



BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE DEVELOPPEMENT DE LA CEDEAO
ECOWAS BANK FOR INVESTMENT AND DEVELOPMENT
BANCO DE INVESTIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DA CEDEAO



PLAN STRATEGIQUE 2016-2020



©2016 Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO

Tous droits réservés. Publié en 2016

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO autorise la reproduction de l'information contenue dans cette publication à des fins personnelles ou non commerciales à condition d'en mentionner la source. La reproduction de cette publication ou d'une partie de celle-ci à des fins commerciales est interdite.

Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
128, Boulevard du 13 janvier
BP 2704, Lomé
Togo
Tel: (228) 22 21 68 64
Fax: (228) 22 21 86 84

www.bidc-ebid.org

Vision

Devenir la première banque de développement et d'investissement de l'Afrique de l'Ouest, impulsant la création de richesse, la croissance économique et l'industrialisation pour le bien-être des populations de la région.

Mission

Promouvoir le financement de programmes et de projets de développement tant nationaux que régionaux pour l'émergence d'une Afrique de l'Ouest économiquement forte, industrialisée et prospère, parfaitement intégrée dans le système économique mondial, en vue de bénéficier des opportunités offertes par la mondialisation.

AVANT-PROPOS

La Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest (CEDEAO) est en pleine mutation économique, socio-politique, structurelle et stratégique. En effet, au cours des quatre dernières décennies, des avancées significatives ont été réalisées notamment l’adoption du Tarif extérieur commun (TEC), l’harmonisation des politiques économiques et financières des Etats membres dans le cadre du mécanisme de surveillance multilatérale, la mise en œuvre de la feuille de route pour la création de la monnaie unique de la Communauté en 2020, l’amélioration de la libre circulation des biens et des personnes, l’élaboration et la mise en œuvre d’une panoplie de politiques et de programmes régionaux dans les domaines prioritaires de la Communauté et la consolidation de la démocratie, la bonne gouvernance et la paix dans la région.

Malgré ces progrès significatifs, des défis majeurs restent à relever en l’occurrence, le déficit infrastructurel, la faiblesse de la productivité agricole et du secteur privé, le chômage des jeunes, la faiblesse de l’industrialisation et du commerce intra-régional et la dégradation environnementale.

Afin de relever ces défis, la CEDEAO a opté pour une approche stratégique régionale et structurée fondée sur l’élaboration et la mise en œuvre du Cadre stratégique communautaire (CSC) 2016-2020. Ce Cadre présente les orientations stratégiques pour les prochains politiques et programmes régionaux. Il favorisera la cohésion, la cohérence et la convergence des objectifs au sein du système de la CEDEAO et son but primordial est de raffermir les bases de la création d’une région sans frontières, pacifique, prospère et cohésive. Il fait suite au Plan stratégique régional (PSR) 2011-2015 et constitue l’un des principaux instruments de mise en œuvre de la Vision 2020, adoptée par la Conférence des Chefs d’Etat et de gouvernement de la Communauté en juin 2007.

Cette vision régionale est axée sur la transformation de la communauté des États en une communauté de peuples, grâce au renforcement de l’intégration régionale, au développement socio-économique, à la paix et à la bonne gouvernance.

Les orientations stratégiques de la BIDC pour la période allant de 2016 à 2020 découlent de celles définies par le Cadre Stratégique Communautaire de la même période, dans l’optique de la réalisation de la Vision 2020. Elles se fondent également sur les leçons tirées de la mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014, arrivé à échéance.

L’objectif fondamental du Plan stratégique 2016-2020 est de permettre à la BIDC de s’atteler résolument durant le quinquennat, à la réalisation de sa propre vision, cette dernière étant arrimée à la *Vision 2020* la CEDEAO. En effet, la Banque ambitionne de devenir à l’horizon 2020, la première banque de développement et d’investissement de l’Afrique de l’Ouest, en impulsant l’intégration régionale, la croissance économique, l’industrialisation ainsi que la protection de l’environnement en Afrique occidentale et en créant les conditions propices à l’émergence de l’Afrique de l’Ouest.

De cette vision, découlent cinq piliers stratégiques en l'occurrence, la promotion de la croissance économique à base élargie et le développement social inclusif, le renforcement de la coopération et de l'intégration régionales, la promotion de la durabilité environnementale, le renforcement du processus de mobilisation de ressources tant internes qu'externes et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles de la Banque.

Il convient de souligner que trois premiers piliers stratégiques sont en parfaite adéquation avec ceux du CSC et traduisent une perspective régionale, tandis que les deux autres sont spécifiques à la BIDC.

En effet, la mobilisation de ressources substantielles tant internes qu'externes s'avère cruciale en raison du rôle de la BIDC dans le financement des programmes et des projets tant régionaux que nationaux, conformément à sa mission de promotion de l'investissement et du développement dans la sous-région ouest-africaine.

L'amélioration de l'efficacité organisationnelle quant à elle, vise à relever significativement les performances opérationnelles et financières de la Banque à travers sa conformité aux normes bancaires internationales, la conduite de réformes organisationnelles idoines et le renforcement de ses capacités institutionnelles.

La mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 permettra non seulement à la Banque de contribuer au développement économique de la région mais aussi d'améliorer son fonctionnement interne et ses performances.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude aux Chefs d'Etat et de gouvernement de la CEDEAO, à la Commission et aux instances de décision de la BIDC pour leur appui sans cesse renouvelé à l'endroit de la Banque.

Mes remerciements sont également adressés à nos partenaires techniques et financiers dont l'accompagnement constant concourt à l'intensification des opérations de la Banque, ainsi qu'aux membres du personnel pour leur dévouement et leur contribution à l'élaboration du présent Plan stratégique et pour leur engagement vis-à-vis de son exécution.

La mise en œuvre réussie du présent Plan stratégique permettra non seulement d'atteindre les objectifs de la Banque mais aussi de contribuer significativement à la réalisation de la vision d'une Communauté ouest africaine forte et émergente.

Bashir Mamman IFO
Président

Table des matières

Liste des tableaux, graphiques et encadrés.....	7
Sigles.....	8
Résumé analytique.....	9
Introduction.....	11
PARTIE 1: ENVIRONNEMENT MACRO ET SOCIO ECONOMIQUE	13
1.1 CONTEXTE MONDIAL	14
1.2 CONTEXTE DE LA CEDEAO	15
1.3 DEFIS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT AU SEIN DE LA REGION OUEST AFRICAINE	18
PARTIE 2: EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2010-2014 ET DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	23
2.1 EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2010 - 2014 ET LEÇONS TIREES	24
2.2 ANALYSE SWOT DE LA BIDC	29
PARTIE III : LE CADRE STRATEGIQUE	31
3.1. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA COMMUNAUTE	32
3.2. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA BIDC	35
PARTIE IV : CADRE DE FINANCEMENT DU PLAN STRATEGIQUE.....	53
4.1. APPROBATIONS PREVISIONNELLES.....	54
4.2. ENGAGEMENTS PREVISIONNELS.....	55
4.3. DECAISSEMENTS PREVISIONNELS	57
4.4. INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS.....	57
4.5. LES RESSOURCES PREVISIONNELLES.....	57
4.6. PERSPECTIVES FINANCIERES DE LA BIDC (2016-2020)	61
PARTIE V : SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2016-2020	65
5.1. OBJECTIF GLOBAL.....	66
5.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES	66
5.3. MECANISME DE SUIVI EVALUATION.....	66
5.4. CADRE DE RESULTAT DU PLAN STRATEGIQUE 2016-2020	68
PARTIE VI : RISQUES DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN	85
PARTIE VII : CONCLUSION.....	88
ANNEXES	90

Liste de tableaux et de graphiques



Tableaux

Tableau 1: Approbations prévues par secteur pour la période 2016-2020 (En millions d'USD et d'UC)	54
Tableau 2: Engagements prévisionnels de la BIDC de 2016 à 2020 (en USD).....	55
Tableau 3: Mobilisation de capitaux (en milliers d'UC)	58
Tableau 4: Prévision des ressources à mobiliser pour la période 2016-2020 (en milliers d'UC)	60
Tableau 5: Etat prévisionnel des résultats pour la période 2016-2020	61
Tableau 6: Bilan prévisionnel pour la période 2016-2020 en UC	63
Tableau 7: Cadre de mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020	75

Graphiques

Graphique 1: Résumé de la situation des indicateurs de suivi et d'évaluation au 31 décembre 2014.....	24
Graphique 2: Indicateurs de suivi et d'évaluation de 2010 à 2014	26
Graphique 3: Cadre institutionnel de gestion des risques	41
Graphique 4: Etats des prêts directs	55
Graphique 5 Décaissements de prêts directes de 2016 à 2020 (en millions de USD)	57

Sigles

AIAFD	Association des institutions africaines de financement du développement
ALM	Gestion actif / passif
ARAA	Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation de la communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
ASE	Asie du Sud-Est
ASS	Afrique subsaharienne
BAD	Banque africaine de développement
BIDC	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
CA	Conseil d'administration
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CSC	Cadre stratégique communautaire
CTER	Comité technique sur études et de recherches
DRPS	Département recherche et planification stratégique
EEEOA	Système d'échanges de l'énergie électrique ouest africain
FAPA	Fonds d'appui au secteur privé africain
FODETE	Fonds pour le développement et le financement des secteurs du transport et de l'énergie de la CEDEAO
FMI	Fonds monétaire international
IDE	Investissements directs étrangers
IDH	Indicateurs du développement humain
IFD	Institution financière de développement
IFRS	Normes internationales d'information financière
MDP	Mécanisme pour un développement propre
MVE	Maladie à virus Ebola
OHADA	Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires de l'Afrique
OMS	Organisation mondiale de la santé
PCD	Programme communautaire de développement
PE	Protocole d'entente
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PPDU	Unité de préparation et de développement des projets
PPP	Partenariat public-privé
PPTE	Pays pauvre très endetté
PS	Plan stratégique
PSR	Plan stratégique régional
R & D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
ROPPA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
TEC	Tarif extérieur commun
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UC	Unité de compte
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USD	Dollar américain
WDI	Indicateurs du développement dans le monde
ZMAO	Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest

RESUME ANALYTIQUE

La mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014 s'est inscrite dans un contexte macroéconomique mondial marqué par le ralentissement de la croissance surtout dans les pays avancés, couplé de l'incidence de la crise financière mondiale de 2007-2008 et des crises subséquentes. Au plan régional, la croissance économique est demeurée forte cependant son incidence sur la réduction de la pauvreté, le développement infrastructurel et la création d'emploi a été mitigée.

Bien que le Plan stratégique 2010-2014 ait contribué à la consolidation des activités de la Banque, dont les nouveaux engagements et les décaissements se sont élevés respectivement à 530 et à 397,4 millions d'UC, son exécution a été tributaire de l'insuffisance des ressources concessionnelles nécessaires à l'intensification de ses interventions en faveur des Etats membres de la Communauté.

Le Plan stratégique 2016-2020 a été élaboré dans l'optique de la réalisation de la vision de la Banque de devenir la première banque de développement et d'investissement de l'Afrique de l'Ouest, impulsant la création de richesse, la croissance économique et l'industrialisation pour le bien-être des populations de la région.

Les nouvelles orientations stratégiques qui y sont définies sont arrimées à celles du Cadre Stratégique Communautaire 2016-2020 en vue de la réalisation de la Vision 2020 de la CEDEAO, qui prône la transformation de la CEDEAO des Etats en celle des peuples à travers le renforcement de l'intégration régionale, du développement socio-économique, de la paix et de la bonne gouvernance. Ces orientations se libellent comme suit :

- Renforcement du processus de mobilisation de ressources et du partenariat et amélioration de la visibilité de la Banque ;
- Promotion de la croissance économique à base élargie et du développement social inclusif ;
- Renforcement de la coopération et de l'intégration régionale ;
- Contribution à la durabilité environnementale ; et
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles.

Les domaines d'intervention prioritaires retenus à cet effet sont les suivants :

- Développement des infrastructures ;
- Promotion de l'agriculture, du développement rural et de la sécurité alimentaire ;
- Développement du secteur privé ;
- Renforcement du commerce intra-régional ;
- Promotion de l'industrialisation ; et
- Promotion de la protection sociale.

La mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 permettra à la BIDC non seulement de contribuer à la réalisation des objectifs régionaux de développement mais aussi d'améliorer ses performances opérationnelles et financières, consolidant ainsi son rôle de bras financier de la CEDEAO pour la

promotion de l'intégration et du développement des Etats membres de la Communauté à travers l'intensification du financement des programmes et projets tant régionaux que nationaux en vue de l'émergence de la région.

Le financement du Plan stratégique 2016-2020 nécessitera des ressources à hauteur de 1,365 milliards d'UC, composées de ressources en capital, de ressources d'emprunt concessionnelles, semi-concessionnelles et commerciales, de fonds spéciaux et de fonds propres. Ces dernières seront levées au sein et à l'extérieur de la sous-région.

Selon les prévisions du Plan, au cours des cinq prochaines années, les Etats membres procéderont au paiement de la totalité des arriérés en capital qui s'élèvent à 186 millions d'UC. Il est également prévu la souscription des membres non régionaux au capital de la Banque. En ce qui concerne les ressources d'emprunt prévisionnelles dont le montant s'élève à 904 millions d'UC, des efforts seront déployés en vue de leur mobilisation aussi bien sur les marchés financiers qu'auprès des partenaires au développement. Par ailleurs la Banque prévoit la mobilisation de ressources du Prélèvement communautaire à concurrence de 83,3 millions d'UC.

En ce qui concerne les prévisions d'activité, les approbations, les engagements et les décaissements prévisionnels pour le quinquennat se chiffreront respectivement à 1,123 milliards, 874,7 et 563,8 millions d'UC.

La masse bilancielle de la Banque devrait s'accroître au cours de la période, passant de 553,7 millions en 2015 à 1,9 milliard d'UC en 2020. Cette hausse devra être induite par l'augmentation des prêts aux des Etats membres de la Communauté.

Les risques inhérents à la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 pourraient subvenir au cas où la Banque ne serait pas en mesure de mobiliser les ressources concessionnelles, semi-concessionnelles et commerciales suffisantes pour financer les programmes et projets retenus, en raison de la faiblesse de sa capacité d'endettement.

INTRODUCTION

Le Plan stratégique 2016-2020 de la BIDC présente les actions que la Banque se propose de mettre en œuvre en vue de remplir sa mission d'assistance aux Etats membres dans la réalisation de leurs objectifs de développement visant à atteindre un taux de croissance économique durable, la réduction de la pauvreté et le renforcement de leur résilience face aux chocs extérieurs.

Le Plan stratégique a été élaboré dans le contexte des récentes évolutions et tendances mondiales, ayant induits de nouveaux défis à relever. En effet, le ralentissement de l'économie chinoise, la forte appréciation du dollar US et la récession dans la zone euro ainsi que la faiblesse des prix des produits de base pourraient entamer les progrès réalisés par les pays émergents et ceux en voie de développement. Les perspectives de croissance économique et de développement durables sont entravées par l'extrême vulnérabilité de la plupart des Etats membres de la CEDEAO aux chocs économiques exogènes, et l'augmentation de l'instabilité socio-politique dans certains pays.

Le Plan stratégique met un accent particulier sur l'appui aux Etats membres dans l'identification et l'exploitation d'opportunités dans le cadre de la réalisation d'une croissance et d'un développement inclusifs, le renforcement de leur résilience face aux chocs économiques exogènes et la réduction de la pauvreté et des inégalités. Le Plan définit la ligne de conduite permettant à la Banque d'exploiter ses atouts comparatifs, d'accroître son rôle et sa pertinence auprès des acteurs, de renforcer son portefeuille, d'améliorer son efficacité et son efficacité et de renforcer son engagement.

Les propositions qui y sont contenues sont le résultat d'une large consultation et de discussions approfondies avec les parties prenantes. Le Plan s'est inspiré des leçons tirées de la mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014, tout en prenant en compte les autres politiques et stratégies tant sectorielles que thématiques de la Banque.

Le Plan stratégique 2016-2020 de la BIDC est en conformité avec le principe de base du Cadre stratégique communautaire (CSC) de la CEDEAO, notamment la consolidation des bases pour la création d'une région paisible, intégrée, sans frontière et prospère, fondée sur la coopération, la bonne gouvernance, la concurrence, le renforcement des capacités institutionnelles et le développement durable à l'horizon 2020.

Le Plan s'articule autour des parties suivantes : la première partie donne un aperçu de l'environnement économique international et celui de la CEDEAO dans lesquels évoluent les Etats membres et la Banque ; elle fait également la synthèse des défis et opportunités y relatifs. La deuxième partie présente le rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014 de la Banque et les enseignements tirés. Elle se rapporte également à l'analyse SWOT de la Banque.

La troisième partie met en exergue le Cadre stratégique Communautaire et la stratégie de la Banque pour la période 2016-2020. La quatrième partie décrit les mécanismes de financement du Plan et les hypothèses correspondantes. La cinquième partie est consacrée au plan d'action et la sixième présente le cadre de suivi et d'évaluation des progrès qui seront réalisés lors de la mise en œuvre du Plan. La septième partie est consacrée aux risques liés à la mise en œuvre du plan. Enfin, la huitième partie présente la conclusion et les recommandations.

PARTIE I : ENVIRONNEMENT MACRO ET SOCIO ECONOMIQUE

1.1 CONTEXTE MONDIAL

L'activité économique mondiale des six dernières années a été fortement influencée par plusieurs événements. Entre 2010 et 2015, la croissance du PIB mondial a chuté passant de 5,43 % en 2010 à 3,09 en 2015, soit une moyenne de 3,81 % au cours de la période. Les effets résiduels des crises financières de 2008-2009 et de celles de la zone euro de 2011-2012 sont encore tangibles dans de nombreux pays, tandis que plusieurs autres ont entamé une reprise progressive. La reprise au niveau mondial continue mais demeure de plus en plus fragile. Pour 2016 le FMI¹ prévoit une croissance mondiale modeste de 3,16 %.

Des signes de faiblesse sont encore perceptibles dans le secteur industriel, par exemple. Le commerce mondial demeure morose en raison notamment de la diminution des investissements dans le secteur des industries extractives et de la baisse de la demande pour les matières premières, qui a eu une incidence défavorable sur les économies en développement axées sur l'exportation. Par ailleurs, le secteur des services qui représente la part la plus importante des économies développées, demeure robuste.

Les conditions financières qui prévalent aux Etats-Unis, en Europe et au Japon montrent une tendance au resserrement depuis 2014. La perspective de nouvelles hausses du taux directeur de la réserve fédérale américaine ajoutée au renforcement du dollar US représente une double menace pour les économies des pays émergents. La faiblesse des taux d'intérêt aux Etats-Unis avant la hausse surprise du taux directeur en décembre 2015, la première en une décennie, a causé une fuite de capitaux vers les marchés frontières à la recherche de meilleurs rendements.

Nombre de ces économies émergentes ont contracté des dettes libellées en dollars afin de profiter des faibles taux d'intérêt. Actuellement, avec la fluctuation des taux d'intérêt aux Etats-Unis, et la fuite de capitaux des marchés émergents vers les marchés matures, les faiblesses et la trop forte dépendance des économies émergentes vis-à-vis des denrées et industries extractives, qui étaient en grande partie masquées par l'afflux constant de capitaux étrangers sont maintenant exposées, ce qui atténue la perception d'une Afrique émergente. De nombreux pays émergents se retrouvent avec des dettes accrues par le renforcement du dollar.

L'incapacité de nombreux pays à exploiter l'environnement de prêts favorable et la surabondance de liquidité pour investir dans des secteurs à forte croissance plutôt que d'équilibrer leur budget est à déplorer, en particulier dans un environnement financier de plus en plus difficile caractérisé par un manque d'appétit pour les risques associés aux marchés émergents.

¹ FMI – Perspectives de l'économie mondiale, avril 2016

1.2 CONTEXTE DE LA CEDEAO

Au nombre des plus importants chocs qui ont eu un impact sur la croissance du PIB dans la sous-région au cours de ces dernières années, figurent l'épidémie de la maladie à virus Ebola (MVE) qui a coûté la vie à des milliers de personnes, la baisse des cours internationaux des matières premières notamment celui du pétrole brut, les troubles sociopolitiques et l'augmentation du terrorisme et de l'insécurité dans certains pays.

L'épidémie d'Ebola a eu un impact socioéconomique considérable surtout dans les trois pays les plus touchés, à savoir la Guinée, le Liberia et la Sierra Léone. Le déficit budgétaire causé par l'épidémie dans les trois pays s'élève à plus de 500 millions d'USD, soit environ 5 % de la valeur de leurs PIB combinés². Les ressources de ces pays ont subi une forte pression puisque les efforts de lutte contre l'épidémie ont mis leurs budgets à rude épreuve, alors que la baisse des activités économiques a réduit les recettes publiques. Les effets décalés ont affecté les revenus et les recettes en devises des pays tributaires du tourisme, du fait de la forte baisse des voyages touristiques à destination de l'Afrique de l'Ouest.

La chute des cours des matières premières causée par un marché bien approvisionné et la baisse de la demande ont constitué un défi pour les pays de la CEDEAO. La diminution constante des prix du pétrole et la possibilité d'autres baisses sur les marchés des matières premières à court et à moyen terme ont représenté un véritable défi pour les économies de la CEDEAO, qui ont subi diversement les conséquences de la chute des prix. L'impact net de la forte baisse des prix du pétrole sur les Etats membres dépendait en grande partie, de la part du pétrole dans leurs exportations et leurs importations. Par conséquent, l'impact dans la région était contrasté.

Pour les pays importateurs nets de pétrole, la chute des cours a réduit les pressions inflationnistes, mais a surtout donné aux Etats cette rare occasion de réduire leurs subventions au carburant. Ces dernières constituent une part importante jusqu'à 30 % des budgets des pays de l'Afrique de l'Ouest. Elles découragent les investissements dans les secteurs clés de l'économie, détournent les ressources financières des principaux secteurs de développement et perturbent les marchés intérieurs. Il revient donc aux gouvernements d'être suffisamment courageux pour réduire les subventions insoutenables au carburant et d'injecter les ressources récupérées dans des investissements plus rentables.

Les pays exportateurs de pétrole tels que la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Nigeria ont souffert de la baisse de leurs recettes, de l'augmentation de leurs déficits budgétaires, de la détérioration de leurs balances commerciales et de l'aggravation des déficits de leurs comptes courants. Avec la baisse constante des prix du pétrole ces pays se verront obligés de diversifier leurs économies et de mettre en place des mécanismes fiscaux permettant de parer aux effets des prochaines fluctuations des prix du pétrole et par extension à l'instabilité des prix des matières premières.

Malgré ces développements, la sous-région a fait preuve de résilience et enregistré un taux de croissance du PIB de 6 % en 2014, ce qui est sensiblement identique au taux de croissance moyen enregistré entre 2010 et 2014, et également le taux le plus élevé depuis 2010 où il atteignit 8,8 %.

² Banque africaine de développement, Rapport annuel 2014

En 2015 la croissance dans la sous-région a légèrement diminué pour s'établir à 4,6 % mais devrait atteindre 5,3 % en 2016. La croissance a considérablement varié d'un pays à l'autre dans la sous-région, mais elle a été essentiellement favorisée par la demande intérieure, notamment les investissements dans les infrastructures publiques et les dépenses ou la consommation du secteur privé. L'agriculture, les industries extractives, le secteur de la construction et des services constituent les moteurs de la croissance en ce qui concerne l'offre.

En ce qui concerne le développement humain, les pays de la sous-région ont enregistré des progrès variables au cours de la période sous revue. Sur les quinze pays membres, seuls deux (le Cap-Vert et le Ghana) présentent des niveaux moyens de développement humain, tandis que les autres se trouvent dans la catégorie des pays à faible niveau de développement humain. Néanmoins, les pays membres ont enregistré une progression plus rapide de leurs indicateurs de développement humain dans les domaines de l'éducation, de la santé et des revenus. La sous-région a maintenu un fort taux de progression ; les meilleures performances ayant été enregistrées au Bénin, au Liberia, au Mali, au Niger et en Sierra Léone³.

Les prévisions de croissance en Afrique subsaharienne restent supérieures à celles de plusieurs autres régions émergentes ou en développement dans le monde. La croissance devrait baisser passant de 3,36 % en 2015 à 3 % en 2016 avant d'enregistrer une légère progression à 3,99 % en 2017 et 4,54 % en 2020, du fait de la reprise progressive de l'activité économique mondiale, alors que la croissance au niveau de la CEDEAO devrait passer de 4 % en 2015 à 4,7 % en 2016. Les prévisions à moyen terme demeurent donc positives.

La poursuite des investissements dans les infrastructures, les ressources naturelles et le développement du secteur agricole ; la consommation des ménages motivée par la baisse des prix du pétrole, le maintien de la stabilité des prix et l'augmentation des revenus réels par habitant, devraient soutenir la demande intérieure et demeurer les vrais moteurs de la croissance du PIB à travers les cinq groupements économiques régionaux en Afrique. En outre, la demande extérieure devrait également soutenir la croissance compte tenu des perspectives plus solides dans les pays à revenus élevés.

En ce qui concerne l'offre, certains pays africains ont assaini le climat et les conditions d'investissements dans les affaires, ce qui constitue des perspectives favorables de croissance à long terme. Entre juin 2013 et juin 2014, quatre pays de la CEDEAO (le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Togo) comptaient parmi les dix premiers pays du monde ayant effectué les meilleures réformes réglementaires susceptibles de favoriser les activités économiques.

Les risques en termes de perspectives pour l'Afrique de l'Ouest sont identiques à ceux qui confrontent le continent africain dans son ensemble. Ces risques continuent de tendre à la baisse. Sur le plan extérieur, la baisse de la croissance dans les marchés émergents et les économies en développement, notamment en Chine (premier partenaire commercial de l'Afrique) pourrait avoir des répercussions sur le continent à travers les canaux commerciaux et la baisse des prix des matières premières.

³ Perspectives économiques en Afrique, Édition de 2015

Le ralentissement de l'économie chinoise demeure un danger potentiel. Avec sa transition du modèle de croissance économique basée sur les investissements de l'Etat à celui basé sur la consommation et les services, les ralentissements de l'économie chinoise affaibliront davantage la demande pour les matières premières du continent (pétrole, métaux et minerais) faisant baisser davantage les prix. Cette situation aurait des conséquences négatives sur les exportations africaines, occasionnant une baisse significative des recettes d'exportation de la plupart des pays de la région, et contribuerait partiellement à la dépréciation de beaucoup de monnaies africaines.

En outre, l'augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques tels que 'El Niño' pourrait éventuellement provoquer des sécheresses, la baisse de la pluviométrie et des conditions météorologiques extrêmes qui pourraient affecter la disponibilité des denrées alimentaires et la production des articles les plus commercialisés. Cela soulève les questions de sécurité alimentaire et de fluctuations des prix des matières premières dans la sous-région.

Par ailleurs, la relance soutenue dans les pays développés devrait également stimuler les flux d'investissements directs étrangers et des exportations en rapport avec l'Afrique, ce qui pourrait soutenir la croissance sur le continent. La stagnation de la relance causée par le durcissement des conditions financières et de liquidité constituent d'importants risques pour la mobilisation de ressources et d'investissements dans la région.

Sur le plan intérieur, l'incertitude politique à la veille des élections présidentielles au Ghana, au Niger et en Sierra Léone d'une part, les menaces sécuritaires croissantes dans la sous-région et les insurrections de Boko Haram, d'autre part, constituent de sérieux risques. Au-delà des pertes tragiques en vies humaines et des grandes souffrances qu'ils provoquent, ces actes de violence pèsent lourdement sur l'activité économique et minent la confiance des consommateurs et des investisseurs, de même qu'ils exercent une pression sur les budgets des Etats, car ils pourraient contraindre les gouvernements à affecter à la sécurité des ressources budgétaires déjà insuffisantes au détriment des infrastructures essentielles. Cela pourrait alors avoir un impact négatif sur la croissance à long terme et réduire les perspectives d'investissements directs étrangers.⁴

Les effets persistants de la maladie à virus Ebola demeurent une préoccupation car ses conséquences économiques ne cessent de saper la confiance, l'investissement et les déplacements à l'intérieur des trois pays les plus touchés et des pays voisins en Afrique de l'Ouest.

⁴ FMI-Perspectives de l'économie régionale 2015

1.3 DEFIS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DANS LA SOUS-REGION OUEST AFRICAINE

Malgré l'impressionnante performance des taux de croissance réalisée au cours de ces dernières années, une grande partie de la population de la CEDEAO vit sous le seuil de pauvreté, ce qui prouve que la pauvreté est non seulement généralisée mais représente également un défi important pour la région. L'incidence de la pauvreté au sein de la CEDEAO s'établit à 60 % contre 46 % pour l'Afrique Subsaharienne avec un revenu moyen par habitant de 867 USD en 2009⁵.

La pauvreté constitue un phénomène essentiellement rural au sein de la région, avec environ les trois-quarts de la population vivant dans les zones rurales. Elle touche essentiellement les femmes et les enfants. Cependant, sa répartition sociale et géographique a progressivement pris une nouvelle dimension au cours de ces dernières années, notamment avec l'apparition de la pauvreté en milieu urbain qui augmente proportionnellement à l'exode des populations des zones rurales vers les villes. Selon les prévisions, la pauvreté en milieu urbain prendra le pas sur la pauvreté en milieu rural d'ici à 2020.

Les pays de la CEDEAO continuent de réaliser de mauvaises performances au plan de l'IDH du PNUD en raison de la pauvreté généralisée qui a également engendré une faible espérance de vie, un faible accès aux infrastructures d'éducation et de santé parmi d'autres indicateurs.

Au nombre des principaux enjeux de développement auxquels sont confrontés les Etats membres, il y a le déficit chronique en infrastructures (transport, énergie, communication), la faible productivité agricole et ses conséquences en termes d'insécurité alimentaire, la faiblesse du secteur privé, un taux élevé du chômage des jeunes, une croissance économique non-inclusive, la dégradation environnementale ainsi que les effets des guerres civiles prolongés et les défis de développement à long terme de la région Sahélo - Saharienne

1.3.1 Le déficit en Infrastructures

1.3.1.1 Infrastructures de Transport

La sous-région ouest-africaine est confrontée à d'énormes défis dans le domaine des infrastructures de transport routier, ferroviaire, maritime et fluvial. D'après les estimations, plus de 90% de la circulation des marchandises et des passagers s'effectue encore par la route. En dépit de l'utilisation prédominante de ce mode de transport, les États membres de la CEDEAO ne disposent pas d'infrastructures appropriées dans ce domaine.

⁵ Banque africaine de développement : « Document de stratégie d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest 2011 »

La région dispose d'environ 4,7 km de route pour 100 km² contre 6.8km² pour l'ensemble du continent. La longueur totale du réseau ferroviaire de l'Afrique de l'Ouest est de 10188 km, comprenant douze réseaux nationaux, dont six à usage sous-régional⁶.

Les réseaux ferroviaires dans la sous-région opèrent à différents niveaux de capacité et d'efficacité. A quelques exceptions près, ils ne sont pas reliés entre eux. En ce qui concerne le transport aérien, il ne dispose pas de capacités suffisantes permettant de répondre à la demande intérieure croissante. Pour ce qui est du transport fluvial et maritime, la sous-région compte environ 20 ports et un réseau fluvial constitué de trois principaux fleuves Gambie, Niger et Sénégal. En dépit des progrès récents réalisés pour améliorer les infrastructures portuaires dans la sous-région, les défis demeurent. La plupart des ports de la sous-région ne disposent pas de la profondeur de mouillage nécessaire permettant d'accueillir de grands navires porte-conteneurs. La sous-région représente environ 1 % du trafic mondial de conteneurs.

1.3.1.2 Infrastructures d'énergie

La région de la CEDEAO a un énorme potentiel de production d'énergie, avec la présence d'importants gisements de pétrole, de gaz et d'uranium, ainsi qu'un potentiel de production hydro-électrique et des bassins hydrographiques partagés. La sous-région possède également un énorme potentiel d'énergie solaire et éolienne.

En dépit de ces potentialités, le secteur énergétique de la sous-région est perturbé par de sérieuses difficultés liées à la faiblesse de la production, de la distribution, et des infrastructures énergétiques. La consommation électrique de la région est la plus faible au monde, soit moins de 150 kWh par habitant contre une moyenne de 500 kWh en Afrique subsaharienne et une moyenne de 650 kWh en Asie du Sud.

1.3.1.3 Infrastructures de technologie de l'information et de la communication

Le secteur des TIC a connu une transformation et un développement considérables au sein de la CEDEAO au cours des dernières années. Le développement des infrastructures de télécommunications dans la région de la CEDEAO s'est traduit par l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux services, en particulier la fibre optique comme support de transmission dans les réseaux, SDH (hiérarchie numérique synchrone) une technologie plus flexible que le PDH (hiérarchie numérique plésiochrone) les services GSM, le RNIS, Wi-Fi et ADSL à large bande des services dans certains pays, etc.

En dépit de cette transformation significative, des défis demeurent. Le taux de pénétration d'Internet dans la sous-région reste très faible, à environ 3%. En outre, les réseaux de téléphonie fixe sont caractérisés par le vieillissement et l'équipement se détériore. Dans la sous-région, tous les pays ont leurs systèmes informatiques respectifs, mais peu a été fait au niveau régional pour créer une plate-forme TIC commune.

⁶ Source : Document régional du Programme Communautaire de Développement

1.3.2 Faiblesse de la productivité agricole

Le secteur agricole occupe plus de 60% de la population active de la région, en dépit du faible niveau des salaires par rapport aux autres secteurs de la région. Environ 80% des besoins alimentaires de la sous-région sont couverts par la production au niveau régional. L'agriculture en Afrique de l'ouest est cependant caractérisée par une très grande hétérogénéité.

Malgré l'importance de l'agriculture dans l'économie ouest-africaine, le secteur se caractérise par une faible productivité et subit de sérieuses contraintes environnementales. La baisse de 25% des précipitations au cours des 50 dernières années a produit de graves conséquences dans les zones arides. Les rendements par hectare pour la plupart des cultures sont parmi les plus bas du monde et ont augmenté en moyenne de 42 %⁷ entre 1980 et 2005.

1.3.3 Faiblesse du secteur privé

Nonobstant les actions menées par un certain nombre d'organismes régionaux, y compris la BIDC, en vue du renforcement du secteur privé, le niveau des interventions dans le domaine ainsi que la portée de leur impact n'ont pas été à la hauteur des attentes.

Le secteur privé en Afrique de l'Ouest se heurte à un certain nombre de défis notamment, la faiblesse du développement des infrastructures, surtout celles relatives à l'énergie et au transport, de graves pénuries de main d'œuvre qualifiée, l'inadéquation entre les besoins des entreprises et les ressources humaines disponibles, les restrictions commerciales, les barrières tarifaires et non tarifaires, ainsi que les difficultés d'accès aux financements à moyen et long termes.

1.3.4 Chômage des Jeunes

Le chômage et le sous-emploi des jeunes font partie des principaux obstacles au développement en Afrique de l'Ouest. L'exclusion des jeunes de la population active perpétue non seulement des cycles générationnels de pauvreté mais aussi, brise la cohésion sociale, avec pour conséquence l'augmentation du taux de criminalité et de violence chez les jeunes désœuvrés.

En Afrique subsaharienne, le taux de chômage des jeunes oscille autour de 12%. Bien qu'il soit légèrement inférieur au taux de chômage global des jeunes (12,4%), le continent africain affiche les taux les plus élevés de travailleurs pauvres, c'est-à-dire les personnes actives gagnant moins de 2 \$ US par jour.

L'une des raisons pour lesquelles les jeunes éprouvent des difficultés à trouver un emploi est le nombre limité d'emplois créés. Entre 2000 et 2008, seulement un tiers des 74 millions d'emplois

⁷ C. Ojukwu « Réaliser le véritable potentiel agricole de l'Afrique de l'Ouest », 2014

créés en Afrique ont été dédiés aux jeunes de 15 à 24.⁸ Cette dure réalité contraint les jeunes à se contenter d'emplois dégradants, notamment des emplois faiblement rémunérés, temporaires, dangereux, ou pour lesquels ils sont surqualifiés. Certains jeunes entrent dans l'économie informelle pour pouvoir joindre les deux bouts. D'autres abandonnent carrément leur recherche d'emploi. Ces groupes sont difficiles à identifier et ne figurent pas dans les statistiques se rapportant au chômage.

1.3.5 faiblesse du niveau d'industrialisation

Le secteur secondaire de la sous-région (l'industrie manufacturière, les mines, l'énergie et l'industrie de la construction) emploie entre 2% et 10% de la population active selon les pays. Cependant, la part de l'industrie manufacturière dans la création de la valeur ajoutée de ce secteur est faible. Cette faible contribution de l'industrie manufacturière est un indicateur de la faiblesse de la création de valeur ajoutée aux ressources naturelles de la région, surtout aux produits agricoles.

La situation globale dans les pays de la CEDEAO montre que de nombreux aspects des activités manufacturières subissent une forte concurrence des importations. Dans de nombreux pays, l'insuffisance des infrastructures, notamment dans le domaine de l'alimentation électrique, l'augmentation des taux d'intérêt et, dans une certaine mesure, la dégradation du climat des affaires, produisent un effet conjugué qui entrave la performance du secteur industriel.

1.3.6 Faiblesse du niveau du commerce intra-régional

En dépit de l'aspiration à la réalisation du Marché commun de la CEDEAO, le niveau du commerce intra-régional entre ses États membres reste très faible, représentant 14 % du PIB régional. Les progrès réalisés à ce jour en termes de développement du commerce intra-régional et d'intégration de la région dans le commerce mondial ne reflètent pas la portée des objectifs fixés au départ par les dirigeants. En effet, les économies de la région n'ont pas pu atteindre les niveaux de développement et de commerce intra-régional escomptés. Ces derniers ont évolué légèrement en raison de nombreux obstacles économiques, institutionnels, administratifs et politiques et de la faible capacité de production régionale.

1.3.7 Effets des conflits civils prolongés et les défis de développement à long terme de la région sahélo-saharienne

Au nombre des autres principaux défis auxquels la sous-région se trouve confrontée, il y a les effets persistants des conflits civils prolongés dans certains États membres (à savoir la Guinée Bissau, le Liberia et la Sierra Leone) ainsi que les problèmes de développement à long terme de la

⁸ Perspectives Economiques Africaines, «Promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique»

région sahélo-saharienne, qui ont conduit à des conflits liés aux droits de pâturage, d'accès à l'eau et à d'autres ressources.

1.3.8 Dégradation environnementale

La forte croissance économique que la région de la CEDEAO a enregistrée ces dernières années, induite essentiellement par les industries extractives, a indubitablement causé l'épuisement des ressources naturelles, l'accélération de la dégradation environnementale tant dans les zones urbaines que rurales et les répercussions sur le changement climatique.

En raison de la densité de la population le long de la côte et de l'exploitation intense des ressources, l'écosystème sous-régional est menacé du fait de l'appauvrissement des sols et de la déforestation. La sous-région est également confrontée à la pollution et à la dégradation de l'environnement résultant du forage pétrolier, du torchage de gaz naturels et de l'extraction de minéraux.

Les autres défis incluent, l'érosion côtière, la fréquence grandissante des sécheresses et des inondations, l'avancée du désert saharien et une urbanisation galopante avec pour conséquence des services urbains limités, en particulier le long de la côte.

PARTIE II : EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2010-2014 & DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

2.1 EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2010 - 2014 ET LEÇONS TIREES

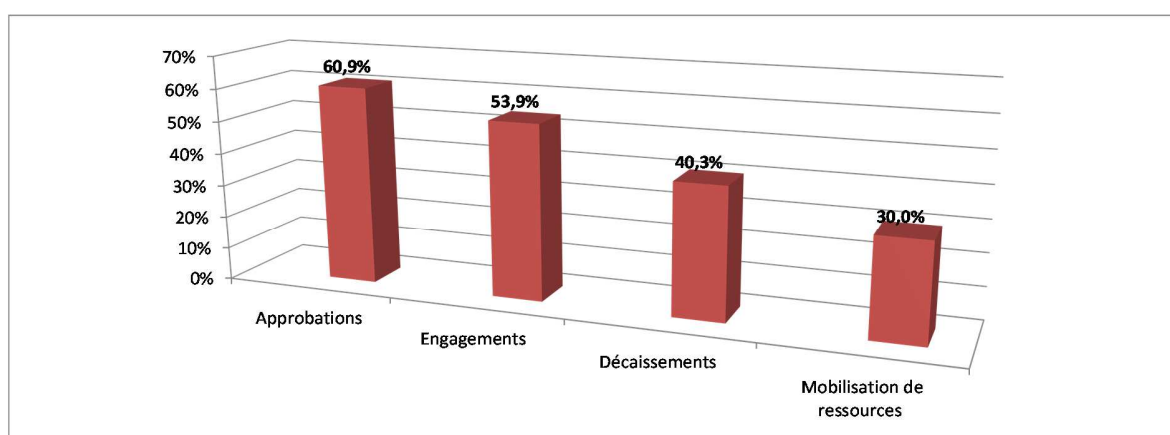
L'élaboration du Plan stratégique 2010-2014 s'est inscrite dans un contexte de marasme économique mondial, induit essentiellement par la crise financière des sub-primes et les crises subséquentes. Il a été adopté par le Conseil des gouverneurs lors de sa session tenue le 07 juin 2010 à Banjul en Gambie, et se décline en trois axes stratégiques prioritaires notamment : l'amélioration des infrastructures, le développement rural et la promotion du secteur privé.

Bien que le Plan stratégique ait contribué à la consolidation des activités de la Banque, dont les nouveaux engagements et les décaissements se sont élevés respectivement à 530,6 et à 397,4 millions d'UC au terme du quinquennat 2010-2014, sa mise en œuvre a accusé de quelques revers, dus essentiellement à des facteurs exogènes tels que la rareté des ressources concessionnelles et les difficultés d'accès aux ressources communautaires.

2.1.1 Évaluation du niveau de réalisation des objectifs quantitatifs

Il ressort de l'analyse de la situation agrégée des indicateurs de suivi-évaluation du Plan stratégique 2010-2014 que les résultats se sont révélés contrastés et en-deçà des prévisions. Ainsi, comme le montre le graphique 1, plus de la moitié des objectifs ont été atteints en termes d'approbations de financement de projets (60,9%) et de nouveaux engagements (53,9%). En revanche les performances ont été faibles en ce qui concerne les décaissements (40,3%) et la mobilisation de ressources nécessaires à la mise en œuvre du Plan (30%).

Graphique 1 : Situation agrégée des indicateurs de suivi-évaluation au 31 décembre 2014



Source : DRPS

Les performances annuelles réalisées au cours de la période se résument comme suit :

2.1.1.1 Approbations de projets

Pour la période quinquennale allant de 2010 à 2014, le Plan stratégique prévoyait l'octroi de financements à hauteur de 1003 millions d'UC, se rapportant aux prêts directs, aux prises de participation et aux garanties. A fin décembre 2014, le taux cumulé de réalisation ressortait à 60,9%, soit 611 millions d'UC, correspondant à une moyenne annuelle d'environ 122,2 millions d'UC, comme le montre le graphique 2.

Au cours de la période, 90 projets ont été approuvés, dont 29 relevant du secteur public et 61, du secteur privé. S'agissant de répartition sectorielle des réalisations en termes d'approbation de nouveaux projets, le secteur des infrastructures arrive en première position avec 51% des engagements, suivi des secteurs de l'industrie et des services, dont les taux ressortent respectivement à 23% et à 21%. Les interventions de la Banque en faveur des secteurs agricole et social ont atteint respectivement 3% et 4%, en dépit de leur importance stratégique pour l'Institution.

2.1.1.2 Nouveaux engagements

Les objectifs prévisionnels de nouveaux engagements pour les cinq années de mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014 étaient fixés à 984,8 millions d'UC répartis à hauteur de 60% et de 40% respectivement entre les secteurs public et privé au titre de prêts directs, de prises de participation et de garanties. Au 31 décembre 2014, les nouveaux engagements signés entre 2010 et 2014 se sont élevés à 530,6 millions d'UC, représentant un taux de réalisation des prévisions de 53,9%, comme l'indique le graphique 2, et correspondant à une moyenne annuelle de 106,1 millions d'UC.

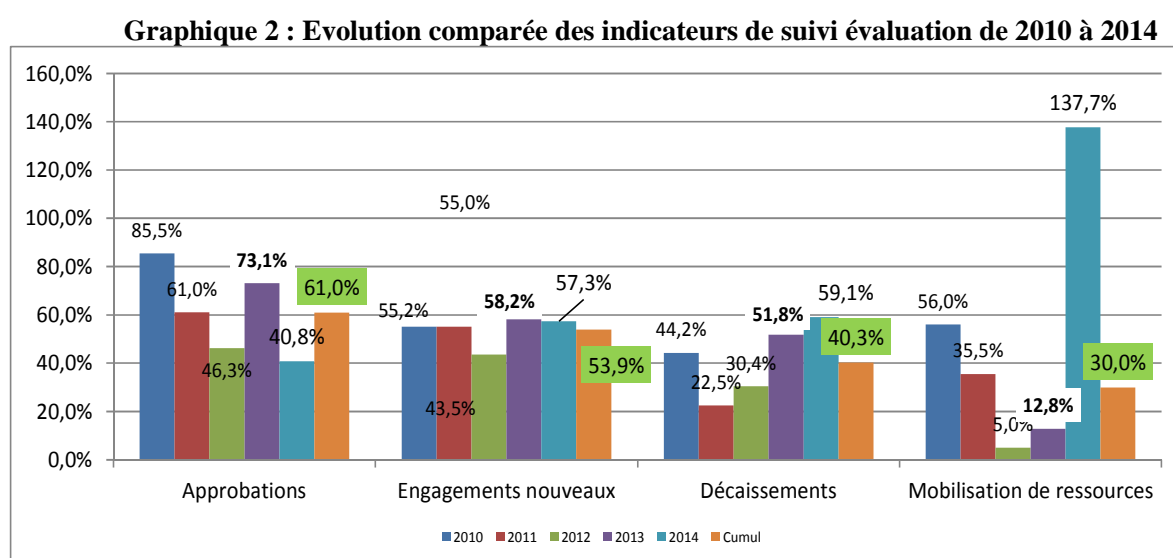
La répartition sectorielle de ces engagements indique que 56% d'entre eux, relèvent du secteur des infrastructures tandis que les parts relatives aux secteurs des industries, des services et de l'agriculture ressortent respectivement à 20,9%, 17,7% et 3%.

2.1.1.3 Décaissements

Le total des décaissements de 2010 à 2014 s'est élevé à 397,4 millions d'UC, soit un taux d'exécution de 40,3%, comme l'indique le graphique 2. Ceci porte le taux global de décaissement du cumul des engagements de la Banque à 60,1%. En moyenne, 79,5 millions d'UC ont été décaissés par an pour les projets. Au cours de la période, la meilleure performance a été enregistrée en 2014 (59,1 %).

2.1.1.4 Mobilisation des ressources

Entre 2010 et 2014, les ressources mobilisées par la Banque se sont élevées à 355,7 millions d'UC, représentant 30% des prévisions du Plan chiffrées à 1,2 milliard d'UC, comme l'indique le graphique 2. Les principales ressources mobilisées par la Banque au cours de la période sous revue comprennent les lignes de crédit indiennes de 250 millions USD et les emprunts obligataires émis sur le marché financier de l'UEMOA en 2010 et en 2014 qui ont permis de mobiliser respectivement 42 et 40 milliards de FCFA milliards et de de F CFA.



Source : DRPS

2.1.1.5 L'analyse des indicateurs financiers

Au cours de cette période quinquennale, l'actif total de la Banque s'est accru 2,4 fois, passant de 206,7 millions d'UC en décembre 2009 (année de référence du Plan) à 503,3 millions d'UC à fin décembre 2014. Bien que ce niveau ait été en deçà des prévisions (53,2 %), il témoigne tout de même de la dynamique des activités opérationnelles de la Banque. La rareté des ressources concessionnelles nécessaires au financement des projets relevant du secteur public demeure la principale cause de cette contre-performance au regard des prévisions initiales.

Entre 2010 et 2014, le compte d'exploitation de la Banque a évolué en dents de scie malgré la consolidation de ses activités opérationnelles.

2.1.2 Evaluation de la réalisation des objectifs par domaine stratégique prioritaire

2.1.2.1 Domaine prioritaire 1 : Le développement des infrastructures régionales

Avec un taux de réalisation de 56 % des prévisions initiales du Plan stratégique 2010-2014, il est évident que les objectifs de la Banque en matière de développement des infrastructures ont été partiellement atteints. En effet, ses interventions dans ce domaine prioritaire ont été essentiellement entravées par la rareté des ressources concessionnelles.

2.1.2.2 Domaine prioritaire 2 : La promotion du développement rural

Au cours de la période sous revue, seulement 15,3 millions d'UC, soit 3% des nouveaux financements accordés par la Banque ont été alloués aux projets de développement rural alors que selon les prévisions initiales, ce secteur prioritaire devrait absorber 18% des nouveaux engagements.

2.1.2.3 Domaine prioritaire 3 : Le renforcement du secteur privé régional

Avec des réalisations globales dépassant les prévisions (114,6%), le domaine prioritaire 3 est celui qui a enregistré la meilleure performance en valeur absolue.

2.1.3 Leçons tirées de l'exécution du plan stratégique 2010-2014

Les difficultés majeures ayant entravé la mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2014 ont été essentiellement, l'insuffisance des ressources humaines et celle des ressources financières concessionnelles ainsi que le manque d'appropriation du Plan par le personnel de la Banque.

Les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan précédent soulignent la nécessité de prendre certaines mesures en vue d'assurer le succès de l'exécution du présent Plan. Il s'agit de :

- a) mettre en place un comité ad hoc de planification stratégique pour conduire la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020, qui devra entre autres veiller au respect des principes du Plan, assurer la revue périodique des réalisations par rapport aux prévisions et formuler des recommandations le cas échéant ;
- b) veiller à la corrélation entre le Plan stratégique, les budgets annuels et les plans d'action annuels des départements et unités organisationnelles de la Banque ;

- c) mettre en place un dispositif efficace de suivi-évaluation de la mise en œuvre du Plan et veiller à son appropriation par le personnel de la Banque ;
- d) déployer les efforts nécessaires à la mobilisation des ressources commerciales et concessionnelles adéquates pour le financement de la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020.

2.2 ANALYSE SWOT DE LA BIDC

L'analyse SWOT de la Banque se présente comme suit :

Forces

- La BIDC bénéficie de l'appui des quinze Etats membres de la CEDEAO ;
- La couverture géographique de ses interventions s'étend au quinze pays membres de la Communauté, dont les pays ayant les plus fortes potentialités de croissance en Afrique de l'Ouest ;
- La forte population de la CEDEAO (plus de 330 millions d'habitants) constitue un atout majeur en termes de taille de marché ;
- La Banque compte à son actif plus de trente-cinq ans d'expérience en matière de financement de projets tant régionaux que nationaux ;
- La Banque dispose en outre, d'un personnel diversifié et compétent originaire des quinze Etats membres de la Communauté. En outre, elle a la capacité d'attirer les meilleures compétences de la sous-région ;
- Ses activités bénéficient également d'une exonération fiscale.

Faiblesses

- L'absence de stratégies pays devant permettre à la Banque d'intervenir efficacement dans les pays sur une base pluriannuelle ;
- Elle ne dispose pas non plus de ressources humaines et financières suffisantes pour la réalisation de ses objectifs ;
- L'inexistence de bureaux de représentation dans les pays membres ;
- La faible visibilité tant à l'échelle régionale qu'internationale.

Opportunités

- Le Nigeria, qui est la première économie africaine, est l'un des principaux actionnaires de la Banque. Son vaste marché constitue pour la Banque une opportunité pour y développer ses opérations, exploiter son expertise et ses ressources pour servir cette économie nigériane grandissante ;
- Le principal mandat qui lui a été assigné, en l'occurrence celui de conduire les actions de mobilisation de ressources pour le financement du PCD de la CEDEAO ainsi que la Stratégie Sahel, ce qui lui offre une occasion unique de s'imposer en tant que principale banque de développement de la sous-région ;
- L'existence de besoins énormes en matière de financement des secteurs public et privé offre à la Banque l'opportunité de combler le déficit infrastructurel dans la sous-région ;

- Son appartenance à une communauté d'intégration régionale ;
- L'émergence des PPP comme mode de financement des grands projets d'infrastructure;
- Un plus grand champ d'action, une connaissance approfondie des réalités locales et une grande proximité avec les marchés sur lesquels elle intervient, ce qui lui donne un avantage sur les autres institutions financières de développement présentes dans la région.

Menaces

- La concurrence grandissante des autres institutions financières de développement et banques commerciales disposant de ressources financières plus adéquates.
- L'augmentation des insurrections dans la sous-région, ce qui pourrait éventuellement augmenter les primes de risques ainsi que les risques de défaut de paiement ;
- La rareté des ressources concessionnelles pour le financement des projets et programmes.

PARTIE III : LE CADRE STRATEGIQUE

3.1 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA COMMUNAUTE

La Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement, lors de sa session tenue en 2006, a procédé à d'importantes réformes institutionnelles, y compris la transformation du Secrétariat exécutif de la CEDEAO en une Commission. Ce processus de renforcement de l'intégration régionale s'est poursuivi avec l'adoption en Juin 2007 à Abuja (Nigeria) de la Vision 2020, qui vise à transformer la CEDEAO d'une «CEDEAO des Etats » en une « CEDEAO des peuples » dans laquelle les populations, qui sont les ultimes bénéficiaires, soient au centre des politiques régionales et participent à toutes les étapes du processus d'intégration régionale, d'ici à 2020.

En 2011, la Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement avait approuvé un plan stratégique régional (PSR) pour la période 2011-2015. Le PSR définissait des stratégies pour la réalisation des principes de la Vision 2020 et s'appuyait sur des piliers stratégiques compatibles avec les principes fondamentaux de la CEDEAO. Les six piliers stratégiques du PSR étaient la paix, la sécurité et la bonne gouvernance, la coopération et le développement, la compétitivité et l'équité, l'intégration économique et monétaire, la capacité institutionnelle et la pertinence mondiale.

Un examen du PSR a montré que, bien que sa mise en œuvre ait été réussie dans une certaine mesure, la région continue de faire face à certains défis qui entravent la réalisation de la Vision 2020. Ces défis comprennent entre autres:

- Le faible niveau de commerce intra-régional, qui représente actuellement moins de 14 % du PIB régional ;
- L'amélioration de la croissance du PIB régional ne s'est pas traduite par une création d'emplois suffisants pour absorber le flux de demandeurs d'emplois, surtout les jeunes ;
- La lenteur du processus d'industrialisation et les faibles niveaux correspondants de la valeur ajoutée, ce qui signifie que les exportations de la sous-région sont largement faites dans leurs formes primaires ;
- La non-domestication du Programme de libéralisation des échanges commerciaux (PLEC) par certains Etats membres ;
- Les insurrections croissantes et la prolifération des armes illicites de petit calibre dans la sous-région ;
- La lenteur des progrès vers l'adoption d'une monnaie unique dans la zone; et
- Des capacités limitées en matière de gestion institutionnelle et financière.

Étant donné le succès limité du PSR et l'environnement interne et externe changeant dans la région de la CEDEAO, une approche de la planification et de la programmation à l'échelle régionale s'était avérée nécessaire. Ainsi, le Cadre stratégique communautaire (CSF) 2016-2020 a été élaboré en

remplacement du PSR. Le CSF constitue le cadre général destiné à promouvoir la coopération et l'intégration régionales et à assurer la cohésion, la cohérence et l'harmonisation globale des objectifs dans le système de la CEDEAO.

L'objectif global du CSF est de «consolider les bases de la création d'une région paisible, intégrée, sans frontières et prospère, ancrée sur la coopération, la bonne gouvernance, la compétitivité, des institutions capables et le développement durable, d'ici à 2020 ».

Les choix stratégiques du CSF ont été élaborés sur la base d'une analyse critique et globale des défis et des changements liés à la coopération régionale et à l'intégration mondiale. Ils répondent aux défis politiques, sociaux, économiques et sociétaux et définissent une feuille de route pour les institutions et les agences de la Communauté.

Pour atteindre son objectif global, le CSF a défini cinq (5) objectifs stratégiques à poursuivre au cours de la période de mise en œuvre.

Objectif 1 : Renforcer le développement socio-économique dans les Etats membres

Cet objectif correspond au premier objectif de développement durable (ODD). L'éradication de toutes les formes de pauvreté dans la région est un désir partagé par tous les membres de la Communauté et les perspectives de sa réalisation sont favorables. Dans cette optique, l'objectif stratégique est de renforcer les institutions de développement socio-économique, les politiques et les cadres existants dans le but d'assurer une croissance inclusive et le développement durable. Le résultat escompté est donc une diminution de l'indice de pauvreté et l'amélioration du bien-être social.

Objectif 2 : Forger et consolider l'intégration économique et monétaire régionale

Le succès de l'introduction d'une monnaie unique dans la zone dépendra de la réalisation de cet objectif. Le deuxième objectif stratégique est donc de parvenir à l'intégration économique et monétaire sous toutes ses formes : la production et le commerce, l'intégration financière et le marché du travail. Cela dépendra largement de la consolidation de la convergence macroéconomique dans la région.

Objectif 3 : Renforcer la participation et la cohésion politique dans la région

La stabilité politique, la sécurité, la paix, la bonne gouvernance et la démocratie au sein de la Communauté de la CEDEAO sont nécessaires à la réalisation du programme de développement durable de la sous-région. Les cadres et les mécanismes de paix et de sécurité existants doivent être renforcés pour faire face à la présence croissante de groupes terroristes et d'insurrections dans la sous-région. Les fondements posés en ce qui concerne la prévention, la gestion et la résolution des conflits, la démocratie et la bonne gouvernance doivent également être consolidés. La réalisation de cet objectif devrait permettre l'émergence d'une Afrique de l'Ouest paisible, bien sécurisée avec la démocratie renforcée et de meilleures pratiques de gouvernance.

Objectif 4 : Mobiliser et soutenir le développement sociétal et institutionnel

Des institutions fortes et un capital humain diversifié sont des conditions nécessaires à la réalisation des trois premiers objectifs déjà énoncés. Dans cette optique, le quatrième objectif stratégique est de renforcer les capacités sociétales et institutionnelles en vue de construire une communauté axée sur les personnes, comme prévu dans la Vision et qui soit durable et engagée dans le processus de développement de la région de la CEDEAO. La réalisation de cet objectif devrait entraîner une augmentation du nombre des citoyens de la CEDEAO engagés dans la mise en œuvre du programme de développement aux niveaux national et régional.

Objectif 5 : Développer et améliorer les infrastructures dans la sous-région

Cet objectif consiste à développer la base infrastructurelle de la sous-région, en particulier dans les domaines du transport, de l'énergie et des Technologies de l'information et de la communication, afin d'avoir un impact positif sur le climat des affaires et d'améliorer la compétitivité des acteurs du secteur public et du secteur privé. L'amélioration de la compétitivité commerciale dans l'espace de la CEDEAO et une meilleure insertion dans la chaîne d'approvisionnement mondiale devraient résulter de la réalisation de cet objectif.

La mise en œuvre du CSC devrait accélérer le programme de développement économique de la sous-région. Les institutions et les agences de la CEDEAO sont appelées non seulement à s'approprier le CSC et d'en tirer des domaines programmatiques exécutables, mais aussi à s'imprégner des principes d'engagement auprès des entités communautaires comme énoncé dans le Cadre en vue de réaliser la Vision 2020.

A cet égard, les institutions et les agences communautaires ont été exhortées à :

- Elaborer leur plan stratégique pour les cinq prochaines années sur la base du CSC 2016-2020; et
- Elaborer des plans d'action sur la base des objectifs stratégiques du CSF.

3.2 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA BIDC

Compte tenu de la vision de la BIDC, de son cadre institutionnel, des ressources disponibles et de ses domaines d'intervention, les objectifs stratégiques ont été élaborés autour de trois des cinq objectifs fondamentaux énumérés dans le CSC, à savoir :

Objectif 1 : Renforcer le processus de développement socio-économique dans les Etats membres ;

Objectif 2 : Impulser et consolider l'intégration économique et monétaire de la région;

Objectif 5 : Développer et améliorer l'infrastructure régionale.

Cette stratégie permettra à la Banque de se concentrer sur les activités qui correspondent à ces domaines d'expertise, ce qui lui permettra de renforcer son efficacité et de contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs régionaux fixés par le CSF.

Compte tenu de ce qui précède, et conformément au mandat de la Banque et dans l'esprit du CSC, le plan stratégique 2016-2020 de la BIDC sera construit autour de cinq objectifs distincts mais complémentaires et six domaines d'intervention prioritaires :

Objectifs stratégiques

- Renforcer le processus de mobilisation des ressources et de partenariat et améliorer la visibilité de la Banque ;
- Promouvoir la croissance économique à base élargie et le développement social inclusif ;
- Renforcer la coopération et l'intégration régionales ;
- Assurer la durabilité environnementale ; et
- Améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

Domaines d'intervention prioritaires

- Le développement des infrastructures
- L'agriculture, le développement rural et la sécurité alimentaire
- Le développement du secteur privé
- Le renforcement du commerce intra-régional
- L'industrialisation
- La protection sociale

Les valeurs fondamentales

Le professionnalisme – Nous remplissons notre devoir avec la plus haute éthique professionnelle afin de fournir à nos clients des services de qualité.

L'excellence – Nous visons l'excellence dans l'accomplissement de nos tâches.

L'intégrité- Nous nous engageons à être sincères, honnêtes, juste et équitables dans nos interventions.

La transparence- Nous sommes guidés par l'objectivité dans la conception, l'interprétation et la mise en œuvre des politiques et des procédures de la Banque.

3.2.1 INTENSIFIER LE PROCESSUS DE MOBILISATION DE RESSOURCES ET LE RENFORCEMENT DE LA VISIBILITE DE LA BANQUE

Au nombre des défis majeurs auxquels la BIDC se trouve confrontée, figure la difficulté de mobiliser des ressources suffisantes, plus particulièrement des ressources concessionnelles, pour financer les projets et programmes de développement dans la sous-région. De plus le manque de visibilité de la Banque au sein de la Communauté, auprès des partenaires de développement et des acteurs du secteur privé de la sous-région constitue un autre obstacle à la mobilisation de ressources.

Cet objectif stratégique consiste à mobiliser et à allouer des ressources pour le développement durable dans les Etats membres et à établir des partenariats permettant d'améliorer sa visibilité, en vue de la positionner en tant qu'acteur-clé du développement régional.

Dans cette optique, la BIDC entend poursuivre les objectifs suivants au cours de la période :

- explorer d'autres méthodes novatrices de mobilisation de ressources sur les marchés financiers dédiés au financement du développement ;
- développer et renforcer les partenariats bilatéraux, multilatéraux et autres, afin d'optimiser les interventions de la Banque dans les États membres ;
- renforcer sa coopération avec la Commission de la CEDEAO et les autres Institutions communautaires ;
- œuvrer pour la notation de la Banque par une Agence de notation internationale ; et
- rehausser la présence de la Banque sur les marchés financiers régionaux et internationaux.

A cet effet, la Banque aura besoin d'une politique et d'une stratégie de communication solides afin de pouvoir remplir les objectifs mentionnés ci-dessus, au sein de la communauté, en Afrique et dans les autres régions du monde constituant des zones d'intérêt stratégique

3.2.1.1 Explorer d'autres méthodes novatrices de mobilisation de ressources sur les marchés financiers évolutifs dédiés au financement du développement

La ligne directrice de la stratégie novatrice de mobilisation de ressources de la BIDC porte sur les axes suivants :

- mobilisation de ressources en monnaies locales au sein de la communauté pour financer les projets d'infrastructures ;
- émission d'emprunts obligataires à l'endroit de la diaspora ;
- exploitation des réserves excédentaires des pays;
- recours à des emprunts pour des prêts concessionnels, notamment la mise en place de prêts concessionnels des partenaires et la création de fonds fiduciaires permettant de gérer lesdits prêts, conclusion d'accords de prêts directs avec des institutions financières et établissement d'un cadre d'emprunt souverain ;
- émission d'obligations pour le financement d'infrastructures

3.2.1.2 Renforcer les partenariats bilatéraux, multilatéraux et autres, afin d'optimiser les interventions de la Banque dans les États membres

La BIDC établira et consolidera des partenariats stratégiques avec des institutions de développement bilatérales et multilatérales, notamment les institutions financières, ainsi qu'avec le secteur privé et la société civile, tout en renforçant les partenariats existants, en vue d'améliorer sa capacité à répondre aux enjeux du développement des Etats membres et à mettre en œuvre le présent Plan.

La Banque œuvrera sans relâche pour encourager les partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux à prendre une participation à son capital. Mieux, elle s'emploiera à établir de nouvelles alliances avec des partenaires émergents en vue de mobiliser des ressources, de mettre en place un fonds fiduciaire, de cofinancer, et d'établir des accords de coopération technique et de partenariats stratégiques permettant à terme d'améliorer les opérations de la Banque dans les pays membres.

Pour ce faire, la Banque établira une coopération bilatérale, ou la renforcera dans certains cas, avec des économies émergentes telles que :

- la Chine
- l'Inde
- le Brésil
- la République de Corée
- la Turquie.

3.2.1.3 Renforcer la coopération avec la Commission de la CEDEAO et d'autres institutions communautaires

Dans cette optique, la Banque entend :

- œuvrer pour la redynamisation du Comité Permanent chargé des Etudes et de la Recherche, mis en place conjointement par la Commission de la CEDEAO et la BIDC;
- assurer le suivi des accords en cours entre la Commission et la BIDC (FODETE, PPDU et le Fonds de bonification d'intérêts), et veiller à leur application ;
- identifier des projets à partir du portefeuille de projets et programmes de la Commission ; et
- organiser conjointement avec la Commission de la CEDEAO une conférence de haut niveau aux fins de mobilisation de ressources pour le financement des Programmes de développement communautaires (PCD) de la Commission de CEDEAO.

3.2.1.4 Œuvrer pour la notation de la Banque par une agence de notation internationale

A cet égard, la Banque entreprendra les actions suivantes au cours de la période :

- réaliser la migration vers les normes IFRS ;
- faire pression sur les Etats membres pour qu'ils apurent leurs arriérés au titre du capital appelé ;

- poursuivre l'exercice d'autoévaluation dans le cadre du mécanisme de l'AIAFD d'évaluation par les pairs ;
- intensifier les actions de recouvrement de prêts ; et
- s'employer à enregistrer des résultats financiers positifs au cours de période de planification stratégique.

3.2.2 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE ECONOMIQUE MULTISECTORIELLE ET UN DEVELOPPEMENT SOCIAL INCLUSIF

La croissance économique, qui est un puissant moyen de réduction de la pauvreté, doit être multiseCTORielle et inclusive afin de garantir que les catégories sociales pauvres et vulnérables ne restent pas sur la touche. La sous-région doit faciliter l'accès aux opportunités en développant les capacités humaines à travers les investissements dans les secteurs de l'éducation et de la santé, ainsi que dans la couverture sociale de base. Les systèmes de sécurité sociale doivent être renforcés afin de prévenir la pauvreté et le dénuement extrêmes.

L'appui de la BIDC en vue de la réalisation d'une croissance inclusive dans les Etats membres devra comprendre le financement de projets et de programmes qui soutiennent le développement des infrastructures, l'agriculture et le développement rural, le développement du secteur privé, l'eau, les services de santé et d'assainissement. La Banque collaborera aussi avec d'autres partenaires en développement en vue de financer des programmes et des projets dans le domaine de la protection sociale de faciliter l'accès au financement pour les populations non bancarisées.

3.2.3 FAVORISER LA COOPÉRATION ET L'INTÉGRATION RÉGIONALE

L'intégration régionale est importante pour la construction de marchés, la création d'économies solides et diversifiées, ainsi que des possibilités accrues de croissance et d'accès aux crédits d'investissement.

Au cours de la période de planification, la Banque collaborera avec les États membres pour soutenir les efforts régionaux qui favorisent le renforcement de l'intégration commerciale. Des efforts seront également faits pour financer des projets et programmes visant à renforcer l'industrialisation comme la plupart des exportations de la sous-région sont commercialisées dans leurs formes primaires.

Pour ce faire, la banque devra:

- continuer de financer la mise en œuvre des programmes infrastructurels en faveur de l'intégration régionale;
- financer des projets et programmes visant à renforcer la base industrielle de la région ; et
- appuyer les projets qui visent à faciliter le commerce au sein de la sous-région.

3.2.4 RENFORCER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLES

Pour les cinq prochaines années, le renforcement de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles de la BIDC consistera en la mise en œuvre de stratégies spécifiques visant à :

- améliorer la gouvernance et la surveillance institutionnelles ;
- améliorer la gestion des risques ;
- renforcer la sécurité juridique des opérations de la Banque ;
- améliorer la gestion financière de la Banque ;
- optimiser le financement de projets ;
- renforcer la visibilité et le positionnement de la Banque ;
- améliorer la gestion des ressources humaines ;
- améliorer la gestion des connaissances ;
- moderniser le système informatique ; et
- procéder à la réorganisation institutionnelle de la Banque.

3.2.4.1 Amélioration de la gouvernance et de la surveillance institutionnelle

La bonne gouvernance est un outil stratégique fondamental qui favorise l'amélioration globale des performances de la Banque. Elle contribue également au renforcement de la confiance de ses parties prenantes, y compris ses partenaires techniques et financiers, dans la perspective de l'aboutissement réussi de ses opérations de mobilisation de ressources tant internes qu'externes, nécessaires à l'intensification de ses interventions en faveur des Etats membres de la CEDEAO.

A ce titre, des réformes notoires ont été conduites ces dernières années notamment, la création et l'opérationnalisation des trois comités permanents du Conseil d'administration, en l'occurrence les comités des risques et du crédit, d'audit, et des ressources humaines ainsi que l'autoévaluation périodique, la notation internationale et le déploiement d'outils de gestion des risques et de contrôle de toutes les activités opérationnelles et financières de la Banque.

Malgré ces avancées significatives, des difficultés demeurent, notamment la lenteur dans la prise de décisions et les retards accusés dans le cycle des projets (de l'identification à l'approbation par le Conseil d'administration). Pour surmonter ces insuffisances, la Banque entend s'investir dans l'amélioration de la gouvernance institutionnelle au cours de la période. Les mesures envisagées comprennent :

- l'obtention de la délégation, par le Conseil d'administration au Comité de crédit et des risques, de pouvoir de se réunir en cas de besoin pour prendre des décisions relatives à l'approbation de projets et d'autres questions ayant trait à la pérennisation des activités de la Banque. Lesdites approbations devront se fonder sur les recommandations d'un CTER interne renforcé et dynamique ;
- le renforcement du CTER pour servir de forum d'échange et de discussions pour les principales décisions techniques de la Banque ; et
- l'obtention de l'approbation du Conseil d'administration pour relever les limites des opérations que le Président du Conseil peut consentir sans recourir à l'autorisation du Conseil.

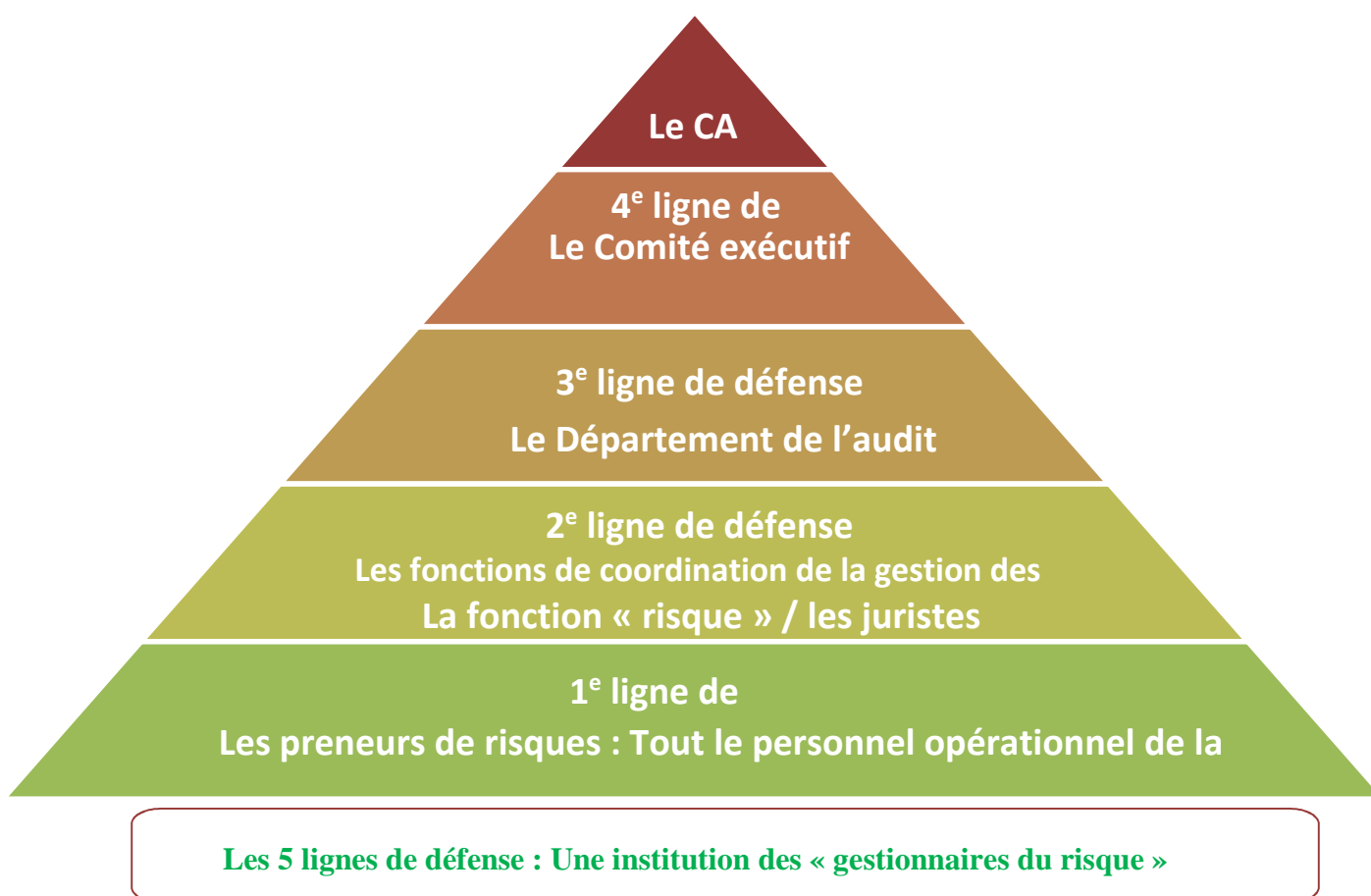
3.2.4.2 Amélioration de la gestion des risques

La fonction de gestion des risques est un outil crucial de gestion d'autant plus qu'elle permet de minimiser les risques encourus dans le cadre des activités opérationnelles et de la gestion financière de la Banque. En plus des mesures préalablement prises à cet effet (recrutement du Responsable ALM, création de comités idoines, autoévaluation, évaluation par les pairs, etc.), la Banque s'emploiera au cours de la période retenue, à faire de la gestion des risques, une partie intégrante de ses activités.

Durant les cinq années à venir, la gestion des risques sera renforcée afin de devenir l'un des outils de pilotage central de la Banque lui permettant de pérenniser ses activités et d'améliorer sa rentabilité. Les composantes de cet objectif stratégique s'articulent comme suit :

- la promotion d'une « solide culture de risque » au sein de la Banque à travers la formation et la sensibilisation des dirigeants et des professionnels des différents départements de la Banque à la nouvelle matrice des risques ;

Graphique 3 : Cadre institutionnel de gestion des risques



- La réduction sensible des prêts non performants pour aboutir à un ratio de créances en souffrance inférieur ou égal à 3 % au bout des cinq prochaines années à travers la mise en œuvre et l'opérationnalisation des nouvelles procédures de cotation des projets et des contreparties ;

- la mise en place d'outils efficaces de pilotage à travers la détermination et le calcul des nouveaux indicateurs globaux et l'élaboration régulière du tableau de bord rentabilité/risque y relatif, adressé de prime abord à la Haute direction de la Banque
- la contribution aux efforts de la Banque pour se mettre en conformité avec les normes internationales par le biais du processus de notation par une agence internationale de notation, et la publication de la note obtenue au moment opportun. A cet effet, la Banque définira les indicateurs de suivi des principaux facteurs susceptibles d'avoir un impact sur sa note et créera une base de données pour le suivi des risques opérationnels.
- la mise en place de mécanismes appropriés permettant d'atteindre les objectifs stratégiques ci-dessus définis.

3.2.4.3 Renforcement de la sécurité juridique des opérations de la Banque

Dans l'optique du renforcement des performances opérationnelles et financières de la Banque durant les cinq prochaines années, le ratio de créances en souffrance devra être amélioré à travers une meilleure gestion des risques encourus sur les opérations de financement de projets. Cette démarche globale inclut le renforcement de la fonction juridique de la Banque.

En rappel, cette fonction prépondérante permet d'assurer la sécurité juridique des opérations et des actes de la Banque afin de la prémunir contre les risques encourus. Les actions à entreprendre à cet effet sont les suivantes :

- l'élaboration et la mise en œuvre de procédures de constitution et de contrôle des garanties qui prennent en compte le droit OHADA et le droit Common ;
- le renforcement des mesures de recouvrement de créances ;
- l'élaboration de la cartographie des risques juridiques qui constituera un outil efficace de leur suivi ;
- la définition d'indicateurs de performance devant permettre de piloter efficacement les activités de la fonction juridique et l'élaboration régulière d'un tableau de bord sur la base de ces derniers ;
- la création de liens de coopération avec les institutions régionales de surveillance telles que l'IMAO et la Commission bancaire de l'UEMOA, de même que les huit banques centrales de la CEDEAO pour un partage d'informations susceptibles d'atténuer les risques juridiques encourus sur les opérations de la Banque ;
- le renforcement des capacités du service juridique de la Banque afin de l'outiller convenablement pour réagir efficacement à toute sollicitation ; et
- la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle de renforcement du service juridique, élaborée dans le cadre du programme BAD/FAPA, et l'introduction d'un échéancier approprié d'exécution organisationnelle pour atteindre les objectifs stratégiques ci-dessus définis.

3.2.4.4 Amélioration de la gestion financière

L'amélioration de la gestion financière de la Banque induira l'augmentation des revenus, la maîtrise des tensions de trésorerie, la diminution des charges et le suivi des ratios prudentiels sur une base mensuelle. Ces efforts conjugués conduiront à la réalisation de résultats positifs successifs, consolidant ainsi la rentabilité et la notoriété de la Banque.

Les actions à mettre en œuvre à cet effet, durant la période d'exécution du Plan sont les suivantes :

- l'élaboration de plans de trésorerie annuels présentant les encaissements prévisionnels qui permettront de renforcer la maîtrise des flux financiers de la Banque ;
- la maîtrise des charges à travers la rationalisation des dépenses ;
- la production des états financiers sur une base mensuelle ;
- le renforcement des capacités du Département des finances.

3.2.4.5 Optimisation du financement de projets

3.2.4.5.1 Optimisation du financement des projets du secteur public

Les ressources concessionnelles servent au financement du secteur public. Or ces dernières se raréfient du fait du ralentissement de la croissance économique mondiale et à la croissance économique atone consécutive à la crise des sub-primés de 2007.

Il s'agira de consentir des efforts considérables pour la mobilisation à court terme de ressources en capital et du prélèvement communautaire qui viendront stimuler les interventions de la Banque dans le secteur public. En outre, le financement du PCD dont la responsabilité incombe en grande partie à la BIDC pourrait constituer une alternative viable pour l'intensification des interventions de la Banque dans le secteur public.

Considérant ce qui précède, l'optimisation du financement du secteur public par la Banque consistera à adopter les mesures suivantes :

- financer le secteur public à hauteur de 40 % de son portefeuille de projets ;
- hiérarchiser et pondérer les domaines d'intervention de la Banque relevant du secteur public sur la base de ceux définis par le CSC (2016-2020) (l'énergie, le transport routier, le transport ferroviaire, le développement rural, le secteur social, la durabilité environnementale, etc.);
- mettre en priorité le financement du PCD et de la Stratégie Sahel dont les programmes et projets représenteront 75 % du pipeline de projets publics 2016-2020 de la Banque ;
- modifier les conditions d'intervention de la Banque et les faire valider par les instances de décision, de manière à financer les projets publics de grande envergure ;
- accroître les interventions de la Banque relevant du secteur public dans tous les pays membres de la CEDEAO, surtout le Nigeria, qui en bénéficie peu actuellement et les Etats les plus fragiles de la Communauté, en l'occurrence la Guinée Bissau, la Sierra Leone et le Libéria.

3.2.4.5.2 Optimisation du financement des projets du secteur privé

Les ressources commerciales destinées au financement des projets du secteur privé sont accessibles d'une part auprès des bailleurs de fonds, et d'autre part, sur les marchés financiers régionaux et internationaux. Afin d'optimiser le financement des projets relevant de ce secteur durant les cinq années à venir, les mesures suivantes seront adoptées :

- financer le secteur privé à hauteur de 60 % du portefeuille total des projets, tout en privilégiant le secteur public marchand ;

- hiérarchiser et pondérer les domaines d'intervention de la Banque dans ce secteur (énergie, industrie, transport, croissance verte, TIC, services financiers, etc.) ;
- modifier les conditions d'intervention de la Banque (taux d'intérêt, durée, montant, etc.) et les faire valider par les instances de décision, pour permettre à la Banque de financer davantage de projets privés de grande envergure ;
- promouvoir le financement de projets dans le secteur public marchand ;
- privilégier le co-financement de projets ;
- promouvoir la finance islamique par le biais du financement d'opérations y afférents.
- accorder des lignes de refinancement aux banques commerciales et aux institutions de microfinance ;
- explorer de nouvelles opérations telles que les PPP, les financements structurés, la syndication, etc. ;
- limiter les opérations du secteur privé relatives au financement à court terme (financement du négoce et des matières premières) à 10 % du portefeuille compte tenu du risque associé au secteur ;
- diversifier la gamme de services financiers offerts tout en privilégiant les produits à commission ;
- mettre en place un mécanisme performant de développement stratégique et sélectif du pipeline de projets de la Banque à travers les réseaux de partenaires financiers et d'apporteurs d'affaires et les missions d'identification de projets ;
- mettre en œuvre la politique de tarification définie dans le cadre du programme d'assistance technique BAD/FAPA ; et
- mettre en œuvre les recommandations de la stratégie d'intervention dans le secteur privé proposées dans le cadre du programme d'assistance technique BAD /FAPA

3.2.4.6 Renforcement du positionnement et de la visibilité de la Banque

Les changements successifs de dénomination et de configuration de la Banque du Fonds pour la coopération, la compensation et le développement au Groupe de la BIDC puis à la BIDC ont posé la problématique de la visibilité et de la reconnaissance de nom. A ce titre, la Banque souffre jusqu'à ce jour d'un déficit majeur en termes d'image, de notoriété et de positionnement, bien qu'elle ait pour ambition de devenir la première banque régionale de financement de l'investissement et du développement en Afrique de l'Ouest.

Face à ces défis, il s'agira de prendre des mesures appropriées et sagement au cours des cinq prochaines années pour combler le vide en matière de visibilité et de positionnement. A cet effet, les mesures à prendre se présentent comme suit :

- l'élaboration d'une politique de communication et de marketing de la Banque pour en définir les orientations générales, tout en formulant les mesures à prendre pour assurer la notoriété de la Banque tant au plan régional qu'international ;
- l'élaboration d'un plan de positionnement de la Banque, définissant clairement sa stratégie en matière de visibilité portant sur l'ouverture de bureaux ou de représentations dans des pays ciblés au sein de la CEDEAO, renforcement de sa synergie avec les institutions et agences de la Communauté, etc.) ; et
- l'application des recommandations issues de l'étude sur la visibilité et le positionnement de la Banque, réalisée dans le cadre du programme BAD/FAPA.

3.2.4.7 Amélioration de la gestion des ressources humaines et des connaissances

Au regard des orientations stratégiques de la BIDC pour les cinq prochaines années, la modernisation des pratiques et outils de gestion des ressources humaines s'impose comme une exigence clé dans la mise en œuvre des priorités opérationnelles retenues.

En effet, la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 de la Banque nécessitera une forte sollicitation des ressources humaines de la Banque, étant donné qu'elles devront s'employer à atteindre les objectifs dans les délais impartis, tout en développant les compétences requises pour réussir à atteindre lesdits objectifs.

Pour une véritable amélioration en matière de gestion des ressources humaines de la Banque, les axes prioritaires d'intervention se présentent comme suit :

- la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et le pourvoi aux besoins en personnel à l'échéance de 2020, sur la base des outils de connaissance (nomenclature et cartographie des emplois, référentiel de compétences, etc.) et des outils de suivi (tableau de bord, indicateurs d'alerte précoce) ;
- le renforcement de l'adéquation des ressources humaines avec les priorités stratégiques à travers le renforcement du niveau de recrutement d'une part, et la formation permanente du personnel pour lui permettre de conduire les changements techniques et organisationnels de la Banque d'autre part;
- l'application du contrat de rendement sur la base des lignes directrices en matière d'évaluation qui définissent les modalités d'organisation et la mise en place d'une Commission d'évaluation visant la validation des propositions relatives à la formation, à la gestion des litiges, et à l'amélioration permanente de l'outil d'évaluation, etc.
- l'acquisition d'un système d'information susceptible de soutenir les processus RH grâce à la mise en place d'un Comité de pilotage SIRH et le recrutement d'une assistante à la gestion des projets ;
- la mise en œuvre des recommandations issues de l'étude sur le renforcement du capital humain élaboré dans le cadre du programme d'assistance technique BAD/FAPA ;
- le renforcement des capacités du département concerné ; et
- la réalisation de la mise en phase organisationnelle idoine permettant d'atteindre les objectifs ci-dessus définis.

3.2.4.8 Amélioration de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances constitue un atout stratégique clé grâce auquel la Banque peut capitaliser les connaissances institutionnelles acquises en vue d'améliorer ses futures performances. Le capital de connaissances de la Banque est la somme de son savoir-faire et des connaissances institutionnelles qui découlent de ses interactions avec les Etats membres, les institutions de la Communauté, les partenaires techniques et financiers, les promoteurs du secteur privé, les partenaires au développement, et les chefs des grandes entreprises, locales de la sous-région.

Au cours des cinq prochaines années, la Banque mettra un accent particulier sur le renforcement de ses capacités institutionnelles en matière de gestion de son capital de connaissances acquises et nouvelles.

En ce qui concerne l'acquisition des connaissances nouvelles, des études sectorielles et thématiques seront entreprises en collaboration avec les universités et les instituts de recherche spécialisés.

Il s'agira de prendre des mesures relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie spécifique de gestion des connaissances, qui permettra de mettre en place des mécanismes efficaces de création, de partage, de collecte et de conservation des connaissances.

3.2.4.9 Amélioration du système informatique

Dans la logique du renforcement de l'efficacité organisationnelle de la Banque à l'horizon 2020, le système informatique sera davantage modernisé afin de répondre aux normes internationales en la matière. La stratégie portant sur cette modernisation consistera essentiellement à mettre en place un système intégré avec la plateforme SUNSYSTEMS comme réceptacle, avec les nouveaux environnements à intégrer et l'automatisation des fonctions métiers (projets, prêts, etc.).

3.2.4.10 La réorganisation institutionnelle de la Banque

La mise en œuvre des actions majeures préconisées dans le plan stratégique 2016-2020 requiert la création de nouvelles unités organisationnelles, l'opérationnalisation effective des unités existantes restées embryonnaires ou inactives jusqu'à présent, le repositionnement de certaines unités et la mise en place de comités techniques additionnels.

Pour réussir la mise en œuvre du présent Plan stratégique, il faudra procéder à une réorganisation institutionnelle qui se présentera comme suit :

- la mise en place d'un Comité ad hoc en charge de l'identification et de l'examen des besoins relatifs à la réorganisation des départements ou unités de la Banque ;
- la mise en place d'un comité chargé de la cartographie des besoins liés à la restructuration et de la réalisation de simulations organisationnelles en vue d'élaborer trois propositions d'organigramme portant sur le processus de réorganisation ;
- la formulation de recommandations appropriées à l'endroit de la Haute direction de la Banque pour le choix de la meilleure structure organisationnelle ;
- l'élaboration du nouvel organigramme et sa validation par les instances de décision ; et
- la mise en place de tous les comités techniques requis pour conduire le processus d'amélioration de l'efficacité organisationnelle de la Banque.

3.2.5 DURABILITE ENVIRONNEMENTALE

La Banque continuera à incorporer les changements climatiques et environnementaux dans ses activités et mènera également des actions de plaidoyer, de conseil et d'évaluation des enseignements tirés pour les inclure dans l'élaboration de politiques et de programmes de développement. La Banque assurera l'ancrage stratégique et le cadrage conceptuel de la croissance verte dans ses opérations dans les pays membres. Elle créera une plateforme de financement dans le domaine climatique et procédera à l'identification, à la conception et à la

mise en œuvre des programmes et projets d'adaptation et d'atténuation aux changements climatiques. Par conséquent, la Banque agira en tant que catalyseur majeur dans la facilitation de la transition vers la croissance verte.

Pour réaliser une croissance écologiquement durable, la Banque continuera à aider les États membres dans la promotion de l'utilisation des technologies propres dans les projets de développement pour leur permettre de satisfaire leurs besoins énergétiques et contribuer à une consommation efficace d'énergie. Elle aidera également les États membres à promouvoir le développement durable, à adopter des mesures de préservation de l'environnement, et travaillera avec d'autres partenaires au développement pour le renforcement des capacités institutionnelles en vue de la mise en œuvre de ces mesures.

3.2.5.1 Le financement de la lutte contre le changement climatique

Tout un ensemble d'instruments financiers peuvent apporter de la liquidité complémentaire en faveur de la transition progressive de la sous-région vers un développement résilient aux changements climatiques et la croissance verte, notamment le Fonds vert pour le climat, le Fonds d'adaptation, le Fonds pour l'environnement mondial, et le Fonds d'investissement climatique, etc. La Banque a amorcé le processus de son accréditation pour devenir une agence d'exécution pour le Fonds d'adaptation et le Fonds vert pour le climat dans l'espace CEDEAO. En juillet 2013, la BIDC est devenue l'un des organismes accrédités avec statut d'observateur international du Fonds vert pour le climat. L'accréditation de la Banque en tant qu'agence d'exécution lui permettra de mobiliser d'importantes ressources financières pour le financement de la lutte contre le changement climatique dans la zone CEDEAO.

3.2.5.2 Une croissance verte inclusive

La Banque poursuivra son action en faveur de la croissance inclusive dans les pays membres, contribuant ainsi de façon durable, à la transition progressive de la sous-région vers la « croissance verte » qui permettra de préserver les moyens de subsistance, d'améliorer l'accès à l'eau et à l'énergie et la sécurité alimentaire, et d'encourager une utilisation pérenne des ressources naturelles. La Banque soutiendra la croissance verte en identifiant des voies de développement qui atténuent la pression exercée sur les ressources naturelles tout en veillant à l'amélioration de la gestion des risques environnementaux, sociaux et économiques.

Au nombre des priorités concernant la réalisation de la croissance verte, on peut citer le développement de la résilience aux bouleversements climatiques, le développement d'infrastructures durables, la création de services écosystémiques et l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles (notamment l'eau qui est indispensable à la croissance, mais la plus affectée par les changements climatiques).

3.2.5.3 Promotion d'un développement durable

La Banque compte poursuivre l'intégration de la préservation de l'environnement dans toutes ses interventions dans les pays membres. En outre, elle soutiendra l'élaboration de stratégies nationales et régionales axées sur la durabilité environnementale et appuiera une sélection de projets autoporteurs pour résoudre les problèmes environnementaux hautement prioritaires de la région, tels que la dégradation des sols et la pollution de l'eau, la désertification, la protection de l'environnement côtier et marin et la promotion de l'utilisation des énergies renouvelables, en étroite collaboration avec les autres bailleurs de fonds.

La Banque dispose d'une politique de responsabilité sociale et environnementale qui sous-tend ses politiques sur l'environnement, en ce qui concerne ses interventions dans les États membres. Elle tient compte des questions environnementales et sociales dans la mise en œuvre de ses projets, conformément à la déclaration des institutions financières internationales sur la gouvernance environnementale. Ces politiques et procédures sont conformes aux meilleures pratiques internationales en matière de financement du développement.

A cet égard, la Banque poursuivra les objectifs suivants :

- mobiliser et faciliter l'accès aux ressources concessionnelles auprès de sources internationales et bilatérales afin de soutenir les États membres dans la mise en œuvre des stratégies et des investissements de résilience climatique efficaces dans le cadre de leurs programmes de développement à long terme ;
- continuer à placer l'environnement comme un élément clé dans la conception et la mise en œuvre de ses projets et programmes ; et lever des fonds auprès de bailleurs souverains et d'organismes publics au moyen de la mise en place des fonds de cofinancement, avec un accent thématique sur le changement climatique et le financement au profit de l'environnement.

3.2.6 DOMAINES D'INTERVENTION PRIORITAIRES

3.2.6.1 Développement des infrastructures

Il existe deux facteurs clés bien documentés en matière d'infrastructure dans le processus de développement:

- a) Il existe une forte relation positive entre les infrastructures et la croissance économique, la réduction de la pauvreté et la durabilité environnementale
- b) Les investissements publics dans les infrastructures constituent une condition nécessaire à la formation de capital dans le secteur privé.

Pour que les États membres connaissent la croissance, il faudra remédier au manque chronique d'infrastructures de la sous-région. L'intervention de la Banque dans le sous-secteur des infrastructures de transport (terrestre, aérien et maritime) va œuvrer à éliminer les goulots d'étranglement dans le domaine des infrastructures de transport, qui ont entravé la croissance du commerce intra-régional au sein de la sous-région.

En ce qui concerne les routes, l'intervention de la BIDC restera axée sur le développement du réseau routier de l'Afrique de l'Ouest à travers la construction de l'autoroute trans-côtière Lagos-Dakar de 4 560 km et l'autoroute trans-sahélienne Dakar- N'Djamena de 4 460 km.

Par rapport aux chemins de fer, l'intervention de la Banque se fera dans le cadre du Programme d'interconnexion des chemins de fer d'Afrique de l'Ouest, dont le but est d'assurer la connexion de tous les États membres au moyen du réseau ferroviaire.

En ce qui concerne le transport maritime et fluvial, la BIDC donnera priorité à l'expansion des ports et des terminaux et continuera à soutenir le transport par voies navigables intérieures, qui constitue un important moyen de transport dans certains États membres.

Dans le domaine des TIC, l'intervention de la Banque s'appuiera sur le cadre INTELCOM II, qui a pour objectif la modernisation, l'interconnexion des réseaux nationaux, et la réduction du coût de la communication, puis l'introduction d'un système efficace d'itinérance dans la sous-région.

3.2.6.2 Energie

Les interventions de la BIDC dans le secteur de l'énergie porteront sur:

- Le financement de projets pour la promotion de l'émergence d'un marché régional de l'électricité assurant la liaison entre les réseaux nationaux ;
- Le financement de projets susceptibles d'aider les Etats Membres à exploiter les 'Opportunités vertes' ; et l'appui au financement de projets qui assurent la promotion du déploiement de petites et moyennes technologies d'énergie renouvelable, ainsi que de services dans les zones périurbaines et rurales.

3.2.6.3 Agriculture, développement rural et sécurité alimentaire

Le développement agricole constitue le principal moteur pour améliorer l'efficacité, augmenter le revenu des ménages, améliorer le niveau de vie et réduire la pauvreté, au moins à moyen terme. L'augmentation de la productivité agricole autour de laquelle se construit une économie rurale forte est cruciale pour l'Afrique de l'Ouest. Cela pourrait contribuer à la création de millions d'emplois indispensables, à la création de richesse, à l'inclusion, à la sécurité alimentaire, à la résilience face aux crises, et à la paix sociale et politique.

Pour que la région parvienne à un développement durable et réalise les objectifs liés à la réduction de la pauvreté, il faudra améliorer la performance de ce secteur dans les États membres.

À cet effet, la Banque appuiera ses États membres dans :

- le développement de l'agriculture, le renforcement des systèmes de crédit rural et le développement des entreprises communautaires ;
- la réalisation de l'autosuffisance durable en matière de production agricole durable ;
- le renforcement de la sécurité alimentaire ;
- le développement du financement de l'agro-industrie ; et
- le financement des projets de développement rural.
- le financement de projets et programmes d'appui à l'agriculture à forte valeur ajoutée

3.2.6.4 Développement du secteur privé

Le développement d'un secteur privé dynamique est une composante essentielle de la croissance économique durable à long terme qui permettra aux entreprises privées de jouer un rôle clé dans la lutte contre la pauvreté. L'objectif stratégique de la BIDC dans le domaine du développement du secteur privé dans les États membres est d'améliorer la compétitivité globale de leurs secteurs productifs sur une base durable.

La Banque travaillera avec les États membres pour les aider à attirer les investissements directs du secteur privé qui soutiennent une croissance inclusive et protègent l'environnement. La

Banque continuera également à mobiliser des ressources pour son intervention dans le secteur privé.

A cet effet, le soutien de la Banque au secteur privé se présentera comme suit:

- Le financement direct à moyen terme et long terme ;
- l'appui aux programmes visant l'amélioration des compétences des travailleurs, en particulier les jeunes ;
- la promotion des partenariats public-privé ;
- l'appui aux infrastructures qui sous-tendent le développement du secteur privé ; et
- la promotion du développement de l'entreprenariat féminin.

3.2.6.5 Protection sociale

La Banque travaillera avec les États membres et les partenaires pour relever les défis qui constituent des véritables entraves au développement humain. A cet égard, la stratégie de la BIDC au cours de la période du plan sera centrée sur :

- l'appui aux programmes communautaires visant la réduction des niveaux élevés d'analphabétisme ;
- les projets et programmes de financement visant la réduction de l'incidence des maladies infectieuses ;
- le financement de projets qui augmentent l'accès des pauvres à l'eau potable ;
- l'appui aux projets visant la réduction de la malnutrition ;
- l'aide aux États membres en temps de crise, tels que lors des épidémies de maladies transmissibles ;
- le financement des projets et programmes qui soutiennent l'emploi des femmes et des jeunes ; et
- l'appui aux PME et les PMI en accordant des financements accessibles aux groupes vulnérables.

3.2.6.6 Emploi des jeunes

Pour que l'Afrique de l'Ouest profite véritablement de sa grande population de jeunes, il faudra prendre des mesures pour assurer leur employabilité. Au nombre de ces mesures, on peut citer l'intégration de l'emploi des jeunes dans les politiques nationales, le financement des programmes d'emploi des jeunes et la promotion de la formation technique et professionnelle.

Dans cette optique, la BIDC continuera à financer des projets visant :

- le renforcement des compétences des jeunes pour assurer leur employabilité ;
- le financement des projets visant le renforcement de la qualité de la formation professionnelle à travers la création de centres de formation en entrepreneuriat ; et
- le financement des systèmes de micro-crédits destinés à fournir des emplois pour les jeunes, en particulier les jeunes femmes.

3.2.6.7 Industrialisation

Conformément aux orientations stratégiques de la politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest, la BIDC accordera la priorité aux projets visant :

- le renforcement de la base industrielle de la sous-région ;
- le renforcement de la compétitivité ; et
- la valeur ajoutée aux ressources naturelles locales.

3.2.6.8 Renforcement du commerce intra-régional

Le commerce intra-régional joue un rôle crucial dans la promotion de la croissance et du développement. Outre le fait de faciliter les investissements de capitaux à grande échelle et l'amélioration de l'efficacité économique, le commerce intra-régional fournit une plate-forme utile pour améliorer la compétitivité des entreprises nationales avant de les exposer aux rigueurs de la concurrence étrangère. Le niveau du commerce intra-régional reste très faible au sein de la sous-région, et s'établit à moins de 14 % du PIB de la région.

Pour résoudre le problème du faible niveau des échanges, la région doit investir massivement dans les infrastructures habilitantes. De même, il faudra faire des efforts en ce qui concerne les composantes du secteur privé dans la sous-région qui est constitué en grande partie PME qui, à elles seules, ne peuvent pas réaliser des économies d'échelle.

A la lumière de ce qui précède, la Banque aidera les États membres dans la lutte contre les obstacles à l'accroissement des échanges commerciaux entre eux. A cet égard, la BIDC devra:

- financer le développement de programmes d'infrastructures à l'appui de la croissance économique et à l'intégration régionale ;
- soutenir des projets visant la facilitation du commerce dans la sous-région ; et
- soutenir l'accroissement de la compétitivité des produits, lorsque les États membres l'ont perdu en raison de la concurrence étrangère

PARTIE IV : CADRE DE FINANCEMENT DU PLAN STRATEGIQUE

Cette partie porte sur les activités prévisionnelles de la Banque au cours de la période 2016-2020. Les hypothèses se rapportant aux projections financières figurent en annexe.

4.1 APPROBATIONS PREVISIONNELLES

Selon les prévisions, durant la période du plan, le montant des approbations s'élèvera à 1,123 milliards d'UC (1.685 milliard USD) au titre de 159 projets. (Voir tableau 1)

Tableau 1: Approbations prévues par secteur pour la période 2016-2020 (En millions d'USD et d'UC)

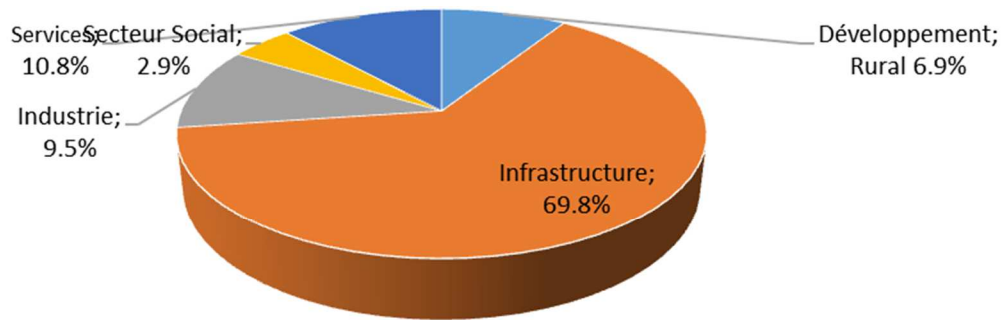
Secteur	2016		2017		2018		2019		2020		TOTAL			
	Nbre.	Montant (\$)	Nbre.	Montant (\$)	Nbre.	Montant (\$)	Nbre.	Montant (\$)	Nbre.	Montant (\$)	Nbre.	Montant (\$)	Montant (UC)	%
Public	5	50	12	120	15	150	20	300	25	375	77	995	663	59.1
Privé	14	95	15	130	17	155	17	155	17	155	82	690	460	40.9
TOTAL	19	145	27	250	32	305	37	455	42	530	159	1 685	1 123	100

4.1.1 Prêts directs

Les prêts directs devraient équivaloir à 1,107 milliard d'UC (1,66 milliard USD) ce qui représente 98,5 % du total des approbations. Les dépenses en infrastructures devraient constituer la plus grande partie des prêts directs, ce qui représente 69,8 % des approbations (Voir graphique 4).

4.1.2 Participation au capital

Au cours des cinq prochaines années, les prises de participation devraient s'élever à 16,7 millions d'UC (25 million USD), soit 1,5 % des approbations prévues.

Graphique 4 : Etats des prêts directs

4.2.ENGAGEMENTS PREVISIONNELS

Selon les prévisions, 80 % des projets du secteur public approuvés auront leurs accords de prêts signés. Pour le secteur privé, le taux d'approbation prévu est de 80 %. Les nouveaux engagements prévus (tous secteurs confondus) au cours de la période 2016-2020 s'élèveront à 874,7 millions d'UC (1,312 milliards USD). Les nouveaux prêts devraient atteindre 858 millions d'UC (1,287 milliards USD), soit 72 %, tandis que les prises de participation atteindront 16,7 millions d'UC (25 millions USD), soit 1,4 % (Voir Tableau 2).

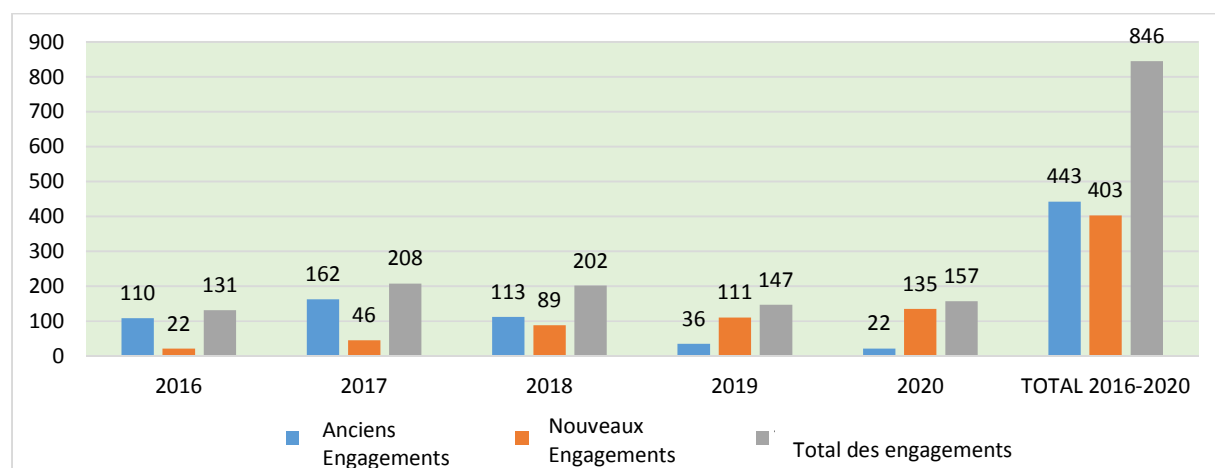
Tableau 2: Engagements prévisionnels de la BIDC de 2016 à 2020 (en USD)

Mode d'intervention	2016	2017	2018	2019	2020	Total : 2016-2020		
	Montant (\$)	Montant (\$)	Montant (\$)	Montant (\$)	Montant (\$)	Montant (\$)	Montant(UC)	%
Prêts directs	566 944 874	200 000 000	240 000 000	345 000 000	400 000 000	1 751 944 874	1 167 963 250	98.0
Anciens prêts (non décaissés)	464 944 874	0	0	0	0	464 944 874	309 963 250	26.0
Nouveaux prêts	102 000 000	200 000 000	240 000 000	345 000 000	400 000 000	1 287 000 000	858 000 000	72.0
Prises de Participation	15 231 951	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	35 231 951	23 487 967	2.0
Anc. Prises de Participation	10 231 951	0	0	0	0	10 231 951	6 821 301	0.6
Nv. Prises de Participation	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	25 000 000	16 666 667	1.4
Garantie	0	0	0	0	0	0	0	0.0
Nouveaux engagements	107 000 000	205 000 000	245 000 000	350 000 000	405 000 000	1 312 000 000	874 666 667	73.4
Total engagements	582 176 825	205 000 000	245 000 000	350 000 000	405 000 000	1 787 176 825	1 191 451 217	100.0
Engagements cumulés	582 176 825	787 176 825	1 032 176 825	1 382 176 825	1 787 176 825			

4.3 DECAISSEMENTS PREVISIONNELS

En ce qui concerne les décaissements, il est prévu qu'un montant total de 563.8 millions d'UC (845.8 millions USD) (Voir graphique 5) sera décaissé au cours de la période 2016-2020. De ce total les anciens engagements non décaissés s'élèveront à 295.1 millions d'UC (442.6 millions USD)

Graphique 5 : Décaissements de prêts directs de 2016 à 2020 (en millions de USD)



4.4 INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS

Pour réussir la mise en œuvre du Plan, la Banque devra procéder à un certain nombre d'investissements pour satisfaire les besoins de ses clients. Outre ses efforts de modernisation, le BIDC a pour objectif de renforcer la gestion des ressources humaines, de la gestion des risques et des TIC.

Les travaux de réhabilitation entrepris dans le cadre des initiatives de modernisation devraient arriver à terme très bientôt, et nécessitent un investissement complémentaire. A cet effet, la Banque prévoit d'investir un total de 50 millions USD dans ces initiatives au cours de ladite période.

4.5 RESSOURCES PREVISIONNELLES

La multitude de défis auxquels la sous-région ouest africaine est confrontée exige un investissement conséquent en capital. Le plan stratégique 2016-2020 prévoit que la BIDC jouera un rôle prépondérant en apportant son appui aux Etats membres pour résoudre les éternels problèmes de manque d'infrastructures et de pauvreté endémique. Par conséquent la mise en œuvre de ce plan nécessitera d'énormes ressources.

En tant que bras financier de la CEDEAO la Banque devra jouer un rôle prépondérant dans la mobilisation de ressources pour le financement des projets et programmes visant à atteindre les objectifs de la Vision 2020.

Sur la base des décaissements non encore effectués, les anciens engagements, les approbations prévues et les nouveaux engagements, il est prévu qu'un total de 1.066 milliards d'UC, soit 1.493 milliards USD seront nécessaires au financement des projets au cours de la période 2016-2020.

Ainsi le montant total requis pour la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020 de la Banque s'élève à 1.365 milliards d'UC, soit 1.1911 milliards USD qui seront générés par les :

- i. Capitaux
- ii. Prêts en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de la sous-région
- iii. Fonds spéciaux.
- iv. Fonds propres

4.5.1 Mobilisation du capital

Les arriérés sur le capital appelé s'établissaient à 186 millions d'UC soit 279 millions USD au 31 décembre 2015. Selon les prévisions, sur les cinq prochaines années les Etats membres auront libéré les arriérés en ce qui concerne la première et la deuxième tranche du capital souscrit appelé, avec un paiement annuel moyen de 37,2 millions d'UC. Il importe de noter que le paiement moyen des arriérés de capital pour les trois dernières années s'élève à 22 millions d'UC soit 33 millions USD. La Banque compte attirer des partenaires non-régionaux en début 2018, pour arriver à une modeste injection de capitaux de 50 millions d'UC, soit 75 millions USD.

Tableau 3: Mobilisation de capitaux (en millions d'UC)

ARTICLE/ ANNEE	PREVISIONS (000 UC)					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
Recouvrement des arriérés de Capital	37,3	37,3	37,1	37,1	37,1	185,9
Paiement de capital /investisseurs non-régionaux.	-	-	16,7	13,3	20,0	50
TOTAL	37,3	37,3	53,8	50,4	57,1	235,9

4.5.2 Emprunts

Les emprunts feront partie intégrante du processus de mobilisation des ressources de la Banque. La mobilisation de ressources concessionnelles, de prêts commerciaux et semi-concessionnels seront particulièrement importants.

4.5.2.1 Ressources concessionnelles et semi-concessionnelles

Des initiatives telles que les lignes de crédit indiennes se poursuivront avec beaucoup d'entrain au cours de la période du plan et auprès d'autres bailleurs bilatéraux, en plus des efforts renouvelés de la Banque pour obtenir une autre ligne de crédit auprès du gouvernement indien. La Banque poursuivra également les négociations multilatérales avec des banques de développement telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque interaméricaine de développement, la Banque européenne d'investissement, et le Fonds pour le climat, pour la mobilisation de prêts concessionnels.

Les hypothèses suivantes sous-tendent la mobilisation de ressources concessionnelles et semi-concessionnelles :

- a) Les négociations actuelles entre la BIDC et Indian Eximbank devraient aboutir à l'octroi d'une nouvelle ligne de crédit du gouvernement indien pour un montant de 166,7 millions d'UC, répartie en deux tranches ; la première d'un montant de 66,7 millions d'UC (100 millions d'USD) en 2017 et la deuxième d'un montant de 100 millions d'UC (150 millions d'USD) en 2018 ;
- b) Selon les estimations, les efforts de mobilisation de ressources de la Banque donneront des résultats positifs grâce à la mobilisation de 66,7 millions d'UC (100 millions USD) en 2019 en provenance de partenaires bilatéraux et multilatéraux ;
- c) En 2020, un montant de 100 millions d'UC (150 millions USD) sera mobilisé auprès d'importantes sources multilatérales : La Banque africaine de développement, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et la Banque islamique de développement.

4.5.2.2 Prêts commerciaux

Tous les efforts de renforcement de la capacité de la Banque à contracter des dettes visent la mobilisation de ressources aussi bien sur le marché régional que sur les marchés financiers et de capitaux sur le plan international. Pendant la période du plan et grâce à une meilleure capacité d'emprunt à des taux compétitifs, la Banque pourra lever des dettes sur les marchés financiers américains, nigériens, et chinois entre autres. Elle procèdera également à des mobilisations de ressources auprès d'AFREXIMBANK; EXIMBANK India et EXIMBANK China.

Le montant global des fonds à mobiliser est de l'ordre de 404,1 millions d'UC (606 millions USD) qui serviront principalement à financer les projets du secteur privé. L'émission d'emprunts obligataires sur le marché financier de l'UEMOA se fera tous les deux ans.

La mobilisation de ressources commerciales se fonde sur les hypothèses suivantes :

Un financement de 120 millions d'UC (120 millions USD) proviendra du Fonds de l'OPEP pour le développement international (FODI). L'émission d'un emprunt obligataire sur le marché de capitaux de l'UEMOA rapportera 77,3 millions UC (116 millions USD). La Banque mobilisera 86,7 millions UC (130 millions USD) auprès de l'Export Trading Corporation SPA (ETC).

En ce qui concerne la mobilisation des ressources commerciales auprès de la Banque de développement de Chine, la Banque compte mobiliser au moins 60 millions UC (90 millions USD) sur les cinq prochaines années pour ses interventions en faveur des PME et PMI.

4.5.3 Mobilisation de ressources spéciales

Les « ressources spéciales » ici portent notamment sur le Fonds de bonification du taux d'intérêt et le prélèvement communautaire. Selon les prévisions, la contribution de la Commission de la CEDEAO d'un montant de 2 millions UC (3 millions USD) sera une source permanente de financement.

A partir de la deuxième année du plan, la BIDC aura accès à une portion du prélèvement communautaire d'un montant de 13,3 millions UC (20 millions USD) en 2017, 20 millions UC (30 millions USD) en 2018, 13,3 millions UC (20 millions USD) en 2019, et 26,7 millions UC (40 millions USD) en 2020.

Le montant total des ressources à mobiliser au cours de la période du plan est présenté au tableau 4.

Tableau 4: Prévision des ressources à mobiliser pour la période 2016-2020 (en millions d'UC)

OBJET	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	%
Capital	37,3	37,3	53,8	50,4	57,1	235,9	19,3
Emprunts	233,4	113,4	180	177,4	200	904,2	73,9
Concessionnels	166,7	66,7	100	66,7	100	500,1	40,9
Commerciaux	66,7	46,7	80	110,7	100	404,1	33,0
Ressources spéciales	2	15,3	22	15,3	28,7	83,3	6,8
Fonds de bonification des taux d'intérêts	2	2	2	2	2	10	0,8
Prélèvement communautaire	-	13,3	20	13,3	26,7	73,3	6,0
TOTAL	272,7	166,0	255,8	243,1	285,8	1223,4	100

4.6. PERSPECTIVES FINANCIERES DE LA BIDC (2016-2020)

L'analyse des prévisions financières se fonde sur le bilan et le compte de résultats prévisionnels de la Banque pour les cinq prochaines années.

4.6.1. Compte de résultats prévisionnels

Le revenu total de la BIDC devrait augmenter de plus de 48,7 % entre 2016 et 2020, passant de 22,6 millions d'UC à 43,5 millions d'UC, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne de 10,2 % comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ceci est basé sur l'hypothèse que la Banque perfectionnera son système de prêts, en particulier au secteur privé, couplé avec une bonne couverture sécuritaire. Ainsi, la tarification des prêts deviendra plus attractive et plus compétitive.

Les dépenses totales augmenteront de 11,9 millions d'UC en 2016 à 19,4 millions d'UC en 2020. Bien que bon nombre d'employés de la Banque prendront leur retraite au cours de la période du plan, les dépenses de personnel continueront d'augmenter de 7,5 % en moyenne, puisque, chaque année, la Banque recrute plus de personnel pour consolider ses ressources humaines afin de lui permettre de faire face à l'augmentation prévue de ses activités. En outre, les autres charges d'exploitation devraient augmenter chaque année de 24,6 % en moyenne

Tableau 5: Etat prévisionnel des résultats pour la période 2016-2020 (En milliers d'UC)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
REVENUS						
Revenu d'intérêt	22 382	22 588	27 942	33 934	39 052	43 541
Frais d'intérêt	-11 139	-12 869	-19 304	-25 000	-30 000	-35 000
Revenu net d'intérêt	11 243	9 719	8 638	8 934	9 052	8 541
Frais et commissions	2 533	2 884	3 327	3 991	4 400	4 800
Revenu de dividendes	-	300	450	675	1 012	1 518
Gain de change	4 488	7 173	10 759	11 754	12 000	15 000
Autres revenus	816	673	800	940	975	1 000
TOTAL	19 080	20 749	23 974	26 294	27 439	30 859
DEPENSES						
Dépenses de personnel	6 503	6 991	7 515	8 079	8 685	9 336
Autres frais d'exploitation	3 422	5 008	6 009	7 211	8 653	10 100
TOTAL	9 925	11 999	13 524	15 290	17 338	19 436
Bénéfice ou perte avant provisions	9 155	8 750	10 450	11 004	10 101	11 423
Provisions pour créances mauvaises ou douteuses	(6 780)	-5 085	-4 000	-3 750	-2 145	-1 609
Provisions non requises		705	1 057	1 586	2 380	3 570
	2 375	4 370	7 507	8 840	10 336	13 384
Bénéfice ou perte transféré aux réserves	2 375	4 370	7 507	8 840	10 336	13 384

Les provisions pour créances devraient diminuer très sensiblement de 3,47 millions d'UC, soit une baisse de 68,4 % au cours de la période de cinq ans puisque la qualité des actifs de la Banque devrait s'améliorer. Sur cette base, il est prévu que le bénéfice net atteindra 13,4 millions d'UC en 2020, contre 4,4 millions d'UC en 2016 (Tableau 5). Cela représente une augmentation moyenne annuelle d'environ 44 %.

4.6.2 Bilan prévisionnel

L'augmentation annuelle de l'actif total de la Banque s'élèverait à 28 % en moyenne. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'actif total de la Banque augmentera passant de 692,4 millions d'UC en 2016 à 1,9 milliards d'UC en 2020, soit une augmentation de 107 %. Ceci proviendra de la croissance constante du portefeuille de prêts de la Banque, en plus de l'augmentation prévue des revenus de placements à long terme.

Tableau 6: Bilan prévisionnel pour la période 2016-2020 en UC

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIFS						
Fonds de caisse et soldes bancaires	7 105	10 657	15 985	23 978	35 968	53 952
Fonds à court terme	24 285	36 426	59 816	63 796	67 696	70 392
Prêts aux Etats membres	457 167	471 567	502 233	561 566	635 699	725 939
Comptes inter-institutions	1 091	4 591	14 816	16 050	10 000	15 000
Autres actifs	19 119	28 679	43 228	64 842	97 262	145 894
Investissements à long terme	28 976	112 040	215 906	397 647	570 343	791 510
Actifs immobilisés	16 018	28 479	43 464	49 983	57 480	66 103
TOTAL ACTIFS	553 759	692 438	895 447	1 177 861	1 474 448	1 868 789
PASSIF ET CAPITAL						
Créanciers et capitalisation	8 328	13 598	20 397	30 595	45 892	68 838
Emprunts	298 765	381 851	532 091	736 886	958 866	1 254 846
Comptes inter-institutions	18 330	2 062	3 093	4 640	6 960	10 000
Capital social	206 966	244 300	281 600	335 400	385 900	443 000
Réserve de revenus	19 074	36 715	40 639	47 000	50 494	61 181
Bénéfice ou perte pour la période	2 375	4 370	7 507	8 840	10 336	13 384
	553 837	682 896	885 327	1 163 361	1 458 448	1 851 249
Actionnaires sans contrôle	-	9 542	10 120	14 500	16 000	17 540
TOTAL PASSIFS	553 837	692 438	895 447	1 177 861	1 474 448	1 868 789

Etant une banque de développement et d'investissement, les prêts aux États membres constitueront 51 % en moyenne du total des actifs de la Banque entre 2016 et 2020, en grande partie en raison de l'augmentation prévue du volume des activités opérationnelles de la Banque au cours de la période du plan. Les investissements à long terme représenteront une moyenne d'environ 31 % de l'actif total (Tableau 6).

Grace à une vaste campagne de mobilisation de ressources et à une bonne performance des comptes, les emprunts devraient augmenter passant de 381,9 millions d'UC en 2016 à 1,25 milliards d'UC en 2020, ce qui représente en moyenne 61,9 % du total passif chaque année. Ceci devrait encourager les bailleurs à continuer à prêter à la Banque.

Le capital social libéré devrait augmenter de 198,7 millions d'UC en 2020 contre 244,3 millions d'UC en 2016. Il représentera une moyenne annuelle de 29% du total du passif de la Banque. Une augmentation des réserves est aussi attendue allant de 24,5 millions d'UC à 36,7 millions d'UC pendant la période. Par conséquent le capital devrait augmenter de 290 millions d'UC en 2016 à 516,6 millions d'UC correspondant à une augmentation de 17 %.

PARTIE V: SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

5.1 OBJECTIF GLOBAL

L'objectif global du système de suivi évaluation à mettre en place est d'assurer la disponibilité des informations cruciaux nécessaires à l'évaluation des résultats du Plan stratégique 2016-2020 en termes d'impact, de résultante, et de rendement.

5.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

- Donner les définitions opérationnelles de chaque indicateur du Plan stratégique 2016-2020 ;
- Décrire le mécanisme / l'outil de collecte et de contrôle de qualité des données afférentes au Plan stratégique 2016-2020 ;
- Identifier les différents acteurs du système de suivi évaluation pour mesurer les impacts et effets du Plan stratégique et définir les modalités de mise en œuvre;
- Identifier les études spécifiques à effectuer, qui permettront de prendre la mesure des impacts et effets du Plan stratégique ;
- Décrire les moyens de diffusion des rapports de performance ainsi que d'autres outils de suivi évaluation afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du Plan stratégique.

5.3 MECANISME DE SUIVI EVALUATION

Le système de suivi évaluation (S & E) est un élément essentiel de la conception du Plan stratégique 2016-2020. Il s'inscrit en droite ligne de celui de la CEDEAO.

Il décrit comment les objectifs de performance seront mesurés et communiqués et les évaluations seront menées chaque année pour recadrer ou ajuster le Plan.

5.3.1 L'architecture du dispositif

Le dispositif comportera deux composantes, notamment la «surveillance» et l'«évaluation». Ces dernières visent à mesurer chaque trimestre, sur la base des indicateurs de performance spécifiques, la mise en œuvre du Plan d'action défini par les Départements opérationnels de la Banque.

La composante «évaluation» permettra de procéder à une évaluation annuelle à mi-parcours pour analyser, sur la base des indicateurs de suivi, le niveau de réalisation des différentes activités. Compte tenu du contexte socio-économique et politique changeante des États membres, des contraintes et des défis identifiés, cette composante permettra de procéder à des ajustements du Plan en vue d'atteindre les résultats souhaités. Cette composante permettra également de réaliser une évaluation ex-ante de l'impact des interventions de la Banque dans les économies de la sous-région.

5.3.2 La gestion du système et l'indicateur de performance

Le système comporte quatre niveaux d'élaboration de rapports, notamment :

Niveau 1: les rapports mensuels d'activité des différents Départements et Unités fonctionnelles de la Banque ;

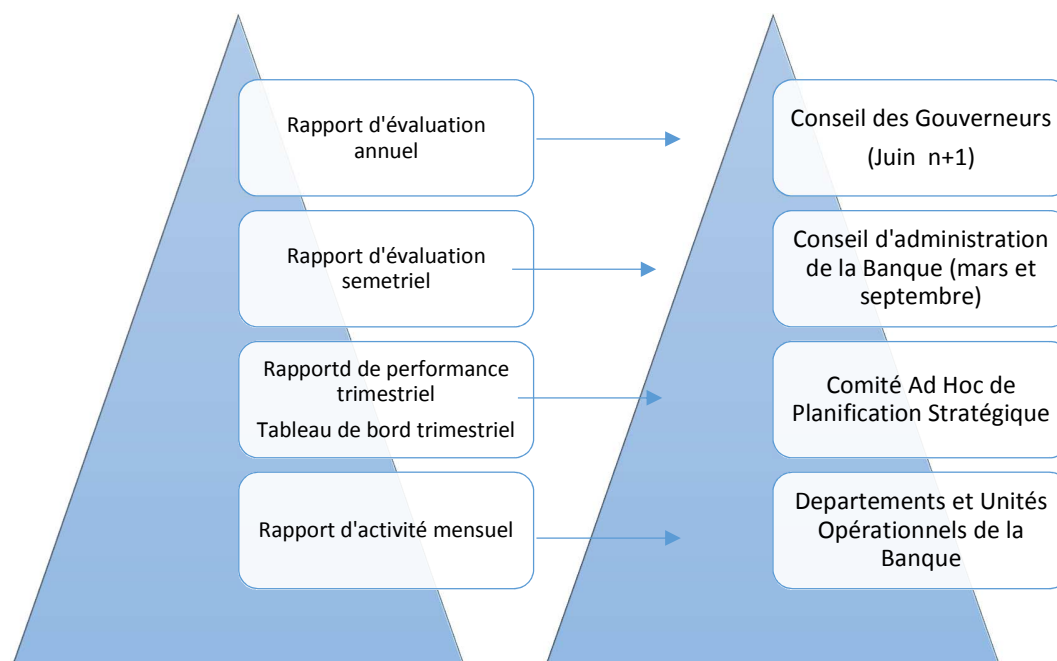
Les différents départements produiront sur une base trimestrielle, des indicateurs relatifs à leurs activités respectives.

Le Département Recherche et Planification Stratégique (DRSP) assurera la compilation de ces données.

Niveau 2: les rapports trimestriels au Comité Ad Hoc sous l'autorité du Président assisté des deux Vice-Présidents, DRSP en assurant le secrétariat.

Niveau 3: les rapports semestriels au Conseil d'administration après examen.

Niveau 4: les rapports annuels au Conseil des gouverneurs.



5.4 CADRE DE RESULTAT DU PLAN STRATEGIQUE 2016-2020

5.4.1 Indicateurs

Les indicateurs sont essentiellement liés aux activités opérationnelles de la Banque, à savoir les approbations, les engagements et les décaissements effectués par secteur d'intervention. L'objectif fixé pour la mobilisation des ressources nécessaires en vue de la mise en œuvre le Plan est également un indicateur.

Indicateurs opérationnels (Indicateurs de résultats)

Indicateurs	Définitions	Sources de données	Frequence de collecte	Structure Responsable
Approbations			Trimestriel	Conseil d'administration
Nouveaux engagements			Trimestriel	Conseil d'administration
Financement du secteur privé			Trimestriel	Management
Financement du secteur public			Trimestriel	Management
Total des décaissements			Trimestriel	Management
Mobilisation de Ressources en : Capital Emprunts commerciaux Emprunts concessionnels Fonds de bonification des taux d'intérêt Prélèvement Communautaire			Mensuel	Management

5.4.2 Indicateurs d'impact

Le CSR a été introduit dans le cadre du processus d'élaboration du nouveau Plan stratégique et permettra de suivre les performances dans sa mise en œuvre à quatre niveaux:

- a) **Niveau 1** - Progrès vers les objectifs de développement durable et les résultats de développement régional : Ce premier niveau du cadre de résultats permet de suivre les progrès dans le domaine du développement régional sur la base des objectifs et des résultats de développement spécifiques de la CEDEAO. Ceux-ci sont conformes aux priorités de développement durable soulignées dans l'Agenda de développement Post - 2015. Les indicateurs du niveau 1 permettent de suivre la performance de la région dans le domaine de la réduction de la pauvreté et de l'inégalité, l'éducation de qualité et l'accès équitable aux possibilités d'emploi et d'apprentissage tout au long de la vie, la construction d'économies concurrentielles et la résilience, l'énergie durable et l'adaptation à un environnement changeant.
- b) **Niveau 2** - Contribution de la BIDC aux objectifs de développement durable et résultats de développement régional : Les indicateurs à ce niveau mesurent la contribution de la Banque aux objectifs de développement durable et aux résultats de développement régional par le biais des produits présentés dans les domaines opérationnels clés identifiés dans le Plan stratégique. Ces domaines prioritaires de base comprennent : les infrastructures économiques et sociales, l'agriculture et le développement rural, le développement du secteur privé, le commerce intra-régional et l'industrialisation, avec l'équité des genres comme thème transversal.
- c) **Niveau 3** - Gestion opérationnelle de la BIDC (Dans quelle mesure la Banque gère-t-elle bien ses opérations?) : La Banque est consciente du fait qu'elle ne peut augmenter sa contribution aux résultats régionaux et à l'efficacité globale de développement qu'en améliorant continuellement sa gestion opérationnelle. La BIDC évalue la qualité opérationnelle et la pertinence de ses services à l'aide de quatre groupes d'indicateurs portant sur les processus opérationnels, les pratiques et la performance du portefeuille; l'allocation et l'utilisation des ressources; l'orientation stratégique; et la divulgation, la transparence et la gestion des risques. La Banque doit également veiller à intégrer son thème transversal de l'équité des genres dans l'ensemble de ses opérations. Ces indicateurs permettront également de surveiller et de mesurer l'intensité de la concentration de la BIDC sur les secteurs où elle est le plus de force, son efficacité dans la mise à disposition des ressources aux Etats membres et sa capacité de répondre aux besoins des clients.
- d) **Niveau 4** - L'efficacité organisationnelle de la BIDC (Quelle est le degré d'efficacité de la BIDC en tant qu'organisation?) Les indicateurs à ce niveau permettront d'évaluer l'adéquation des capacités organisationnelles de la BIDC en vue de faciliter la gestion efficiente de ses activités. La Banque sait qu'elle ne peut améliorer sa contribution aux résultats régionaux et au développement global que par un fonctionnement efficace. Une gestion opérationnelle efficace doit être soutenue par l'efficacité organisationnelle dans le recrutement et la rétention des ressources humaines appropriées, la gestion administrative adéquate du budget et par des efforts en vue de développer son avantage comparatif en collaboration avec ses partenaires de développement.

CSR NIVEAU 1: PROGRES VERS LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESULTATS DE DEVELOPPEMENT REGIONAL.

BUT: CROISSANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLES INCLUSIFS

REGROUPEMENT/INDICATEUR	BASE DE REFERENCE		Objectif
	Année	Valeur	
Inclusion économique: Réduction de la pauvreté et des inégalités.			
1. % de la population en dessous du seuil de pauvreté.	2014		Réduction de 3/8 de la proportion de personnes vivant avec moins de \$ 1.25 (PPA) par jour entre 2016 et 2020.
2. Croissance du PIB par habitant	2014	5.6 %	Accroître et maintenir la croissance du PIB et du PIB par habitant à 10% et 4 % respectivement.
Une éducation de qualité, des opportunités d'emplois et de formation.			
3. Taux de chômage	2014	5.8%	3.5%
Maintenir la croissance; créer des économies compétitives			
4. Le commerce Intra-régional en pourcentage du PIB régional.	2014	14%	35 %
Créer la résilience, assurer l'indépendance énergétique et s'adapter à un environnement évolutif.			
5. Population ayant accès à l'eau potable	2014	51-75 %	60%-90%
6. Population ayant accès à des installations d'assainissement améliorées (%)	2014	25%	50%
7. Population ayant accès à l'électricité (%)	2014	30%	40%

CSR 2: COMMENT LA BIDC CONTRIBUE-T-ELLE AU OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE AINSI QU'AUX RESULTATS SOUS-REGIONAUX ET NATIONAUX

REGROUPEMENT/INDICATEUR	BASE DE REFERENCE		Objectif
	Année	Valeur	
Infrastructure économique et sociale			
1. Transport: les routes primaires et secondaires ainsi que toutes autres routes construites.	n.a	664	700
2. Transport : les routes primaires et secondaires ainsi que toutes autres routes réhabilitées	n.a	47	52
3. Transport: Bénéficiaires des projets routiers (nombre)	n.a	114 635 775	134 113 931
4. Eaux: Capacité hydraulique installée.		1500 m3/j	2000 m3/j
Agriculture et développement rural.			
5. Nombre de projets financés dans le secteur de l'agriculture.	n.a	1	8
6. Dépenses en équipements éducatifs (US\$)	n.a	30 millions	45 millions
Développement durable (Résilience face au réchauffement climatique)			
Opérations et développement du secteur privé			
7. Valeur des crédits mis à la disposition du secteur privé en US\$	n.a	27.3 millions	50 millions
8. PME qui bénéficie du crédit (Nombre)	n.a	8	45
9. Bénéficiaires de programmes de crédit d'entreprise agricole (ruraux).	n.a	n.a	60

CSR NIVEAU 3: COMMENT LA BIDC GERE-T-ELLE SES OPERATIONS

REGROUPEMENT/INDICATEUR	BASE DE REFERENCE		Objectif
	Année	Valeur	
Procédures et pratiques opérationnelles, et performance du portefeuille.			
1. Crédit en souffrance/Nombre de projets (% du portefeuille)			
2. Délai moyen entre les demandes et l'approbation des prêts (mois)			3
3. Délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement (mois)			6
4. Durée moyenne des extensions de prêts (mois)			
Focus stratégique			
5. Décaissements d'appui (%)			
6. Développement du secteur privé			
Environnement, énergie renouvelable/ Changement climatique			
7. Nombre et taille du financement pour les projets de croissance verts	n.a	n.a	10
Divulgateion, transparence et gestion des risques			
8. Les rapports d'évaluation et d'analyses sont mis sur le site web (nombre)	n.a	n.a	En cours
9. Les notes d'auto-évaluation obtenues par la BIDC dans le cadre de l'AAIFD.			

CSR NIVEAU 4: QUEL EST LE DEGRE D'EFFICACITE DE LA BANQUE?

REGROUPEMENT/INDICATEUR	BASES DE RÉFÉRENCE		Objectif
	Année	Valeur	
Utilisation des Capacités			
1. Cadres professionnels relevant des Départements Operations (%)	2015	68.4	80
2. Ratio des cadres professionnels par rapport au personnel d'appui	2015	54.7	70
3. Taux de vacance des postes de professionnels et des postes de direction(%)	2015	Professionnels: 68.18 Management : 58.33	Professionnels: 10 Management : 0
4. Cadres féminins à des postes de direction (%)	2015	0	30

5.4.3 Cadre de mise en œuvre

Cette partie présente le cadre des actions proposées, les paramètres de suivi et les délais liés à la mise en œuvre de chacun des objectifs stratégiques définis dans le Plan.

Tableau 7: Cadre de mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs
Renforcer la mobilisation des ressources et améliorer la visibilité de la Banque	Renforcer la collaboration avec la Commission de la CEDEAO à travers la tenue régulière des réunions du Comité Permanent chargé des Etudes et de la Recherche Commission de la CEDEAO/BIDC	Des réunions sont organisées conformément au règlement intérieur adopté et les comptes rendus y relatifs sont validés, signés et distribués	31/12/2020
		Des propositions concrètes pour l'accès de la Banque aux ressources du Prélèvement Communautaire sont faites	Décembre 2016
		Les négociations en vue de l'accès de la Banque aux ressources du Prélèvement Communautaire sont finalisées	Décembre 2016
	Mener des actions de mobilisation des ressources pour le PCD	Une conférence des bailleurs de fonds est organisée dans laquelle la BIDC a joué un rôle prépondérant	Septembre 2016
		Au moins 50 milliards de dollars sont mobilisés	2016-2017
	Définir une stratégie innovante, efficace et appropriée visant à mobiliser des ressources des Etats membres de la CEDEAO.	Une stratégie est élaborée, validée et approuvée	Fin 2016
		La Banque mobilise des ressources en monnaies locales pour le financement de projets en faveur des Etats membres de la CEDEAO	Mars 2017
	Sur la base du plan pluriannuel de trésorerie, la BIDC intensifie la levée de fonds sur les marchés financiers de la communauté	Un Plan quinquennal de trésorerie est élaboré	Mars 2016
		Sur la base d'un bon pipeline de projets et d'opérations à financer, la BIDC lance des campagnes pour lever des fonds sur les marchés de capitaux de la zone.	Début juin 2016
	Mettre en place une base de données des partenaires actuels et potentiels (techniques, financiers, gouvernement, institutions, en vue de poursuivre des partenariats stratégiques	Une base de données exhaustive est élaborée, diffusée et mise à jour régulièrement	2016-2020
Mettre en place un réseau international de courtiers agréés	Des courtiers potentiels sont identifiés.	2016	

	chargés de mobiliser des ressources pour la Banque, qui seront rémunérés par elle.	La décision y relative est prise par la Haute Direction.	Septembre 2016
	Activer la Division de la coopération, du partenariat et de la mobilisation des ressources au sein du DRSP pour la mise en œuvre de toutes les actions liées à la mobilisation des ressources, la coopération et le partenariat	La Décision y relative est prise par la Haute Direction.	30/09/2016
		Des cadres sont recrutés pour la Division.	31/03/2017
		Les activités de mobilisation des ressources sont suivies et coordonnées	2016-2020
	Mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources avec l'appui de la BAD /FAPA	La Banque donne suite aux recommandations formulées.	2016-2020
Améliorer la visibilité de la Banque	Définir la mission de la Division Communication et Marketing dans son contexte global comme outil de gestion afin d'obtenir l'adhésion des principales parties prenantes, à la vision, la mission et aux objectifs de la BIDC suivant les orientations du Management pour l'année.	En cours	2016
	Retirer la Division Marketing et Communication (outil de gestion) du Département Juridique et Services Institutionnels et la mettre directement sous l'autorité de la Haute Direction, qui constitue la cadre propice à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la communication stratégique pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Soutenir le Management dans ses fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.	Révision de l'organigramme par la haute direction et approbation par le Conseil d'administration.	2016
	Collaboration plus étroite et plus visible à travers les médias avec la Commission de la CEDEAO.	Initiatives conjointes (Célébration de la Journée de la CEDEAO, présentation des vœux du nouvel an au personnel de la BIDC) avec le bureau du Représentant permanent de la CEDEAO au Togo et autres organismes de la commission de la CEDEAO (ARAA), PPDU, Carte Brune, installés au siège de la	Mai 2016-2020

	Banque et ailleurs dans la ville de Lomé ; échanges d'informations pour publication sur les sites web respectifs de la Commission de la CEDEAO et de la BIDC.	
accroître la sensibilisation à propos de la Banque et de la visibilité au Togo, les États membres de la CEDEAO, en Afrique et en dehors du continent	Abonnement annuel à republicoftogo.com le site influent du gouvernement pour les nouvelles et la publicité dans le pays d'accueil; abonnement GO TOGO, les prestigieuses pages jaunes indépendantes avec une vaste base de données et le moteur de recherche n ° 1 de Google pour les entreprises en Afrique GO AFRIQUE EN LIGNE,	2016-2020
Générer du trafic vers le site Web BIDC.	<p>Advertisement et / ou rapport spécial sur BIDC trois fois (3) fois par an dans une publication internationale comme developmentFinance pour la Banque mondiale: assemblée de printemps</p> <p>Assemblées annuelles du Fonds monétaire international et le Groupe de la Banque mondiale en Septembre / Octobre;</p> <p>Annonce publicitaire dans la publication officielle du Sommet de l'Union Africain, << Invest in Africa >></p> <p>Interview du président de la BIDC et / ou le profil de la Banque sur le site Web du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) dans le cadre de leur réunion annuelle</p> <p>Un semestre (1) annonce dans un milieu international nouvelles numérique des langues africaines anglais (Africanews) et dans un milieu international numérique africaine française de nouvelles de langue (Africa 24).</p> <p>Produire Bulletin, La Banque de la CEDEAO et de circuler à travers des vols et des agences ASKY Airlines au travers le monde.</p> <p>Meilleur marquage pour le site banc de pratique</p>	2016-2020

	Renforcer la Division Marketing Communication et de faciliter la mise en œuvre de la mission complète de la division qui inclut l'utilisation de la communication interne et de marketing pour soutenir les fonctions de gestion (planification, organisation, direction et contrôle); assurer l'engagement des membres du personnel, et la création d'une banque de photos; Produire régulièrement des articles pour le site Web BIDC et de la Newsletter, la CEDEAO	Le recrutement de deux (2) personnel plus professionnel (des diplômés Mass Comm ou journalisme) provenant du programme des jeunes professionnels BIDC, et un (1) film / photographie diplômé pour soutenir les activités	2016-2017
	Transformation de la division en département pour une participation accrue dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques conformément aux bonnes pratiques sur le plan international	La proposition est soumise à l'approbation du Conseil d'administration.	30/06/2017

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs
Promouvoir une croissance économique diversifiée et l'inclusion sociale.	Augmenter le financement de la productivité agricole ainsi que de la sécurité alimentaire.	Activités mentionnées dans les publications de la Banque (rapports d'activité, rapports annuels, etc.)	2016-2020
	Appuyer des programmes qui améliorent l'accès des agriculteurs aux intrants agricoles et au crédit.	La part du financement allant au secteur agricole est augmentée dans le portefeuille de projets de la banque.	2016-2020
	Définir et mettre en place une stratégie pour l'emploi des jeunes et la croissance inclusive.	Une stratégie d'appui de la banque aux Etats membres concernant l'emploi des jeunes est élaborée.	2017-2020
		Un PA est signé avec ROPPA dans le cadre du Fonds pour les Fermes Familiales.	2016
	Mettre en place un instrument ou mécanisme pour venir en aide aux Etats fragiles de la communauté en temps de crise.	Une stratégie pour l'intervention de la banque dans des Etats fragiles en temps de crise est élaborée.	Décembre 2016
Contrôler les engagements en ce qui concerne le financement de projet régionaux prioritaires dans le domaine de l'agriculture.	Les décaissements pour des projets agricoles régionaux prioritaires sont augmentés; les délais de traitement de dossiers et de décaissement sont réduits.	2016-2020	

	Développer une politique sectorielle pour l'intervention de la Banque dans le développement rural et dans l'agriculture	La stratégie y relative est élaborée et approuvée	Décembre 2016
	Promouvoir le développement des infrastructures rurales	De nouveaux projets dans le secteur de l'agriculture sont identifiés	2016-2020
	Promouvoir l'agro-industrie et soutenir les investissements dans l'agriculture qui créent des possibilités d'emploi	Des projets dans l'agro-industrie sont identifiés et évalués	2016-2020
	Élaborer une stratégie pour élargir le champ de la participation de la Banque dans les PPP dans la sous-région en tant que mécanisme de financement des biens publics	Une unité consacrée aux PPP est établie dans le Département des opérations	Septembre 2016
	Soutenir des programmes visant à promouvoir le développement de l'entrepreneuriat féminin	La Stratégie pour former des partenariats avec des institutions de microfinance et autres en vue de fournir une assistance financière et technique aux femmes entrepreneurs est développée	Juin 2017

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs
Renforcer la coopération et l'intégration régionales	Faire le suivi des engagements pris par rapport aux projets régionaux prioritaires dans le secteur de l'énergie.	Les projets prioritaires d'après le plan directeur du WAPP adopté par les Etats membres de la CEDEAO sont financés	2016-2020
	Appuyer les efforts régionaux visant à créer un marché régional intégré offrant des opportunités pour une croissance régionale rapide et soutenue et la réduction de la pauvreté.	PA signé avec d'autres banques de développement et partenaires afin de créer des marchés régionaux ainsi que des modalités de cofinancement.	2016-2020
	Appuyer le développement de programmes d'infrastructure en appui à la croissance économique et à l'intégration régionale	La BIDC prend l'initiative de participer à la mobilisation de ressources financières et humaines pour le financement du PCD	2016-2020
	Appuyer les relations interentreprises et le développement de chaînes de valeur afin de promouvoir le commerce régional.	Une Unité de financement du commerce régional est mise en place.	2016-2020
	Renforcer le commerce intra-régional des Etats membres par des investissements dans de nouvelles activités économiques.	La stratégie de la BIDC y relative est élaborée et mise en œuvre	Septembre 2016

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs
Gestion des risques	Prendre des mesures pour promouvoir la culture du risque au sein de la banque	Une division des risques opérationnelle est mise en place.	2016
		De nouveaux analystes de risques sont recrutés	2016
		Des champions du risque sont recrutés, identifiés et déployés au sein de la Banque	
	Prendre des mesures pour impulser le changement	L'exécutif ainsi que les cadres supérieurs sont formés et sensibilisés constamment à la nouvelle matrice de risque	2016-2020
	Prendre des mesures pour réduire les prêts non productifs	Une nouvelle division chargée du recouvrement des prêts en difficulté est établie	2016
		Des cabinets juridiques sont identifiés et retenus pour aider la Banque dans les litiges afin de recouvrer les prêts en difficulté dans les Etats membres	2016
	Prendre des mesures pour améliorer la rentabilité de la banque dans le court terme et le moyen terme	La Banque communique ses profits pour un exercice comptable donné et les provisions pour créances sont réduites.	2016-2020
	Appliquer la nouvelle politique de tarification de la Banque.	Le Comité de direction valide la politique et sa mise en oeuvre commence.	Décembre 2016
	Prendre des mesures afin de se faire noter par une agence de notation internationale.	les critères pour la publication des notations sont fixés.	Juin 2016
		Les principaux systèmes de M&E qui influencent les notations de la Banque sont définis.	Juin 2016
	Acquérir un outil de calcul ALM	Achat d'un outil de calcul ALM	Mars 2017
		La formation du personnel à son utilisation.	Mars 2017

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs	
Gestion des ressources humaines	Périodiquement effectuer des auto-évaluations de la Banque suivant le cadre AIAFD	Rapport préparé et validé par le CTER	2016-2020	
	Mettre sur pied un SIGRH tourné vers l'avenir	Une politique relative à l'évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines et les mesures pour les satisfaire est disponible		Mars 2017
		Des outils de gestion des connaissances (nomenclature des postes, cartographie des emplois, référentiel des compétences) sont disponibles		2016-2020
		Un système de gestion des ressources humaines basé sur des indicateurs contenus dans des fiches d'évaluations est mis en place.		2016-2020
		Le statut et le règlement du personnel sont revisités et adaptés à la nouvelle stratégie		2016
	Renforcer l'adéquation des ressources humaines aux priorités stratégiques	Un Plan de recrutement pluriannuel est disponible.		2016-2020
		Un Plan de recrutement pluriannuel est approuvé par le Conseil d'administration.		2016-2020
		Un plan de formation annuel est élaboré et mis en oeuvre.		2016-2020
		Une politique sur l'orientation et l'intégration des nouveaux cadres est développée et mise à disposition.		Décembre 2016
	Gérer le système de gestion du rendement	Les lignes directrices d'évaluation définissent les modalités organisationnelles sont disponibles.		2016
		Les lignes directrices d'évaluation sont mis en oeuvre.		2016-2020
		Un comité d'évaluation chargé de faire des propositions pour la formation, la gestion des litiges, et l'amélioration continue de l'outil d'évaluation est constitué.		2016
		Une politique de promotion de la reconnaissance non-pécuniaire est disponible.		2016
	Acquérir un système informatique qui appuie des processus de gestion de la performance innovateurs en matière de RH	Le système informatique est acheté et les usagers et administrateurs sont formés.		Mars 2017
		Un assistant chef de projet est recruté		Mars 2017
		Les spécifications et les solutions sont rédigées.		Mars 2017
Élaborer une stratégie de gestion des connaissances et un plan d'exécution	Document de stratégie approuvé.		Septembre 2017	

Gestion financière	Mettre en place un mécanisme de contrôle des coûts en rationalisant les dépenses	Analyse des dépenses opérationnelles de la Banque, identification et mise en oeuvre de stratégies de réduction des coûts et de pratiques rentables	2016-2020
	Préparer un plan quinquennal de financement et de trésorerie à mettre à jour annuellement	Rapport sur la mise en oeuvre du plan stratégique	2016-2020
	Accélérer le processus de migration des comptes de la Banque à l'IFRS	Les comptes de la Banque sont conformes à l'IFRS.	2016
		Suivi des efforts antérieurs concernant la migration des comptes à l'IFRS	2016
	Installer des terminaux Bloomberg et Reuters pour avoir accès à des informations fiables et à jour sur les marchés financiers et les marchés en général.	Document budgétaire	2017
		Former le personnel à l'usage des terminaux et des programmes.	2018
	Intensifier les efforts pour trouver des opportunités de placements rentables.	Rapport du directeur des finances au Comité d'investissement.	2016-2020
Produire des états financiers et des ratios prudentiels chaque mois.	Rapport du directeur des finances au Comité d'investissement.	2016-2020	
Optimiser le financement des projets dans le secteur public	Prendre des mesures pour accroître l'investissement public dans le portefeuille de projets de la banque.	Les projets sont présentés au Conseil d'administration pour leur approbation.	2016-2020
	Donner la priorité aux projets PDC	Les projets sont présentés au Conseil d'administration pour leur approbation.	2016-2020
	Encourager fortement la participation des Etats membres et le gouvernement du Nigeria dans le but d'identifier des projets du secteur public viables.	Des missions de sensibilisation sont déployées dans au moins dix Etats.	2016-2020
Renforcement de la sécurité juridique des opérations de	Mise en oeuvre des recommandations relatives au renforcement du Département juridique de la Banque faites par AfDB/ FAPA.	La Direction endosse les recommandations et prend des mesures concrètes pour renforcer le Département juridique.	2016-2020
	Etablir une coopération régionale avec des organismes de réglementation financière tels que le collège des contrôleurs de la ZMAO et la Commission bancaire afin d'avoir accès à des rapports d'intelligence financière sur des emprunteurs potentiels.	Des PA sont signés entre la Banque et ZMAO d'une part et avec la Commission bancaire d'autre part	Septembre 2016

	Signer des protocoles d'entente avec les banques centrales des pays anglophones afin d'avoir accès à leurs bureaux de référence en matière de crédit.	Les réunions initiales sont organisées et les PA sont signés.	Mars 2017
	Identifier des cabinets juridiques dans les 15 pays membres pour représenter les intérêts juridiques de la Banque dans leurs pays respectifs.	Des contrats d'engagement sont signés	Juin 2017

	Actions proposées	Paramètres de surveillance	Dates butoirs
Durabilité environnementale	Poursuivre l'intégration de l'environnement et le changement climatique dans les opérations de la Banque.	Rapports d'évaluation des projets	2016-2020
	Elaborer des programmes et projets d'adaptation et d'atténuation des effets du changement climatique	Rapports de mise en oeuvre	2016-2020
	Elaborer des stratégies nationales et régionales sur la durabilité de l'environnement afin de corriger des problèmes environnementaux prioritaires dans la sous -région.	Document de stratégie rédigé	Juin 2017

Improvement of Information Communication Technology	Carte exhaustivement tous les processus de la Banque afin de mieux rationaliser et contrôler la mise en œuvre de projets fonctionnels	automatisation de gestion de projet, les prêts et les fonctionnalités des ressources humaines	2017-2020
	Migrer vers SunSystems 10	Système informatique intégré autour de SUNSYSTEM	2016-2018
	Mettre en place tous les comités nécessaires pour diriger et exécuter la révision des TIC	Décision prise par la haute direction	31/12/2016
	Mettre en œuvre IT plan de continuité	Plan de continuité informatique élaboré et approuvé	2018

PARTIE VI : RISQUES DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Un certain nombre de risques pourraient entraver la mise en œuvre du PS 2016-2020. Au nombre de ceux-ci, figurent le manque de ressources concessionnelles, une capacité insuffisante en matière de mobilisation de ressources sur le marché international des capitaux, les risques de liquidité, la perte de marges bénéficiaires, le risque de mauvaise notation et l'existence de contraintes internes.

a) Le manque de ressources concessionnelles

Dans le cadre de la mise en œuvre du PS 2016-2020, la Banque devra mobiliser des ressources concessionnelles substantielles. La tâche ne sera pas facile compte tenu du fait que presque tous les États membres de la Banque sont des pays à faible revenu, qui traversent actuellement une période d'assainissement budgétaire au sein de leurs économies, avec pour objectif de maintenir un faible niveau d'endettement par rapport à leur PIB.

L'une des exigences de ces politiques est que le taux de libéralité dans leurs emprunts soit supérieur ou égal à 35 %. Ainsi, la mobilisation de ressources concessionnelles s'avère cruciale pour le succès de la mise en œuvre du plan.

b) Faible capacité d'endettement

La capacité d'une IFD à contracter une dette sur le marché international des capitaux est essentielle, car elle vient en appoint à la contribution de ses actionnaires. Compte tenu du fait que les perspectives de mobilisation de ressources concessionnelles se révèlent de moins en moins reluisantes, la capacité d'une DFI de puiser facilement dans les marchés de capitaux, à des tarifs intéressants est essentielle pour sa durabilité à moyen ou long terme.

Le manque d'accès facile de la Banque aux marchés internationaux des capitaux pour la mobilisation de ressources à des taux concurrentiels pourrait avoir des conséquences graves sur sa capacité à mettre en œuvre son PS 2016-2020.

L'accès facile aux marchés financiers internationaux sera une fonction de soutien aux actionnaires et à la mise en œuvre de mesures correctives à l'échelle de l'institution pour le renforcement de la gouvernance d'entreprise. À cet effet, la Banque fera un pas en avant en procédant à la migration vers les normes IFRS, et s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations des divers documents de politique à sa disposition dont l'objectif est d'améliorer son mode de gestion des affaires pour assurer l'obtention de résultats positifs.

c) Risques de liquidité et pertes de marges bénéficiaires

La pénurie des ressources souhaitées pourrait créer un risque de liquidité pour la Banque ; cela pourrait entraîner la réduction du montant des décaissements, le financement de moins de

projets et partant, éroder les marges de profit. L'effet cumulé de la réduction du montant des décaissements et des marges bénéficiaires va nuire à la mise en œuvre du plan, car cela aura un impact sur la capacité de la Banque à tenir ses engagements en matière de financement de projets des secteurs privé et public.

d) Absence de notation de crédit

Pour permettre à la Banque de mobiliser des fonds sur les marchés financiers internationaux à des tarifs concurrentiels, il lui faudra obtenir une notation financière d'une agence de notation de renommée internationale. Une bonne notation financière délivrée par une agence de notation de renommée internationale aura le double effet de permettre à la Banque d'une part, d'emprunter de l'argent sur les marchés internationaux à des prix non prohibitifs, et d'autre part, de renforcer sa position comme point d'ancrage et point focal des IFD en Afrique de l'Ouest. Avant d'obtenir une notation financière élevée, il faudra procéder à la mise en œuvre de réformes à l'échelle de l'institution en vue de moderniser la Banque et mettre ses activités en conformité avec les normes internationales.

e) Contraintes sur le plan interne:

La réussite de la stratégie dépendra en grande partie de son appropriation par les acteurs sur le plan interne. Pour assurer la réussite de ce plan, il faudra créer une culture de changement au sein de l'institution et veiller à une introduction aisée de nouvelles pratiques et de nouveaux objectifs. Une communication efficace est essentielle pour porter les membres du personnel à saisir l'importance du Plan et à comprendre qu'il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel, mais plutôt d'un document de référence dynamique conçu pour l'orientation au quotidien des activités de la Banque.

En outre, il faudra que le personnel soit doté des compétences requises pour la mise en œuvre des conclusions mentionnées dans la stratégie. Sans la combinaison de ces trois éléments le Plan stratégique restera un document bien élaboré mais dont la pertinence ne sera pas perçue et les recommandations et directives peu attrayantes.

PARTIE VII : CONCLUSION

Afin de contribuer à l'éclosion économique des pays membres de la CEDEAO, conformément à la mission de promotion de l'investissement et du développement qui lui a été dévolue, la BIDC s'est attelée jusqu'alors à imprimer un rythme soutenu à ses activités malgré les entraves à la mobilisation de ressources tant internes qu'externes rencontrées ces dernières années, liées essentiellement à l'évolution mitigée de la situation économique mondiale et à l'accès limité aux ressources communautaires.

La Plan stratégique 2016-2020, issu d'un processus consultatif et participatif, permettra à la BIDC non seulement de contribuer à la réalisation des objectifs régionaux de développement mais aussi d'améliorer indubitablement ses performances opérationnelles et financières, consolidant ainsi son rôle de bras financier de la Communauté.

Afin d'atteindre les nobles objectifs définis par le présent Plan stratégique, toutes les actions préconisées par celui-ci seront rigoureusement mises en œuvre. Il en est de même pour le dispositif de suivi et d'évaluation retenu, qui permettra de mesurer efficacement les progrès réalisés en la matière.

Enfin, l'appropriation du Plan stratégique par toutes les parties prenantes y relatives de même que le concours des instances suprêmes de la CEDEAO, de la Commission et des organes délibérants de la Banque contribueront significativement à la réussite de sa mise en œuvre.

ANNEXES

Annexe 1 : Orientations stratégiques et priorités de la BIDC

Mission

Contribuer à la création des conditions permettant l'éclosion d'une Afrique de l'Ouest économiquement forte, industrialisée, prospère et parfaitement intégrée dans le système économique mondial, afin de profiter des opportunités offertes par la mondialisation.

Renforcer le processus de mobilisation des ressources et améliorer la visibilité de la Banque

Promouvoir une croissance économique plus élargie et un développement social inclusif

Renforcer l'intégration régionale et la coopération

Améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle

Viabilité environnementale

Domaines prioritaires

- Agriculture et développement rural
- Développement du secteur privé
- Développement des infrastructures
- Industrialisation
- Protection sociale

Annexe 2 : hypothèses sous-tendant les projections financières pour la période 2016-2020

L'analyse s'appuie sur le principe qu'il y'aura une évolution progressive des approbations au cours de la période du plan. Ces approbations devraient connaître une hausse de 145 millions de Dollars US en 2016 pour 27 projets à 530 millions US pour 42 projets d'ici 2020.

Tableau 1 : hypothèses sous-tendant les projections financières pour la période 2016-2020

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020
Approbations	145	250	305	455	530
Engagements	107	205	245	350	405
Décaissements	131,2	208,4	201,8	147,4	157,1
Coûts administratifs	22,2	33,3	50,1	75	112,5

Les nouveaux engagements devraient avoisiner 262,4 millions USD au cours de la période du plan, passant de 107 millions de Dollars US en 2016 à 405 millions USD en 2020. Les décaissements devraient connaître une hausse de 131,2 millions en 2016 à 157,1 millions en 2020.

Les projections indiquent que le portefeuille des prêts connaîtra une hausse modérée de 12,2% pendant les cinq prochaines années. Cette croissance sera financée par les ressources générées en interne et par les nouveaux emprunts.

Annexe 3 : Répartition des approbations projetées de 2016 à 2020

	Secteurs prioritaires	2016		2017		2018		2019		2020		TOTAL			
		No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	Montant (UC)	%
Prêts	Développement rural	2	20 000 000	1	12 000 000	2	15 000 000	2	30 000 000	2	38 000 000	9	115 000 000	76 666 667	6,8
	Energie	6	50 000 000	8	73 000 000	10	97 500 000	12	157 500 000	14	187 500 000	50	565 500 000	377 000 000	33,6
	Infrastructure (Transport & TIC)	3	20 000 000	9	91 500 000	10	104 500 000	13	172 500 000	15	205 500 000	50	594 000 000	396 000 000	35,3
	Industries	3	20 000 000	3	25 000 000	4	37 500 000	4	37 500 000	4	37 500 000	18	157 500 000	105 000 000	9,3
	Services financiers	1	10 000 000	1	12 500 000	1	12 500 000	1	12 500 000	1	12 500 000	5	60 000 000	40 000 000	3,6
	Services sociaux	-	-	1	6 000 000	1	8 000 000	1	15 000 000	2	19 000 000	5	48 000 000	32 000 000	2,8
	Autres services	3	20 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	15	120 000 000	80 000 000	7,1
	Total 1	18	140 000 000	25	245 000 000	30	300 000 000	36	450 000 000	41	525 000 000	152	1 660 000 000	1 106 666 667	98,5
Prises de participation	Services financiers	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	7	25 000 000	16 666 667	1,5
	Total 2	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	7	25 000 000	16 666 667	1,5
Garanties	Energie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Infrastructure (Transport et TIC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Industries	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Services	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Total 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engagements	Développement rural	2	20 000 000	1	12 000 000	2	15 000 000	2	30 000 000	2	38 000 000	9	115 000 000	76 666 667	6,8
	Energie	6	50 000 000	8	73 000 000	10	97 500 000	12	157 500 000	14	187 500 000	48	565 500 000	377 000 000	33,6
	Infrastructure (Transport & TIC)	3	20 000 000	9	91 500 000	10	104 500 000	13	172 500 000	15	205 500 000	49	594 000 000	396 000 000	35,3
	Industries	3	20 000 000	3	25 000 000	4	37 500 000	4	37 500 000	4	37 500 000	16	157 500 000	105 000 000	9,3
	Services financiers	2	15 000 000	3	17 500 000	3	17 500 000	3	17 500 000	3	17 500 000	12	85 000 000	56 666 667	5,0
	Services sociaux	-	-	1	6 000 000	1	8 000 000	1	15 000 000	2	19 000 000	5	48 000 000	32 000 000	2,8
	Autres services	3	20 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	3	25 000 000	13	120 000 000	80 000 000	7,1
	TOTAL	19	145 000 000	26	250 000 000	31	305 000 000	37	455 000 000	42	530 000 000	159	1 685 000 000	1 123 333 333	100,0

Annexe 4 : Projection des engagements de la BIDC par mode d'intervention de 2016 à 2020

	Secteurs prioritaires	2016		2017		2018		2019		2020		TOTAL			
		No.	Montant(\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	Montant (UC)	%
Prêts	Développement rural	1	10 000 000	1	12 000 000	2	15 000 000	2	30 000 000	2	38 000 000	8	105 000 000	70 000 000	8,0
	Energie	3	26 000 000	5	55 000 000	7	77 000 000	9	110 000 000	10	130 000 000	34	398 000 000	265 333 333	30,3
	Infrastructure (Transport & TIC)	3	26 000 000	7	77 000 000	7	80 000 000	10	130 000 000	12	160 000 000	39	473 000 000	315 333 333	36,1
	Industries	2	16 000 000	2	20 000 000	3	30 000 000	3	30 000 000	3	30 000 000	13	126 000 000	84 000 000	9,6
	Services financiers	1	8 000 000	1	10 000 000	1	10 000 000	1	10 000 000	1	10 000 000	5	48 000 000	32 000 000	3,7
	Services sociaux	-	-	1	6 000 000	1	8 000 000	1	15 000 000	1	12 000 000	4	41 000 000	27 333 333	3,1
	Autres services	2	16 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	10	96 000 000	64 000 000	7,3
	Total 1	12	102 000 000	19	200 000 000	23	240 000 000	28	345 000 000	31	400 000 000	113	1 287 000 000	858 000 000	98,1
Prises de participation	Services financiers	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	5	25 000 000	16 666 667	1,9
	Autres services											-	-	-	0,0
	Total 2	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	5	25 000 000	16 666 667	1,9
Garanties	Energie														0,0
	Infrastructure (Transport & TIC)														0,0
	Industries														0,0
	Services											-	-	-	0,0
	Total 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Engagements	Développement rural	1	10 000 000	1	12 000 000	2	15 000 000	2	30 000 000	2	38 000 000	8	105 000 000	70 000 000	8,0
	Energie	3	26 000 000	5	55 000 000	7	77 000 000	9	110 000 000	10	130 000 000	34	398 000 000	265 333 333	30,3
	Infrastructure (Transport & TIC)	3	26 000 000	7	77 000 000	7	80 000 000	10	130 000 000	12	160 000 000	39	473 000 000	315 333 333	36,1
	Industries	2	16 000 000	2	20 000 000	3	30 000 000	3	30 000 000	3	30 000 000	13	126 000 000	84 000 000	9,6
	Secteur financier	2	13 000 000	2	15 000 000	2	15 000 000	2	15 000 000	2	15 000 000	10	73 000 000	48 666 667	5,6
	Secteur social	-	-	1	6 000 000	1	8 000 000	1	15 000 000	1	12 000 000	4	41 000 000	27 333 333	3,1
	Autres services	2	16 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	2	20 000 000	10	96 000 000	64 000 000	7,3
	TOTAL	13	107 000 000	20	205 000 000	24	245 000 000	29	350 000 000	32	405 000 000	118	1 312 000 000	874 666 667	100,0

Annexe 5 : Engagements en fonction du secteur et du mode d'intervention

SECTEUR	Mode d'intervention	2016		2017		2018		2019		2020		Total			(%)
		No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	No.	Montant (\$)	Montant (UC)	
PRIVE	PRETS DIRECTS	9	72 000 000	10	100 000 000	12	120 000 000	12	120 000 000	12	120 000 000	55	532 000 000	354 666 667	40,54
	PRISES DE PARTICIPATION	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	5	25 000 000	16 666 667	1,91
	GARANTIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Sous – total 1		10	77 000 000	11	105 000 000	13	125 000 000	13	125 000 000	13	125 000 000	60	557 000 000	371 333 333	42,45
PUBLIC	PRETS DIRECTS	4	70 000 000	7	100 000 000	10	120 000 000	8	225 000 000	9	280 000 000	38	755 000 000	503 333 333	57,55
	PRISES DE PARTICIPATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
	GARANTIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00
SOUS- total 2		4	70 000 000	7	100 000 000	10	120 000 000	8	225 000 000	9	280 000 000	38	755 000 000	503 333 333	57,55
TOTAL		14	147 000 000	18	205 000 000	23	245 000 000	21	350 000 000	22	405 000 000	98	1 312 000 000	874 666 667	100,00

Annexe 6: Cadre institutionnel

I – Historique

La Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC) est une institution financière internationale établie par l'Acte additionnel du 19 janvier 2007 du Traité révisé de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) qui comprend actuellement quinze (15) Etats membres que sont le Bénin, le Burkina-Faso, le Cap Vert, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, la Sierra Léone et le Togo. Véritable bras financier de la Communauté, la BIDC comprend deux guichets dont l'un est destiné à la promotion du secteur privé et l'autre au développement du secteur public.

La Banque est issue de la transformation de l'ex-Fonds de coopération, de compensation et de développement de la CEDEAO (FCCD), instituée le 28 mai 1975 par le Traité portant création de la CEDEAO. Afin de renforcer les ressources financières du Fonds à travers l'ouverture de son capital aux partenaires non-régionaux, il a été transformé le 10 décembre 1999 en une société holding régionale comportant deux filiales spécialisées notamment le Fonds régional de développement de la CEDEAO (FRDC) orienté vers le secteur public et la Banque régionale d'investissement de la CEDEAO (BRIC) dédiée au secteur privé.

Le Groupe de la BIDC tel que défini est devenu opérationnel en 2003. Dans l'optique de favoriser la concentration de ses activités, la Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement de la CEDEAO a décidé de sa réorganisation en une structure unique le 14 juin 2006.

II – Objet social

La BIDC a pour objet :

- d'accorder des prêts et garanties pour le financement des projets et programmes d'investissement relatifs au développement économique et social des Etats membres ;
- de mobiliser à l'intérieur et hors de la Communauté des ressources destinées au financement de ses projets et programmes d'investissement ;
- de fournir l'assistance technique qui peut être nécessaire dans la Communauté pour l'étude, la préparation, le financement et l'exécution de projets et programmes de développement ;
- de recevoir et de gérer la part de ressources du Prélèvement communautaire destinée à financer des actions de développement de la Communauté, conformément au Protocole A/P1/7/96 du 27 juillet 1996 relatif aux conditions d'application dudit prélèvement, et en vertu de toute autre disposition pertinente ;
- de gérer tous fonds spéciaux de la Communauté relatifs à son objet ;
- de mener toute activité commerciale, industrielle ou agricole, dans la mesure où celle-ci serait accessoire à son objet ou nécessaire au recouvrement de ses créances.

Dans le cadre de son objet social, la Banque coopère avec les organismes nationaux et sous régionaux de développement opérant dans la Communauté. Aux mêmes fins, elle s'efforce de coopérer avec d'autres organisations internationales ayant un but analogue et avec d'autres institutions s'intéressant au développement de la Communauté.

III – Capital

Le capital autorisé de la BIDC est de 1 000 millions d'unités de compte (UC). Ce capital est détenu à 70% par les États membres de la CEDEAO et ouvert à la souscription des membres non régionaux à hauteur de 30%. Les membres régionaux sont les États membres de la CEDEAO. Les membres non régionaux sont les États et les autres personnes morales n'appartenant pas à la Communauté.

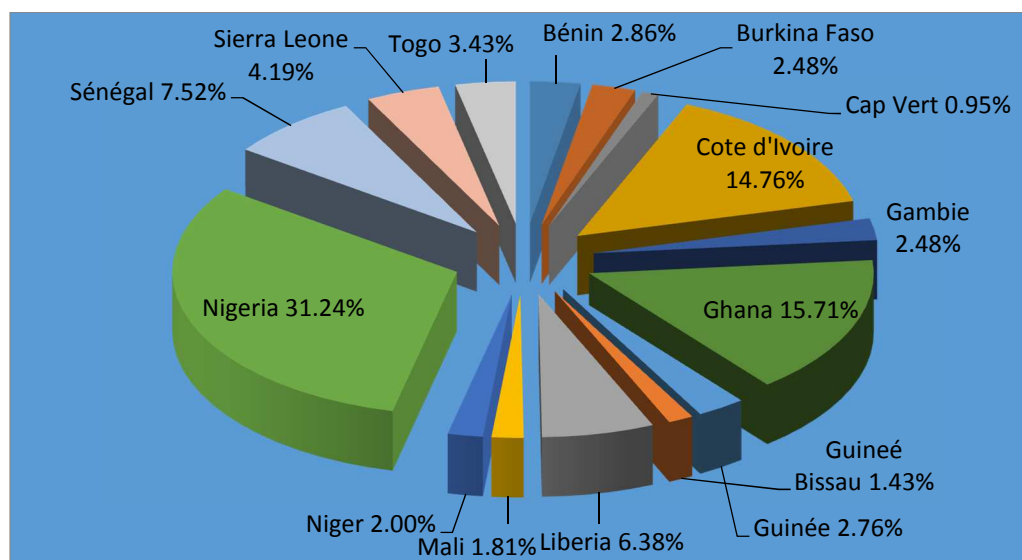
Au 30 novembre 2015, la structure du capital de la Banque se présente comme suit :

Tableau 8 : Structure du capital autorisé de la BIDC au 30/11/2015

RUBRIQUE	MONTANT (en millions d'UC)	PART (en % du capital autorisé)
Capital autorisé	1 000	100,0
Capital souscrit	700,0	70,0
Capital appelé	392,7	39,3
Capital libéré	203,4	20,4
Capital restant à libérer	189,7	18,9
Capital sujet à appel	307,3	30,7

Source : Département Finance et Comptabilité (DFC)

Graphique 6 : Répartition du capital souscrit de la BIDC au 30/11/2015



IV - Organisation

La Banque est dotée des organes suivants :

- **Le Conseil des gouverneurs** : Le conseil des gouverneurs est l'instance suprême de prise de décision. Il détient tous les pouvoirs de contrôle en matière de gestion, de fonctionnement et d'administration de la Banque. Ses membres titulaires sont les ministres des finances des Etats membres.
- **Le Conseil d'administration** : Le conseil d'administration est composé de dix (10) membres, y compris le Président de la Banque qui est également le Président du Conseil.

La haute direction : Le Président de la BIDC est responsable de la gestion quotidienne de la Banque. Il est assisté de deux vice-présidents, l'un étant chargé des opérations et l'autre des finances et des services institutionnels.

V - Domaines d'intervention

Les interventions de la BIDC couvrent aussi bien le secteur public que privé et relèvent des domaines suivants :

Pour le secteur public :

- **Infrastructures et équipements de base portés par le secteur public** dans les domaines des transports (routes et ouvrages d'art, chemins de fer, infrastructures portuaires et aéroportuaires) de l'énergie (infrastructures de production d'énergie hydroélectrique, thermique, solaire, éolienne et nucléaire, infrastructures de transport et de distribution d'énergie, électrification rurale, etc.) et des télécommunications (satellites de télécommunication, antennes, câbles sous-marins, téléphonie rurale, etc.) ;
- **Développement rural et Environnement** (irrigation, contrôle des crues, approvisionnement en eau en zone rurale, agriculture, élevage, pêche, protection de l'écosystème, énergies renouvelables, etc.) ;
- **Secteur social** (formation professionnelle, éducation, santé, développement des collectivités par l'appui à la décentralisation, développement des municipalités etc.) ;

Pour le secteur privé :

- **Infrastructures et équipements portés par le secteur privé** dans les domaines des transports (construction et exploitation de routes, d'autoroutes et d'ouvrages d'art à péage, modernisation du transport ferroviaire, acquisition d'aéronefs, etc.) de l'énergie (production pétrolière, production et distribution de gaz naturel, modernisation des équipements de production, de transport et de distribution d'électricité, etc.) et des télécommunications (télécommunications mobiles, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), etc.) ;
- **Industrie** (promotion de l'agro-industrie, transformation des produits miniers, autres industries, transfert de technologie et innovation technologique) ;
- **Services** (conseils financiers, assistance et ingénierie financière, octroi de lignes de crédit aux institutions financières locales de développement et octroi de prêts et de garanties pour le développement du tourisme, de l'hôtellerie, et des autres services marchands, etc.)

VI – Formes d'intervention

Les formes d'intervention de la Banque sont les suivantes :

- les prêts directs à moyen et long terme ;
- les prises de participation ;
- les cofinancements ou les syndications de prêts ;
- l'octroi de lignes de crédit et la mise en place d'accords-cadres de refinancement ;
- la garantie d'emprunts, d'obligations, de bons et d'autres titres ;
- les opérations d'ingénierie financière et les services financiers ;
- le financement à court terme et trade finance.