre de coopération régionale et internationale mutuellement bénéfique ;

- Promouvoir un développement régional inclusif et durable.

Le G 5 Sahel contribue à la mise en œuvre des actions de sécurité et de développement dans les Etats membres grâce notamment :

- Au renforcement de la paix et la sécurité dans l'espace du G 5 Sahel ;
- Au développement des infrastructures de transport, d'hydraulique, d'énergie et de télécommunications ;
- A la création des conditions d'une meilleure gouvernance dans les pays membres ;
- Au renforcement des capacités de résilience des populations en garantissant durablement la sécurité alimentaire, le développement humain et le pastoralisme.

Source : site web du G5 Sahel : <https://www.g5sahel.org>

**G20 Compact avec l'Afrique** : Le Compact du G20 avec l'Afrique (CwA) a été lancé sous la présidence allemande du G20 pour promouvoir les investissements privés en Afrique, y compris dans les infrastructures. L'objectif premier du CwA est d'accroître l'attractivité pour l'investissement privé par des améliorations significatives dans le cadre macroéconomique, le climat des affaires, et le secteur financier. Le Compact réunit les pays africains réformateurs, les institutions internationales, et les partenaires bilatéraux du G20 et au-delà pour coordonner les réformes spécifiques à chaque pays, appuyer les mesures de politique économique et attirer l'attention des investisseurs privés sur les opportunités d'investissement. L'initiative est fondée sur la demande des pays et ouverte à tous les pays du Continent. Depuis son lancement en 2017,

cette initiative a suscité un grand intérêt. A ce jour, douze pays africains ont rejoint l'initiative : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, l'Egypte, l'Ethiopie, le Ghana, la Guinée, le Maroc, le Rwanda, le Sénégal, le Togo et la Tunisie.

Source : site web du Compact with Africa - <https://www.compactwithafrica.org/content/compactwithafrica/home.html>

**Impact des projets :** Pour jouer véritablement son rôle de banque de développement, la BOAD doit aller au-delà de la mesure de ses engagements de financement pour mesurer sa contribution aux objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations des pays membres. Pour cela, il conviendra de développer les capacités de la Banque pour suivre l'exécution des projets et mesurer leur impact (de préférence sur le long terme) sur la transformation des économies et les conditions de vie des populations, spécialement les plus démunies.

**Pandémie :** Il s'agit tout au long du texte du Plan de la pandémie de la covid-19.

**Partenariat Public Privé (PPP) :** Le contrat de partenariat public privé (PPP) est un contrat conclu à titre onéreux pour une durée déterminée entre une autorité contractante et un opérateur économique tel que défini par la loi applicable. Ce contrat qualifie, selon son objet, les modalités de rémunération du titulaire et de transfert de risques, de Partenariat Public-Privé à paiement public ou de Partenariat Public-Privé à paiement par les usagers.

**Plan d'investissement extérieur de l'Union Européenne (PIE) :** Le plan d'investissement extérieur (PIE) a été adopté en septembre 2017, afin de contribuer à stimuler l'investissement dans les pays partenaires d'Afrique et du voisinage européen. Ses objectifs sont les suivants :

- Contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies (ODD), tout en agissant sur certaines des causes profondes des migrations ;
- Mobiliser des investissements publics et privés durables en vue d'améliorer le développement économique et social, en mettant l'accent sur la création d'emplois décents.

Le PIE soutient les pays partenaires :

- En mobilisant des financements par l'intermédiaire du Fonds européen pour le développement durable ;
- En fournissant une assistance technique à la préparation des projets d'investissement ;
- En créant un climat propice aux investissements et un environnement favorable aux entreprises.

Source : site web de l'Union européenne :

[https://ec.europa.eu/commission/eu-external-investment-plan/what-eu-external-investment-plan\\_fr](https://ec.europa.eu/commission/eu-external-investment-plan/what-eu-external-investment-plan_fr)

**Qualité à l'entrée :** Nombre d'études par les banques multilatérales et les agences bilatérales de développement ont établi une forte corrélation entre la qualité de la préparation des projets et la rapidité dans leur exécution ainsi que leur impact. Les éléments qui contribuent à la qualité à l'entrée incluent : une bonne adéquation avec les priorités du pays et la stratégie de la Banque ; une identification minutieuse du projet en consultation avec toutes les parties prenantes (y compris les bénéficiaires et/ou les populations affectées) ; des objectifs clairs et mesurables ; des études solides de faisabilité et d'impact ; une évaluation en profondeur des institutions impliquées et de leur capacités ; une analyse détaillée des risques et la mise en place de mesures pour y faire face (y compris les conditions suspensives) ; l'intégration des leçons tirées de projets similaires ; etc. Certaines organisations (Banque mondiale, Banque africaine de développement) ont mis en place des unités chargées de l'évaluation de la qualité à l'entrée (ex ante ou ex post).

**Résultats de développement :** Impact des activités financées par la Banque sur la réalisation des objectifs de développement du pays ou de l'entreprise, leur contribution à la réalisation des objectifs de développement durable, etc. pour aller au-delà de la simple mesure du volume des financements approuvés comme ultime objectif et mesure de performance.

**Sélectivité des projets :** Assurer l'alignement des projets sur les axes prioritaires de la Banque, éviter les décisions opportunistes, et assurer que les projets sont bien préparés et prêts à l'exécution.

## 2

# ENGAGEMENTS / RESULTATS / IMPACT

### Le plan stratégique ambitionne de mettre en exergue :

- Les impacts en termes de développement des projets qu'elle finance
- La reddition des comptes et la capitalisation

**Impact** : la BOAD définira l'impact comme « un effet (outcome) à court et moyen termes (inférieur ou égal à 5 ans après la fin d'exécution du projet), positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par un projet financé, directement ou non, intentionnellement ou non » (définition opérationnelle pour le COMPAS). Au niveau international, deux approches majeures sont utilisées (en termes de cadre de résultats de développement) : MOPAN & COMPAS

- The Multilateral Organisations Performance Assessment Network (MOPAN) conduit des appréciations des performances et résultats des organisations multilatérales, y compris les banques de développement, à la demande des 19 Etats membres de l'OCDE qui constituent ce réseau.
- Pour les Banques multilatérale de développement (BMD) : the Common Performance Assessment System (COMPAS)

La BOAD, en sa qualité de Banque multilatérale de développement, s'inscrira dans le COMPAS

Les BMD utilisant le COMPAS se doivent de se fixer des cibles pour des indicateurs développement jugés importants. La BOAD s'engage dans cette démarche avec les objectifs suivants :

#### > Objectif général

- Estimation des indicateurs standardisés d'impacts sur le développement pour un (01) milliard FCFA d'approbation de la Banque afin de les utiliser dans le modèle financier

#### > Objectifs spécifiques

- Identification des thématiques majeures d'impacts sur le développement ;
- Alignement des thématiques majeures d'impacts avec les Objectifs de développement durable (ODD) ;
- Sélection d'un nombre restreint d'indicateurs liés au thématiques majeures d'impacts ;
- Estimation des indicateurs standardisés d'impacts sur le développement.

Les indicateurs d'impact retenus sont décrits dans les tableaux suivants :



## INDICATEURS QUANTITATIFS D'IMPACT

Thématiques majeures de développement	Type d'indicateurs de développement	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	ODD	Réalizations		Résultats	
					Indicateurs	Valeurs Moyennes	Indicateurs	Indicateurs
Accès à la nourriture	Lutte contre la pauvreté non monétaire	Surface hydroagricole aménagée (ha)	Production de riz paddy	ODD1 et ODD2	Surface moyenne de terre aménagée en maîtrise totale pour 1 md de FCFA (incorporants les coûts connexes) • Maîtrise partielle de l'eau • Maîtrise totale de l'eau	270 70	Production moyenne de riz paddy pour 1 md FCFA (incorporants les coûts connexes) • Maîtrise partielle de l'eau • Maîtrise totale de l'eau	735 980
Accès à l'eau potable	Pauvreté non monétaire	capacité de production d'eau potable installée	Production d'eau potable installée	ODD1, ODD6 et ODD9	Capacité moyenne de production d'eau potable installée (m³/j) pour 1 md FCFA (incorporants les coûts connexes) • Milieu rural • Milieu semi urbain • Milieu urbain	2313 m³/j 1016m³/j	Production moyenne d'eau potable (3/j) pour 1 md FCFA (incorporants les coûts connexes) • Milieu rural • Milieu semi urbain • Milieu urbain	2197 m³/j 864 m³/j 827 m³/j
Accès à l'énergie	Pauvreté non monétaire	capacité de production d'énergie installée	Production d'énergie installée	ODD1, ODD7 et ODD9	Capacité moyenne de production pour 1 md FCFA (incorporants les coûts connexes) • Centrale thermique • Hydroélectricité • Solaire PV	1,3MW Nécessité des études spécifiques	Production moyenne d'électricité (GWh/an) pour 1 md FCFA (incorporants les coûts connexes) • Centrale thermique • Hydroélectricité • Solaire PV	109 GWh/an Nécessite des études spécifiques 2,21 GW / an
Valeur Ajoutée	Contribution au PIB	N/A	Montant de la valeur ajoutée générée	ODD8	N/A	N/A	Montant de la valeur ajoutée générée (projets marchands)	4,5 milliards FCFA
Impôt payé	Contribution aux recettes de l'Etat	N/A	Montant de l'impôt payé	ODD8	N/A	N/A	Impôts payé (projets marchands)	0,7 milliards FCFA
Adaptation	Lutte contre les changements climatiques, non monétaires	Capacité de résilience et d'adaptation des populations	Nombre de personnes résilientes aux effets du changement climatique	ODD5, ODD7, ODD10, ODD11, ODD12, ODD13, ODD14 et ODD15, ODD17	N/A	N/A	Nombre de personnes directement touchées	1299
							Nombre de femmes directement touchées	581
Atténuation	Lutte contre les changements climatiques, non monétaires	Capacité d'efficacité énergétique installée ou de production d'énergie propre installée	Quantité de CO <sup>2</sup> évitée en tonne équivalent		N/A	N/A	Quantité de CO <sup>2</sup> évitée en tonne équivalent (tCO <sub>2</sub> eq)	1299
Finance climat	Lutte contre les changements climatiques	Capacité de mobiliser des ressources gratuites ou concessionnelles pour le financement des projets climats	Montant des fonds d'études et d'exécution des projets mobilisé		N/A	N/A	Nombre de subventions accordées pour le financement des études	2,5
							Nombre de projets approuvés par les fonds climat	0,1

Thématiques majeures de développement	Type d'indicateurs de développement	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	ODD	Réalizations		Résultats						
					Indicateurs	Valeurs Moyennes	Indicateurs			Indicateurs			
Accès à des routes	Pauvreté non monétaire	Longueur de route construite ou réhabilitée	Réduction moyenne annuelle du coût d'exploitation des véhicules	ODD1 et ODD9	Longueur moyenne (pour une valeur de 1 milliard FCFA d'approbation y compris les coûts annexes)		Durée moyenne de temps économisé en utilisant les routes (pour une valeur de 1 milliard FCFA d'approbation y compris les coûts annexes)			Réduction moyenne annuelle du coût d'exploitation des véhicules (en milliard) pour 1 milliard FCFA d'approbation y compris les coûts annexes			
TYPE DE ROUTE					Construction	Entretiens périodique	Construction	Entretiens périodique	Réhabilitation	Construction	Entretiens périodique	Réhabilitation	
Rase campagne					Route en terre (moderne)	7,4 km	37,2 km	9,3 min	16,8 min	17,9 min	0,38	1,92	0,74
					Route bitumée (2X1 voies)	2,3 km	6,2 km	2 min	1,2 min	2,3 min	0,12	0,32	0,14
Agglomérations					Route bitumée (2X1 voies)	1,2 km	6,2 km	1,1 min	0,9 min	1,93 min	0,46	2,39	0,90
					Route bitumée (2X2 voies)	0,5 km	3,7 km	0,5 min	1,3 min	1,2 min	0,18	1,43	0,53
	Route pavée (2X1 voies)	1,9 km				2,3 min							
Emploi	Participation au plein emploi	N/A	Nombre d'emploi	ODD8	N/A	N/A	Public non marchand						
Emploi (Micros, petites et moyennes entreprises - MPME)							Emplois directs créés			0,25			
							Emplois au cours de la mise en œuvre (temporaires)			82			
							Entreprises Publiques Marchandes						
							Emplois directs créés			0,98			
							Emplois au cours de la mise en œuvre (temporaires)			65			
							Privés						
							Emplois directs créés			4			
							Emplois au cours de la mise en œuvre (temporaires)			77			
							Micros entreprises			423			
							Petites entreprises			201			
Moyennes entreprises							61						
Ensemble PME			68										
Ensemble MPME			79										

\*Ces chiffres résultent de l'analyse par la DERP et la DEFIC des réalisations financées pendant la période des plans précédents. Ils sont encore préliminaires et seront révisés et précisés lors des études périodiques d'impact tout au long de l'exécution du Plan 2021-2025.

## INDICATEURS QUALITATIFS

Le suivi qualitatif de l'exécution du Plan stratégique sera guidé par l'évaluation périodique de l'état d'avancement des activités décrites pour chacun des axes prioritaires dans le tableau suivant :

	<b>ACTIVITÉS À SUIVRE ET À ÉVALUER</b>
<b>AXE 1</b> Renforcer l'Intégration régionale	<b>MESURES URGENTES DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer le développement d'infrastructures régionales de santé, d'éducation et de protection sociale ;</li> <li>• Assurer la survie et la viabilité des entreprises ayant un fort impact régional en particulier dans les domaines du transport (ports, aéroports, transport routier, etc.) ainsi que de l'hôtellerie et du tourisme dont les champions régionaux subissent des pertes conséquentes en leur mettant à disposition les moyens nécessaires à la préservation de l'outil de production et des emplois.</li> </ul>
	<b>RÉGIME DE CROISIÈRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le partenariat avec la CEDEAO et la commission de l'UEMOA (en ce qui concerne notamment(i) le Projet de Centres de Soins Spécialisés de Haut Niveau (PCSSHN) de l'UEMOA et (ii) le Plan Directeur de l'Aménagement des Corridors pour l'Anneau de Croissance en Afrique de l'Ouest -- CACAO) ;</li> <li>• Développer les capacités nécessaires (études sectorielles) à l'origination et la préparation de projets régionaux pour l'UEMOA où la Banque serait chef de file pour mobiliser des cofinancements importants auprès des institutions publiques de développement ou du secteur privé (PPP innovants) ;</li> <li>• Développer les compétences spécialisées et rémunérées en matière de promotion, de préparation et de structuration financière de projets d'envergure pour l'intégration régionale et les infrastructures ;</li> <li>• Mettre en place des mécanismes incitatifs pour les projets intégrateurs (par exemple en leur réservant une partie des ressources concessionnelles) ;</li> <li>• Mettre l'accent sur la qualité des infrastructures physiques, leur durabilité et leur résilience au changement climatique ;</li> <li>• Développer un plan régional pour améliorer la connectivité ;</li> <li>• Etablir des communications régulières avec le G5 Sahel pour une éventuelle contribution à son plan d'investissements publics en particulier dans les zones difficiles.</li> </ul>
<b>AXE 2</b> Contribuer à la création de valeur et d'emplois productifs en appui aux Etats et au secteur privé	<b>MESURES URGENTES DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer que les entreprises clientes du portefeuille disposent des moyens nécessaires pour traverser la crise et reprendre leurs activités sur des bases financières saines (lignes de trésorerie, restructuration de projet en difficulté, etc.) ;</li> <li>• Mettre l'accent sur les activités favorisant la sécurité alimentaire (l'approvisionnement des populations en denrées de première nécessité, eau potable, etc.), l'inclusion financière, l'approvisionnement en vivres des populations, le commerce, la restauration et les services ;</li> <li>• Renforcer les moyens d'intervention à l'attention des banques primaires en vue de les aider à la préservation des emplois dans les PME/PMI voire les grandes entreprises en difficulté du fait des effets de la pandémie sur les économies de la zone ;</li> <li>• Renforcer l'appui des SFD (lignes de refinancement, services de conseil financier et d'assistance technique) en vue d'atteindre les microentreprises du secteur informel qui sont les plus fragiles mais qui contribuent à la création d'emplois en particulier pour les femmes et les jeunes ;</li> <li>• Appuyer les infrastructures de santé pour améliorer le plateau technique des hôpitaux de l'Union et en assurer l'accès aux couches les plus défavorisées ;</li> <li>• Renforcer les infrastructures d'eau potable, d'assainissement et d'aménagement urbain.</li> </ul>

ACTIVITÉS À SUIVRE ET À ÉVALUER	
	<p><b>RÉGIME DE CROISIÈRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer les infrastructures nationales qui facilitent les investissements (énergie, transport, télécommunications, digitalisation) y compris sous forme de PPP ;</li> <li>• Soutenir les activités qui privilégient les maillons manquants des chaînes de valeur nationales et régionales ;</li> <li>• Renforcer la sélectivité des projets en mettant l'accent sur les projets à forte capacité de création d'emplois et fort impact sur la lutte contre la pauvreté.</li> <li>• Soutenir les fleurons nationaux ou régionaux exerçant dans des secteurs stratégiques (santé, énergie, industrie, etc.)</li> <li>• Appuyer (financement direct) les entreprises de grande taille (publiques ou privées) en priorisant celles qui sont les plus contributrices à la création d'emplois et à la génération d'activités ancillaires par les MPME ;</li> <li>• Appuyer (refinancement) les MPME par des prêts d'intermédiation financière couplée à de l'assistance technique (via les banques primaires ou les SFD) pour compléter les maillons manquants des chaînes de valeur (y compris dans le monde rural et pour les activités extractives) ;</li> <li>• Intégrer l'égalité des genres, en particulier les préoccupations des femmes et des jeunes ;</li> <li>• Accompagner l'appui des Etats aux petits paysans en améliorant leur productivité et leur accès aux marchés et à la microfinance rurale en s'appuyant, par exemple, sur l'initiative de la BCEAO pour l'inclusion financière ;</li> <li>• Renforcer la capacité des banques commerciales à mieux servir les MPME en créant des produits de prêts ciblés.</li> </ul>
	<p><b>MESURES URGENTES DE RÉPONSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer que les mesures d'urgence prises par la Banque soient en ligne avec les engagements de la Banque en matière de lutte contre le changement climatique et mettre en place les mesures correctives si l'urgence ne le permet pas.</li> </ul>
<p><b>AXE 3</b> Renforcer la résilience au changement climatique</p>	<p><b>RÉGIME DE CROISIÈRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir l'agriculture climato-intelligente (financement et rôle de banque de savoir) ;</li> <li>• Promouvoir la préservation, la réhabilitation, l'extension et la gestion durable des forêts et des aménagements paysagers ;</li> <li>• Financer les activités contribuant à un développement résilient au changement climatique et à faible émission de carbone (adaptation, atténuation et résilience à long terme) ;</li> <li>• Assurer la prise en compte des aspects climat dans toutes les opérations de la Banque (intégration des outils bilan-carbone, analyses des risques climatiques, etc... dans les opérations) ;</li> <li>• Renforcer l'expertise de la Banque dans le financement climat, en particulier la conception et mise en œuvre des projets ;</li> <li>• Mobiliser des financements supplémentaires auprès des fonds climat (y compris pour la préparation de projets) ;</li> <li>• Utiliser de manière optimale les mécanismes d'assurance (par exemple partenariat avec l'African Risk Capacity) en les incluant si nécessaire et de façon appropriée dans les opérations ;</li> <li>• Augmenter progressivement la part du renouvelable dans le financement de la production énergétique ;</li> <li>• Promouvoir l'efficacité énergétique.</li> </ul>



	ACTIVITÉS À SUIVRE ET À ÉVALUER
<b>AXE 4</b> Augmenter les capacités de financement	<b>MESURES URGENTES DE RÉPONSE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter le capital pour disposer des marges de manœuvre requises par la crise et ses conséquences ;</li><li>• Renforcer la diffusion des produits nécessaires pour répondre à la pandémie (prêts de trésorerie à court terme, ligne de refinancement à destination des PME et de la microfinance, fintech, conseil financier pour la restructuration des projets en difficulté, etc.) ;</li><li>• Consolider et améliorer au maximum la notation « investment grade » (augmentation à court terme du capital afin de préserver une bonne adéquation des fonds propres, améliorer la qualité des actifs détenus en trésorerie, diversifier les sources de mobilisation de ressource, continuer à bénéficier du support des actionnaires).</li></ul>
	<b>RÉGIME DE CROISIÈRE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiser le produit net bancaire en augmentant encore l'efficacité opérationnelle de la Banque et en développant ou renforçant certaines activités (conseil financier, agent d'exécution pour le compte des Fonds environnementaux, garantie, etc.) dans le cadre d'une revue du business model ;</li><li>• Economiser le capital en privilégiant les prêts et en limitant les prises de participations ;</li><li>• Optimiser l'utilisation du capital (rotation plus rapide des actifs détenus au niveau du bilan par le biais de cessions ou de titrisation de créances, garantie d'actif) ;</li><li>• Développer des compétences spécialisées dans les opérations de prêts d'intermédiation financière, notamment par l'intermédiaire du déploiement des technologies mobiles, particulièrement dans les zones rurales ;</li><li>• Poursuivre la mobilisation et l'utilisation des ressources issues des Fonds environnementaux et climats et accélérer le processus d'accès aux ressources de l'UE (Audit des 9 piliers) ;</li><li>• Rechercher l'appui financier du G-20 dans le cadre du Compact avec l'Afrique auquel participent 5 des pays de l'Union ;</li><li>• Utiliser les capitaux propres comme effet de levier pour mobiliser des ressources en provenance du secteur privé par l'intermédiaire de garanties, PPP, etc. ;</li><li>• Relancer la réforme institutionnelle :</li><li>• Examiner la composition de l'actionnariat et la gouvernance en vue d'augmenter les ressources avec l'objectif d'augmenter la part des non-régionaux dans le capital tout en maintenant la spécificité régionale de la BOAD ;</li><li>• Mener une étude approfondie des coûts et bénéfices de la possibilité de filialiser les activités de financement du secteur privé :<ul style="list-style-type: none"><li>o Avantages : Séparer les métiers de financement du secteur public et du secteur privé qui exigent des compétences différentes et attirer de nouveaux actionnaires à la filiale secteur privé ;</li><li>o Risques : coûts élevés de transition, création de silos, duplication des services d'appui etc.</li></ul></li></ul>

## AXE 5

Renforcer les ressources humaines et les systèmes de gestion

### ACTIVITÉS À SUIVRE ET À ÉVALUER

#### MESURES URGENTES DE RÉPONSE

- Renforcer les compétences pour les secteurs sanitaires et sociaux, la microfinance, la digitalisation et la mesure de l'impact ;
- Capitaliser sur les leçons apprises suite à la première application du Plan de Continuité des Activités (PCA) en grandeur nature, notamment en renforçant le télétravail, en facilitant l'accès à distance des applications et des données de la Banque (via un cloud sécurisé par exemple) pendant les périodes de crise.

#### RÉGIME DE CROISIÈRE

- Renforcer le plan de gestion des carrières de l'institution :
  - Gestion agile des parcours professionnels (filière technique, passerelles entre différentes filières métier, etc.) ;
  - Développement et approfondissement permanent des compétences (activités de conseil, climat, PPP, etc.) ;
  - Renforcer le développement du capital humain (éducation, formation, ...) ;
  - Renforcer la culture de résultats ; et les moyens consacrés à leur évaluation ;
  - Conditions d'emploi motivantes ;
  - Bien être, respect, égalité des genres, égalité des chances.
- Consolider les progrès et les gains réalisés en matière de systèmes internes de gestion au cours du plan stratégique 2015 – 2019 ;
  - Poursuivre la mise en œuvre des initiatives en cours (finalisation du cadre de revue global de gestion des risques, du pilotage financier, ...) par des responsabilités clairement définies et des calendriers serrés dans les domaines suivants :
    - Questions juridiques
    - Systèmes d'information
    - Technologie et communications
    - Gestion des risques (pilotage financier, gouvernance des données, Risk Appetite Framework & MCE, etc.)
- Accélérer le rythme des décaissements et améliorer la qualité du portefeuille :
  - Améliorer la qualité à l'entrée, particulièrement l'état de préparation des opérations pour en réduire les délais d'exécution ;
  - Mobiliser des appuis (par exemple de la part des fonds fiduciaires) pour financer une meilleure préparation des projets ;
  - Suivre le taux de décaissement annuel des projets ;
  - Mettre l'accent sur la durabilité et la qualité des infrastructures financées par la Banque (contrôle et maintenance des investissements après l'exécution des projets).
  - Instaurer les mécanismes pour recueillir tout au long du cycle du projet lorsque cela est possible les points de vue des bénéficiaires qui sont le mieux placés pour se prononcer sur les résultats ;
  - Assurer le feedback entre les évaluations d'impact ex-post et la conception de nouveaux projets ;
- Poursuivre la transformation numérique de la Banque en examinant l'opportunité de la digitalisation des processus d'instruction et de suivi des opérations. Cela n'exclut pas la présence physique sur le terrain ;
- Poursuivre la mise en œuvre des projets RSE ;
- Mettre en place une production intellectuelle dans le cadre du renforcement de la diffusion de connaissances aussi bien en interne qu'en externe.

## 3

# BENCHMARKING DE LA BOAD

## Institutions multilatérales retenues dans le cadre du benchmark

### PÉRIMÈTRE DE COMPARAISON

La sélection du panel des institutions financières du Benchmark s'est faite selon les critères suivants :

- **Zone géographique d'intervention** : la BOAD est une banque de développement opérant dans les pays membres l'UEMOA, des pays en voie de développement.
- **Typologie des produits de la Banque** : la BOAD intervient dans l'UEMOA à travers un mix de financements publics et privés qui lui permet d'accompagner le développement des économies de ses pays membres. Les institutions retenues pourront également intervenir dans leur zone d'opération via des types de financements similaires.
- **Notation Financière (rating)** : compte tenu de la notation investment-grade de la BOAD (BBB sur l'échelle Fitch et Baa1 sur l'échelle MOODY'S), les constituants du panel devront afficher une notation de calibre investment-grade au moins sur l'une de ces échelles.

### PANEL D'INSTITUTIONS MULTILATÉRALES COMPARABLES

<b>Africa Finance Corporation</b>  AFRC AFRICA FINANCE CORPORATION	Rating A3	<b>International Investment Bank</b>  INTERNATIONAL INVESTMENT BANK	Rating A3
<b>East African Development BANK</b>  eadb	Rating Baa3	<b>Black Sea Trade &amp; Development BANK</b>  Black Sea Trade & Development Bank	Rating A2
<b>Afremix Bank</b>  AFREXIMBANK	Rating Baa1	<b>Central American Bank for Economic Integration</b>  CABEI	Rating A3
<b>Trade Development Bank</b>  TDB TRADE & DEVELOPMENT BANK	Rating Baa3	<b>Corporacion Andina de Fomento</b>  CAF	Rating A3
<b>Eurasian Development Bank</b>  Eurasian Development Bank	Rating Baa1		

## Institutions multilatérales retenues dans le cadre du benchmark

	Actionnariat	Total actifs (mUSD)	Zone Géographique d'intervention	Public/Privé	Financement de projets/Trade Finance	Notation Fitch/S&P/Moody's
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats membres Africains et non Africains</li> </ul>	6118,8	Afrique de l'Ouest : 43% Autres pays africains : 25% Hors Afrique : 33%	-10%/+90%	82,5/17,5%	//A3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats de l'Afrique de l'Est</li> <li>Actionnaires institutionnels Africains et non africains</li> </ul>	375,0	Ouganda 26%, Kenya 24% Tanzanie 38%, Rwanda 12%		100%/0%	//Baa3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats africains</li> <li>Actionnaires institutionnels africains et non africains</li> <li>Investisseurs privés</li> <li>London GDR</li> </ul>	14 439,6	Afrique du Nord 16% Afrique de l'Ouest 44% Afrique Centrale 5% Afrique l'Est et Sud 35%	7,1%/ 92,9%	6%/94%	BB-//Baa1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats membres régionaux et non régionaux</li> <li>Actionnaires institutionnels</li> </ul>	6691,4	Afrique de l'Est et du Sud 100%	67,0%/33,0%	42,4%/57,6%	BB+/Baa3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Russie, biélorussie, États d'Asie centrale</li> </ul>	5140,6	Russie, Biélorussie, États d'Asie centrale 100%	18.6%/81,4%		BBB+/BBB /Baa1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bugarie, Cuba, République Tchèque, Hongrie, Mongolie, Roumanie, Russie, Slovaquie, Vietnam</li> </ul>	1580,3	UE 52% CEF 20% ASIE 14%, Autres 14%		96,9%/3,1%	BBB+/A-/A3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats côtiers de la mer noire</li> </ul>	2724,9	Grèce, Turquie : 48, Russie : 13%, Autres 39%	27%/73%	92%/8%	A-/A2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats d'Amérique Latine, Taiwan, Espagne, Corée du Sud</li> </ul>	11610,6	Costa Rica, Honduras : 38% Salvador, Nicaragua : 16%, Autres : 29%	81,5%/18,4%		A=//AA/Aa3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats d'Amérique Latine, Espagne, Portugal</li> </ul>	42293,6	Argentine, Equateur, Venezuela : 42% Bolivie, Colombie, Pérou 29% Autres 29%	85,2%/14,8%		A+/A+/Aa3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats membres régionaux et non régionaux</li> <li>Actionnaires institutionnels</li> </ul>	5513,8	Afrique de l'Ouest 100%	69,0%/31,0% (A confirmer)	100%/0%	BBB/Baa1



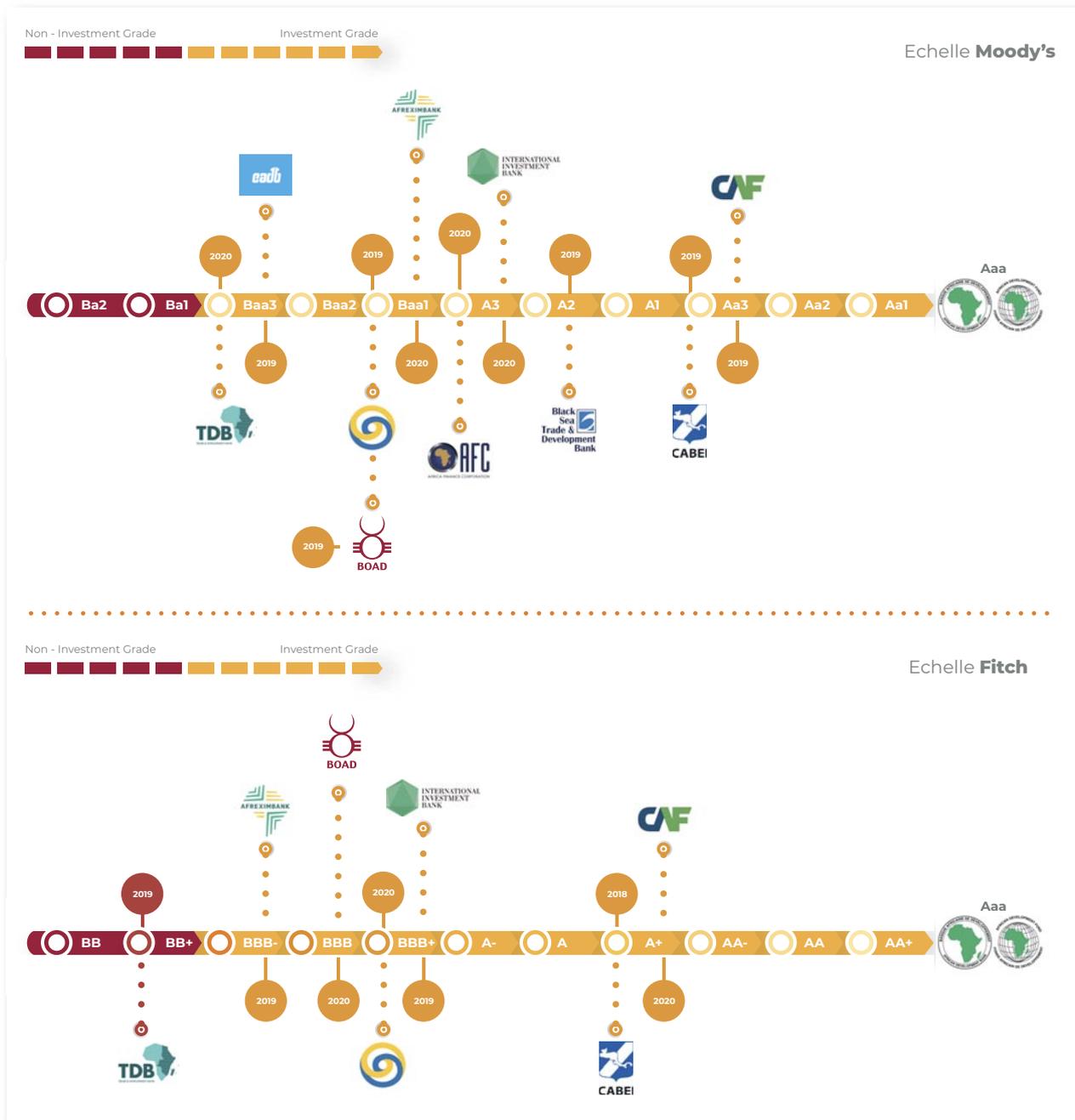
## Emprunts et Financements de prêts en devises

	Reporting des devises	Activités de Financement en Devises étrangères	Mix des emprunts de devises	Utilisation d'un dérivé de swap de devises
	USD	USD 85,9% Autres 14,1%	USD 88,1% Autres 11,9%	OUI
	USD	USD 82,8% EUR 3,1% UGX 12,3% Autres 1,7%	USD 47,2% EUR 5,3% UGX 24,4% Autres 28,1%	OUI
	USD	USD 88,5% EUR 11,5%	USD 100 %	OUI
	USD	USD 71,9% EUR 27,9%	USD 98,5% EUR 27,9% TzSh 0,2%	OUI TzSh 0,0%
	USD	USD 45,4% EUR 13,6%	USD 31,2% EUR 0,0% Autres 41,0%	OUI Autres 68,8%
	USD	USD 26,4% EUR 60,1%	USD 4,0% EUR 19,2% Autres 13,5%	OUI Autres 76,8%
	USD	USD 38,7% EUR 54,2%	USD 68,8% EUR 7,1% Autres 7,1%	OUI Autres 24,1%
	USD	USD 97,8% EUR 0,0%	USD 18,1% EUR 5,4% Autres 2,1%	OUI Autres 76,5%
	USD	USD 99,8% EUR 0,0%	USD 90,0% EUR 6,8% Autres 0,2%	OUI Autres 3,2%
	USD	XOF 100%	USD 65,8% EUR 20,6% XOF 10,9% SDR 2,7%	OUI (\$<>€)

## Aperçu de quelques performances financières

	Croissance du portefeuille prêts TCAC 15 - 19	Croissance des profits TCAC 15 - 19	Coefficient d'exploitation (2019)	Ratio NPL(2019)
AFC	17,4%	23,7%	18,9%	0,9%
EADB		6,9%	40,4%	4,7%
AFREXIMBANK	17,9%	25,9%	16,3%	2,8%
TDB	14,4%	12,4%	14,7%	2,3%
Eurasian Dev. Bank	9,6%		27,0%	2,8%
I.I.B.	28,3%	128,3%	72,7%	1,7%
B.S.T.D.B.	15,0%		56,8%	0,2%
CABEI	6,1%	9,0%	17,9%	0,0%
CAF	6,9%	43,1%	24,3%	0,3%
BOAD	8,7%	32,0%	32,5%	3,0%
	<b>10,4% - 10,4%</b>	<b>23,5% - 23,6%</b>	<b>23,7% - 24,3%</b>	<b>1,1% - 1,7%</b>

## Grille générale des critères de notation





## Classement des institutions par notation

	Rating Global Fitch/S&P/Moody's	Critère de Solvabilité	Critère de Liquidité	Stratégie environnement opérationnel	Support des Actionnaires
	//A3	Baa3	a1/a2	Environnement et Profil : risques élevé	Bas (0)
	//Baa3	Baa2	ba1	Environnement et Profil : risques élevé	Modéré (+1)
	BBB-//Baa3	Capitalisation : Fort Evaluation risques : Modéré	a-	Environnement et Profil : risques élevé	BB
	BB+/Baa3	Capitalisation : Fort Evaluation risques : Modéré	Bbb+	Environnement et Profil : risques élevé	BB-
	BBB+/BBB-/Baa1	Capitalisation : Excellent Evaluation risques : Elevé	aa-	Environnement et Profil : risques élevé	BBB
	BBB+/A-/A3	Capitalisation : Excellent Evaluation risques : Modéré	aa-	Environnement : risques élevé Profil : risques moyen	BBB-
	/A-/A2	a3	baa3	Environnement et Profil : risques modéré	Modéré (+1)
	/AA/Aa3	a1	aa2	Environnement et Profil : risques élevé	Modéré (+1)
	A+/A+/Aa3	Capitalisation : Excellent Evaluation risques : Modéré	aa+	Environnement : risques élevé Profil : risques moyen	BB-
	BBB/Baa1	Capitalisation : Fort Evaluation risques : Modéré	a	Environnement et Profil : risques élevé	BBB-

Note : Les critères de solvabilité, liquidité, stratégie et environnement opérationnel, et support des actionnaires sont basés uniquement sur le rating de Fitch.

# 4 LES AXES PRIORITAIRES ET LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

ODD	AXES STRATEGIQUES	
	DIRECT (OPERATIONS)	INDIRECT (INTERNE)
 1 Eradication de la pauvreté (Éliminer l'extrême pauvreté et la faim)	2	
 2 Sécurité alimentaire et agriculture durable (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable)	2, 3	
 3 Santé et bien-être (Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge)	Pas de capacité internes	5 RSE
 4 Éducation de qualité (Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie)	Pas de capacités internes	5 RSE Politique de formation permanente du personnel
 5 Égalité entre les femmes et les hommes (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles)	2, 3 Inclusion financière des femmes	5 RSE Politique salariale
 6 Gestion durable de l'eau pour tous (Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau)	2, 3	
 7 Énergies propres et d'un coût abordable (Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable)	1, 2, 3	5 RSE
 8 Travail décent et croissance durable (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous)	2, 3	5
 9 Infrastructures résilientes et innovation (Bâter une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation)	1, 2, 3	5
 10 Réduction des inégalités (Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre)	2, 3	



ODD	AXES STRATEGIQUES	
	DIRECT (OPERATIONS)	INDIRECT (INTERNE)
 <p>11 Villes et communautés durables (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables)</p>	1, 2, 3	5 RSE Politique salariale
 <p>12 Consommation et production responsables (Établir des modes de consommation et de production durables)</p>	n/a	5 RSE
 <p>13 Lutte contre les changements climatiques (Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions)</p>	1, 3	
 <p>14 Vie aquatique marine (Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable)</p>	1, 2 (pêcheries)	
 <p>15 Vie terrestre (Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité)</p>	1, 2, 3	
 <p>16 Paix, justice et institutions efficaces (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous)</p>	Liaison avec le G5 Sahel	5 Ethique et lutte contre la corruption
 <p>17 Partenariats pour la réalisation des objectifs</p>	1, 2, 3, 4 en partenariat avec la Commission de l'UEMOA, le G5 Sahel, Le G20 Compact with Africa, les fonds climat et les PTFs traditionnels	



# 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](http://www.boad.org)



BANQUE OUEST AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT